



**RAZISKAVE  
& RAZPRAVE**  
**RESEARCH & DISCUSSION**

**RAZISKAVE in RAZPRAVE/RESEARCH and  
DISCUSSION**

ISSN: 1855-4148UDK: 3

**Izdajatelj/Publisher**

Založba Vega d.o.o./Vega Press

**Odgovorni urednik/Editor-in-chief**

Matevž TOMŠIČ

**Pomočnik urednika/Managing Editor**

Dejan VALENTINČIČ

Indexed and abstracted in: COBISS, Proquest

**Uredniški odbor/Editorial Board**

Igor **BAHOVEC** – Univerza v Ljubljani

Suzana **ŽILIČ FIŠER** – Univerza v Mariboru

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

Susanne **KOLB** – University of Siegen

Krunoslav **NIKODEM** – Sveučilište v Zagrebu

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

Matej **MAKAROVIČ** – Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici

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

Janez **ŠUŠTERŠIČ** – Univerza na Primorskem

Beti **HOHLER** – EU Rule of Law Mission (Eulex) Kosovo

Inez **ZSÓFIA KOLLER** - Faculty of Adult Education and Human Resources Development, University of Pécs

**ZALOŽNIŠKE INFORMACIJE**

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

**PUBLISHING INFORMATION**

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

**SMERNICE**

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

**AIMS & SCOPE**

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

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

## Vsebina/Contents

### **Oris zgodovine izraelsko-palestinskega spora in analiza postopnega oddaljevanja političnega, družbenega in gospodarskega sodelovanja med Izraelci in Palestinci ter obeti za prihodnost**

Outline into the history of the Israeli – Palestinian conflict, the analysis of the gradual distancing from political, social and economic cooperation between Israelis and Palestinians, and forecasts for the future

**Nežka Figelj in Dejan Valentinčič 7**

### **Does Nationalism Causes War? A Case Study of Rohingya Ethnic Minorities of Myanmar**

Ali nacionalizem povzroča vojne? Študija primera Rohingya etnične manjšine v Mjanmaru

**Al Amin Rabby 57**

## **The Role of Politics in the Negotiation and Implementation of the Kyoto Protocol on Climate Change**

Vloga politike pri pogajanjih in implementaciji Kjotskega protokola o podnebnih spremembah

**Ibru Famous Okpako in Laz Etemike 80**

## **Z udejanjanjem coachinga do boljših rezultatov: Študija primera Pošta Slovenije d.o.o.**

With the implementation of coaching to better results:  
Case Study Pošta Slovenije d.o.o.

**Erika Iršič Lazarevič, Andrej Raspor in Metka Nežič 111**

## **Glasbena vzgoja pri slovenski manjšini na Goriškem**

The music education in the Slovenian minority in Province of Gorizia, Italy

**Robert Hvalica 156**

**Narava človekovega dostojanstva**

The nature of human dignity

**Petra Kleindienst 195**

**Medorganizacijsko zaupanje in industrijska simbioza –  
predstavitev projekta**

Interorganization confidence and industrial symbiosis - project  
presentation

**Urška Fric 233**

**Does trust make people more civically moral? An  
empirical study for the Romanian and Moldovan societies**

Ali zaupanje naredi ljudi bolj moralne? Empirična študija na  
primeru romunske in moldavijske družbe

**Victor Cepoi 264**

**Boko haram insurgency and its impact on Nigeria's external image**

Upor Boko harama in njegov vpliv na zunanjo podobo Nigerije

**Vincent Eseoghene Efebeh in Omokiniovo Efanodor 308**

**Vloga menedžmenta v glasbeni industriji : študija primera**

The role of management in the music industry: case study

**Denis Poštrak in Zlatka Meško Štok 346**

**Stili vodenja in načini komuniciranja menedžerjev**

Management style and modes of communication of business executives

**Urška Senič in Zlatka Meško Štok 388**

**Korporativna družbena odgovornost v prehrambnem gostinstvu**

Corporate social responsibility in food and beverage service sector

**Marko Kukanja in Tanja Planinc 411**

## **RAZISKOVALNO DELO DOKTORSKIH ŠTUDENTOV**

### **Problem vpliva socio-kulturnih dejavnikov na samozaposlovanje v Republiki Sloveniji v času krčenja trga dela**

The problem of impact of socio-cultural factors on self-employment in the Republic of Slovenia during the attenuation of the labor market

**Zorica Zaklan 456**

## **Oris zgodovine judovsko-palestinskega spora in analiza postopnega oddaljevanja političnega, družbenega in gospodarskega sodelovanja med Izraelci in Palestinci ter obeti za prihodnost**

**Outline into the history of the Israeli – Palestinian conflict, the analysis of the gradual distancing from political, social and economic cooperation between Israelis and Palestinians, and forecasts for the future**

**Nežka Figelj<sup>1</sup> in Dejan Valentinčič<sup>2</sup>**

### ***Povzetek***

Članek preučuje zgodovinsko ozadje izraelsko-palestinskega spora ter današnje dinamike postopnega oddaljevanja sodelovanja med narodomoma ter poskuša na tej osnovi napovedati obete za prihodnost. V zgodovini so bili Judje žrtve številnih pregonov, preganjanj, iztrebljanja, ki so dosegle vrhunec v času nacizma. Po drugi svetovni vojni in resoluciji

---

<sup>1</sup> MA, Magistrica varnostnih in diplomatskih ved, Univerza v Tel Avivu. Asistentka evropske poslanke iz Italije. Kontakt: nezka@hotmail.it.

<sup>2</sup> Magister prava, Evropska pravna fakulteta. Asistent na Fakulteti za uporabne družbene študije. Kontakt: dejan.valentincic@fuds.si.



OZN je v bližnjevzhodni regiji nastala država Izrael, ki so jo takoj obkročili sovražni sosedje - Jordanija, Egipt, Libanon in Sirija. Zgodovino Palestinecev na drugi strani zaznamuje boj za pravico do samostojne države, za katero so se prizadevali številni palestinski aktivisti in politiki, med njimi najvidnejša Arafat in Abu Mazen, ki sta imela ključne vloge v mirovnem procesu z Izraelom ter pri poskusih ustanovitve palestinske države. Pogajanja z Izraelom, po radikalizaciji palestinske politike s pojavom Hamasa ter sedanji nacionalistično usmerjeni izraelski Netanjahujevi vladi niso pripeljala do stabilne in trajne rešitve, ampak so celo poglobila razdor med Izraelci in Palestinci. V današnji situaciji živita tesno eden ob drugem dva naroda, ki sta ločena zaradi družbenih, političnih in gospodarskih razlik. Članek poskuša napovedati predvidljive obete za prihodnost.

***Ključne besede:*** Bližnji Vzhod, Izrael, Palestina, izraelsko-palestinski spor, Netanjahu, Arafat, Abu Mazen.

### ***Abstract***

This paper will discuss the background of the Israeli-Palestinian conflict and the gradual distancing in the cooperation between the two nations. In the history, Jews have faced numerous expulsions, persecutions, exterminations culminating with the dramatic experience of the Nazi regime and concentration camps. After the second world war and the proposed UN Resolution the State of Israel was established within the

Middle Eastern region surrounded by enemies such as Jordan, Egypt, Lebanon and Syria. On the other hand, the history of the Palestinians has been defined by fights for the right to have an independent state promoted by numerous activists and politicians, most important among them Arafat and Abu Mazen, who have held key roles in the peace process with Israel and in repeated attempts for the establishment of a Palestinian state. The negotiations with Israel, after the radicalization of the Palestinian politics with the emergence of Hamas and the current Netanyahu's right wing government, haven't brought to a durable solution but have rather deepened the gap between Israelis and Palestinians. The current situation two nations who live close to each other are separated by social, political and economic differences. The paper will therefore attempt to display the foreseeable forecasts for the future.

**Key words:** Middle East, Israel, Palestine, Israeli-Palestinian conflict, Netanyahu, Arafat, Abu Mazen.

## **Uvod**

Spor med Izraelci in Palestinci se vleče že vse od konca druge svetovne vojne, zato ni čudno, da je pogosto poimenovan kar "bližnjevzhodna

kriza". Gre za dva naroda, ki se v zadnjih 100 letih borita za isto zemljo, kar je tudi privedlo do velikega sovraštva med njima, a sta bila v preteklosti in bosta tudi v prihodnosti prisiljena živeti drug ob drugem. A boj med Palestinci in Judi ima tudi večje razsežnosti, saj gre tudi za boj med dvema verama, dvema kulturama ter različnima načinoma življenja in mišljenja. To, ter dejstvo, da je Bližnji vzhod pomembno geostrateško območje za svetovne politične sile, je tudi vzrok, da je spor internacionaliziran in si pri doseganju miru želi sodelovati ves svet. Izrael se naslanja na podporo ZDA, tam živi velika judovska diaspora, pa tudi podporo evropskih držav (čeprav je EU tudi osrednji humanitarni in razvojni financer Palestine), medtem ko Palestinec podpirajo arabske države, ki pa postajajo vse bolj pomembne, tako z gospodarskega vidika, kot zaradi vse večjega števila prebivalcev.

Objektivno gledanje na bliževzhodne odnose ni lahka naloga in lahko rečemo, da to v preteklosti ni uspelo niti jugoslovanskim in slovenskim piscem o tem tematiki. Šobajić (1982) v svojem delu pravi, da je mednarodno večina pomembnejših publikacij o tej temi izpod peres judovskih avtorjev in nosijo pečat pristranskosti. Po njegovem naj bi skupne in osnovne teze judovskih avtorjev bile:

- Zgodovinska pravica do Palestine je potrjena z Balfourovo deklaracijo. Na tej osnovi vsi avtorji govorijo o obnovljeni in ne novi judovski državi v Palestini.

- Izraelska politika (nasilja) do Arabcev je edini način samoohranitve.
- Vsi avtorji enotno ocenjujejo izraelsko-arabske vojne: vojna leta 1948 se imenuje osvobodilna vojna, vojne iz let 1956, 1967 in 1973 pa obrambne vojne.

V zadnjem času se zaradi tehnološkega preboja Arabcev preko televizije in interneta vse bolj sliši tudi arabska stališča, a je tukaj še vedno jezikovna pregrada. Kljub temu, da je bil do nedavnega zahodni svet brez dvoma mnogo bolj pod vplivom izraelskih kot pa arabskih medijev se zdi, da je splošna javnost večinoma na strani Palestincev, ki delujejo v tem sporu šibkejši in predvsem živijo v ekonomsko slabših pogojih. Mogoče se preredko postavimo v kožo Izraelcev, ki dnevno živijo v strahu pred terorističnimi napadi in nasiljem.

Judovska zgodovinska dela govorijo povsem jasno o tem, da so pred spori v Palestini Judje in Arabci živeli v slogi in sožitju. Obdobje arabske prevlade v Španiji celo imenujejo "zlati vek" judovske zgodovine. Arabci, na drugi strani, pozabljajo omenjati tisočletno obdobje sloge in sožitja ampak omenjajo predvsem ustanovitev Izraela na njihovo škodo (in večina zahteva njegovo ukinitve) ter po njihovo ilegalnost sionističnih združenj.

V tem delu se osredotočamo predvsem na predstavitev problematike preko publikacij in drugih medijskih kanalov ter predvajane produkcije, ki so dostopni slovenskemu bralcu. Želimo pokazati, na temelju nekaj osnovnih virov osnovano kratko in površno pregledno sintezo zgodovinskih razlogov, ki so privedli do današnje situacije<sup>3</sup>, za tem okvirnim orisom historičnih procesov pa prikazati in analizirati današnje dinamike spora, ki nakazujejo tudi obrise, kako bi se stvari lahko obrnile v prihodnjih letih<sup>4</sup>.

Članek bo preučil stanje izraelsko-palestinskega spora na podlagi zgodovinskih dejstev in aktualnega dogajanja na Bližnjem Vzhodu. Osredotočil se bo na politično, družbeno in gospodarsko sodelovanje med Izraelom in Palestinskimi teritoriji s predstavitvijo stališč Netanjahujeve vlade ter zapletenega stanja palestinskega političnega vodstva. Članek si bo prizadeval odgovoriti na temeljno vprašanje: kaj lahko trdimo in napovemo o izraelsko-palestinskem sporu v prihodnje?

---

<sup>3</sup> Ta del članka je namenjen tudi kot obvezno študijsko gradivo študentov FUDŠ pri predmetih Novejša zgodovina in Uvod v novejšo zgodovino.

<sup>4</sup> Izseki tega dela članka bodo obvezna študijska literatura študentov FUDŠ pri različnih izbirnih predmetih – Kulture in religije, Koflikt in kultura in Zunanji odnosi Evropske unije.

## **Naselitev Judov na območju Palestine in njihovo razseljevanje**

Območje med Sredozemskim in Rdečim morjem ter reko Jordan so okoli leta 1900 pr. Kr. naselili semitski Hebrejci, ki so jih sestavljali Izraelski in Judovski rodovi. V novo domovino so se naselili iz starobabilonskega mesta Ur ob spodnjem toku reke Evfrat. Arheološka odkritja so potrdila svetopisemsko domnevo, da je Mezopotamija zibelka judovstva - torej izvirajo iz prastare sumerske civilizacije (Šobajić 1982, 19).

V Bibliji (Svetem pismu) je kot oče judovstva naveden praoče Abraham, ki naj bi se naselil v Kanaan in pri visoki starosti dobil sina Izaka, ki je kasneje imel dva sinova – Ezava in Jakoba. Bog Jahve je Jakobu priznal pravico do nasledstva. Jakob je imel 12 sinov, iz katerih se je razvilo 12 svetopisemskih plemen. Poleg Izaka pa je Abraham imel z služkinjo Agaro tudi sina Izmaela, ki je začetnik roda Arabcev (Jelinčič Boeta 2009, 12-16). Zgodovinsko znanstveno gledano se je judovsko ljudstvo izoblikovalo iz številnih ljudstev, ki so živela v Palestini (Sumerci in Hetiti, Filistejci, Asirci, Babilonci, Feničani, Kanaanci, Aramejci...), ki še zdaleč niso bili vsi semitskega izvora, zato judovsko-semitska identiteta, ki so si jo Judi sami izoblikovali ne popolnoma zdrži znanstvene presoje (Al Joundi, 1972, 37).

Čeprav v splošni govorici med poimenovanji Jud, Izraelec, Žid, Hebrejec ne delamo razlik to ni povsem pravilno. Če se držimo natančne terminologije do časa Jakobovih sinov govorimo o Hebrejcih, od njih naprej pa o sinovih Izraela (Jakoba) ali Izraelitih, medtem ko o Judih lahko govorimo šele dosti kasneje (Jelinčič Boeta 2009, 14).

Ker sta v Kanaanu vladali suša in lakota so se Izraelci podali v Egipt, kjer so jih kasneje zasužnjili. Iz Egipta jih je okoli leta 1270 pr. Kr. popeljal Mojzes, ki je za Jude najpomembnejša zgodovinska osebnost in glavni prerok. V Svetem pismu piše, da je bilo 600 tisoč odraslih Izraelcev, ne računajoč žene, otroke in starce. Po biblijski pripovedi je pri tem Bog Mojzesa poklical na goro Sinaj, kjer je Mojzes ostal 40 dni in 40 noči ter mu dal *10 božjih zapovedi*, kar je postal prvi zakonik ali dekalog (bistveni vsebinski del Tore ali peteroknjžja). Po 40 letih hoje po Sinajski puščavi so prispeli v "obljubljeno deželo", kamor pa jih ni popeljal Mojzes, ampak njegov naslednjik Jozue, saj je Mojzes med potjo umrl. Biblija pravi, da bog Jahve v Kanaan ni spustil nobenega moškega nad 20 let starega, saj naj bi to bila kazen za grehe, ki so jih storili med potovanjem (Šobajić 1982, 31-32).

Osvajanje obljubljenega dežele pa ni bilo tako enostavno, saj so tam živela že druga ljudstva: Kanaanci, Feničani in Filistejci - po katerih je ozemlje kasneje dobilo ime Palestina in ga ohranilo tudi ko je postalo del muslimanskega cesarstva (Ferfila 2016, 118). Največ težav so Izraelci

imeli z Filistejci. Kljub temu so oblikovali dokaj enotno skupnost, ki jo je sestavljalo 12 plemen (poimenovana so po biblijskih Jakobovih sinovih). V primeru nevarnosti jih je vodil sodnik. Najbolj znani sodniki so bili: Samson, Debora in Samuel, ki se je izkazal z bojem proti Filistejcem. Samuel je bil zadnji sodnik in je mazilil prvega kralja. To je postal Savel, ki pa je v Svetem pismu opisan kot nespodoben vladar. Savla je nasledil David, ki je bil odličen vojščak pastirskega rodu. V njegovem času je starojudovska država dosegla največji obseg in je celo presegla meje obljubljenе dežele. David je prestolnico premaknil v Jeruzalem, kamor so prenesli tudi skrinjo zaveze, v kateri so bile božje zapovedi. Skrinjo so shranili v templju, ki so ga zgradili v Jeruzalemu, a so ga Rimljani ob zavzetju podrli in skrinja zaveze se je izgubila. Judje verjamejo, da je skrinja še vedno zakopana pod ruševinami templja in hodijo moliti k zahodnemu zidu nekdanjega templja, ki še stoji. Imenujejo ga zid žalovanja. Sionistično gibanje, ki je bilo ustanovljeno za spodbujanje vračanja Judov v Sveto deželo si je simbolično ime izbralo po hribu Sion, kjer stoji Davidov grob. Tudi to dokazuje pomen Davida za Jude. David je vladal med leti 1004 do 965 pr. Kr. Še pred njegovo smrtjo je kraljestvo razpadlo in za prestolonaslednika so določili Salamona, ki je vladal med leti 965 in 928 pr. Kr. Med njegovo vladavino je bil čas miru (Jelinčič Boeta 2009, 16-36).

Za tem so se za Izraelce začeli slabši časi, saj so prišli pod oblast Mezopotamije in Perzije. Aleksander Makedonski je z osvojitvijo Perzije



pod svojo oblast dobil tudi Palestino. Aleksander je mnogo Judov odpeljal v sužnost v Egipt, kjer so pomagali graditi mesto Aleksandrija. Na tem območju se je kasneje razvila močna judovska skupnost. Po Aleksandrovi smrti je Izraelcem zavladala egipčanska dinastija Ptolomejcev. V tem času se je začela širiti helenistična kultura (Ibid.).

Leta 63. pr. Kr. so Palestino zasedli Rimljani in na oblast postavili svoje prokuratorje. V tem času je bila v Rimu že močna judovska skupnost. Najbolj znan rimski prokurator je bil Poncij Pilat, glede katerega si pa viri niso enotni. Nekateri ga opisujejo kot zelo okrutnega vladarja, medtem ko ga Biblija prikaže kot neodločnega človeka, ki si za usodo Jezusa Kristusa umije roke. V Svetem pismu je napovedan prihod mesije oz. odrešenika, ki naj bi odrešil judovsko ljudstvo. Nekateri so mesijo prepoznali v Jezusu, ko je le-ta začel potovati po judovskih mestih in učiti. A večina Judov ga ni prepoznala za svojega odrešenika, saj so pričakovali človeka, ki se bo politično angažiral in jih rešil izpod rimskega jarma, Jezus pa se je zanimal le za duhovno plat življenja. Poncij Pilat se je kljub temu bal, da mu hoče prevzeti oblast in ga je dal križati. Po Jezusovi smrti se je krščanstvo začelo širiti po vsem imperiju, izjema je ostala Palestina, kjer Nove zaveze niso priznali (Šobajić 1982, 57-65).

Po razpadu rimskega imperija, v času bizantinske prevlade se je začelo večje izseljevanje Judov iz Palestine. Bizantinci so bili sicer do Judov dokaj strpni, a so že takrat morali živeti v getih. Kljub temu jih niso

posebej označevali in ločevali. Judje so Bizanc kljub temu vzeli za najhujšega sovražnika, saj so začeli na silo pokristjanjevati Palestino. Bizantinska prevlada v Palestini se je končala leta 638, ko so Jeruzalem zasedli Arabci – to je začetek islamizacije Svete dežele. Večina Judov, ki se niso izselili, je prevzela muslimansko vero in se danes štejejo za Arabce oz. Palestince. To pomeni, da je današnje nasilje med Judi in Palestinci pravzaprav tudi bratomorna vojna (Id., 69-72).

### **Izvor in zgodovina palestinskih Arabcev**

V začetku 7. stoletja po Kr. se je na Arabskem polotoku pojavila nova monoteistična religija – islam, ki se je začela širiti s hitrostjo, ki v zgodovini nima primere. Hkrati se je začelo razvijati islamsko cesarstvo, ki se je razširjalo na tri celine. Samo eno stoletje po smrti preroka Mohameda (570 – 632) se je pod arabskim gospodarstvom znašlo tudi celo ozemlje Bližnjega Vzhoda. Ko so Arabci zavzeli Palestino in Jeruzalem je večina prebivalstva prevzela muslimansko vero, Arabci so pri ljudeh našli podporo, saj zanje niso bili osvajalci ampak rešitelji izpod bizantinskega jarma. Tudi del bizantinske armade se je pridružil Arabcem. Večina Judov v Palestini je sprejela islam, saj so tako lahko ohranili svoje semitske navade, ki so na ta način lahko ostale pri življenju. Prestop v islam je hkrati pomenil konec njihovega upiranja

Rimljanom. Zaradi skupne vere se je začelo močno mešanje arabskega in judovskega prebivalstva. Vsi prebivalci Palestine pa se niso pomuslimanili, zato sta v Palestini ostali tudi manjšini Judov in kristjanov (Al Joundi 1972, 30-38).

Kot ključne zgodovinske prelomnice pri pretežni arabizaciji in muslimizaciji Palestine lahko navedemo boje Mohameda proti arabskim Judov v letih 624-628. V tem obdobju se je Muslimanski imperij postopoma že razširil od Indije do Španije. V letih 638-640 so Arabci že povsem prevladovali v Palestini in Babilonu, takrat je tudi do tedaj bizantinski Jeruzalem prišel v roke Omarju ibn-Katibu, enem najvplivnejših kalifov v zgodovini. Leta 691 je bila v mestu zgrajena sklanata kupola (Ferfila 2016, 122-123).

## **Judje v Evropi srednjeveški in novoveški Evropi**

Judje so naselili večino evropskih dežel, vendar so zaradi neevropskega fizičnega izgleda in drugačne vere pri prebivalstvu želi veliko nezaupanja, zato jim je bilo prepovedano, da bi postali lastniki zemlje. Tako so se Judje začeli ukvarjati predvsem s trgovino, prekupčevanjem in obrtjo (Arendt 2003, 50). V visokem srednjem veku so bili prav oni začetniki bankirstva in pobudniki trgovine z vzhodom. Med seboj so se znali

odlično povezati, zato so kmalu začeli igrati pomembno vlogo v evropskem denarnem gospodarstvu. Med ljudmi so si prisvojili slabo ime zaradi oderuških obresti pri posojanju denarja in že takrat so se morali po nekaterih mestih drugače oblačiti (morali so nositi davidovo (šesterokrako) zvezdo) in živeti v posebnih mestnih četrtih imenovanih geto (Šobajić 1982, 81). Dejavnosti, s katerimi so se ukvarjali Judje, so bile bolj donosne od dejavnosti povprečnih prebivalcev, ki se z bančništvom se niso ukvarjali, ker se je smatralo za nemoralno, zato so vse bolj bogateli in postali trn v peti nekaterim državnim voditeljem, ki so jih razlaščali in izganjali iz svojih držav. Judje so ponavadi postali tudi dežurni krivci za vse naravne katastrofe, ki so doletele Evropo. Protijudovska gonja je dosegla višek v času velike epidemije črne kuge v Evropi (1348 -1349).

Z renesanso in zametki kapitalizma (v katerem so se Judje zelo dobro znašli) se je odnos do njih bistveno spremenil. V Novem veku so postali do Judov bolj strpni, dobili so celo državljsanske pravice in njihova gospodarska moč se je še okrepila. S spretnimi posli so zopet številni močno bogateli in začeli mešati štrene na marsikaterem dvoru<sup>5</sup>. Zaradi tega se je v 19. stoletju pojavil nov odpor do Judov, ki je dobil ime *antisemitizem* - to je teorija, ki je pod krinko nekakšne znanstvene

---

<sup>5</sup> Kot primer: v 19. stoletju so bili najbogatejša evropska družina judovski bankirji Rotschild, ki so živeli v Londonu in so imeli banke po vseh pomembnejših prestolnicah v Evropi. Njihov oče je posel začel z majhno menjalnico denarja.

teorije o biološki manjvrednosti rase utemeljevala izločanje Židov iz javnega življenja in kasneje pripeljala do številnih pogromov (Jelinčič Boeta 2009, 275). Antisemitizem se je najprej širše razmahnil v nemškem prostoru, kjer so nekatere manjše stranke poskušale prodreti in pridobiti glasove volivcev z populističnim obtoževanjem Judov za aktualne težave (npr. ob gospodarski krizi leta 1873), nato pa se je odpor razmahnil tudi na ostale evropske države. Simbol antisemitizma iz tega časa je afera Dreyfus iz leta 1894, ko so v Franciji judovskega častnika obtožili veleizdaje. Privedli so ga pred vojaško sodišče, kjer je bil spoznan za krivega in poslan do smrti na Hudičeve otoke. Čeprav se je izkazalo, da so bili obremenilni dokumenti ponarejeni je večina političnih strank in javnosti nasprotovala ponovnemu sojenju in je za antisemite primer Dreyfus postal dodaten dokaz za "judovsko izdajalstvo". Dreyfusovo ime je bilo dokončno oprano leta 1906 (Arendt 2003, 141-146).

V vzhodno Evropo so se Judje začeli seliti po pregonih iz zahodno-evropskih držav. Tam so jih zaradi njihovega denarja najprej lepo sprejeli, kasneje pa so izgubili vse privilegije in se jim je prav tam godilo najslabše. Prav v carski Rusiji je kasneje prišlo do številnih pogromov nad Judi. Ko se je v Rusiji leta 1918 zgodila boljševistična revolucija so Židje spremembo večinoma podpirali (tudi eden glavnih revolucionarjev je bil Jud Lev Trocki), a so kasneje komunistom prav Judje postali glavna ovira za nacionalizacijo vseh podjetij, saj jih je bila večina prav v njihovem lastništvu. Takrat so se Židje začeli v večjem številu vračati v Palestino, ki

je bila takrat pod britanskim mandatom, ki je Židom omogočal vračanje. Ti so zemljo najprej kupovali od Arabcev, nato pa so si jo začeli zastonj prilaščati in izganjati Palestince. Do leta 1939 so Judje predstavljali že 30 % palestinskega prebivalstva (Jelinčič Boeta 2009, 255-257). Iz Sovjetske zveze so se Judje začeli seliti tudi v evropske države, tudi v Nemčijo, kar je v tem antisemitizmu le še podžgalo.

V drugi polovici 19. stoletja so se pojavile ideje o ustanovitvi judovske države v Palestini ali kjerkoli na svetu. Najglasnejši zagovornik tega je bil nemški Jud Moses Hess, ki se šteje za idejnega predhodnika Sionističnega gibanja. Drugi idejni vodje iz tega časa so bili še: Lilienblum, Kelischer in Pinsker.

Prvi kongres sionističnega gibanja je bil od 28. do 30. julija 1897 v Baslu v Švici. Udeležilo se ga je 197 delegatov. Vodja kongresa je bil avstrijski novinar Theodor Herzl, ki je postal tudi prvi predsednik gibanja. Sionistično društvo je z uspešno diplomacijo pri evropskih vladah doseglo dovoljenje za sistematično vračanje Judov v Palestino in kasnejše oblikovanje Izraela. Sionistično gibanje se je kasneje razširilo v Judovsko agencijo (Šobajić 1982, 128-138).

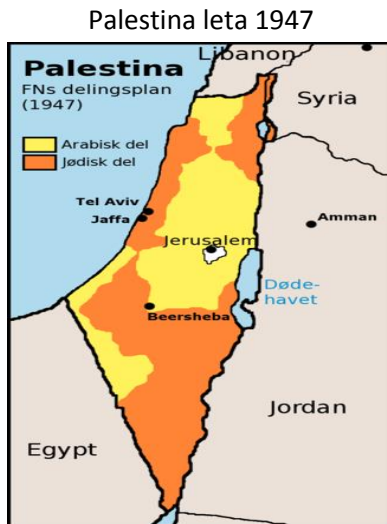
Po izbruhu prve svetovne vojne se je znotraj Svetovne sionistične organizacije pojavila podpora različnim stranem. Na koncu je bila najmočnejša struja britanskih sionistov pod vodstvom Chaima

Weizmannna, ki je poskušala prepričati britansko vlado, naj zavaruje judovske interese v Palestini, v upanju, da bo po vojni Palestina prešla pod britanski nadzor, zato je bila sprejeta s strani britanske vlade Balfourjeva deklaracija (1917), ki je govorila o "judovskem nacionalnem domu" v Palestini. Pomena tega termina sicer ni natančno določila, a so bila pričakovanja jasna: pospeševanje priseljevanja, priznanje judovskega sveta ali agencije kot predstavnika palestinskih Judov in Judov po svetu ter priznanje judovske prednostne pravice pri razvojnih projektih, torej bi na kratko to lahko bila tudi britanska obljuba Judom, da bodo lahko ustvarili svojo državo v Palestini. Precejšnjo naklonjenost sionističnim težnjam so v tem času izkazovali tudi Francozi; tej deklaraciji pa niso bili naklonjeni nasprotniki sionizma – tako nejudovski kot judovski, a deklaracija je bila kljub temu sprejeta in pomeni prvo veliko politično zmago za sioniste in višek neodvisne judovske politične dejavnosti v tistem času.

Kot protest proti tej deklaraciji so na arabskem nacionalnem kongresu 2. julija 1919 v Damasku izdali resolucijo proti težnjam sionistov po ustanovitvi judovske države v južnem delu Sirije, znanem kot Palestina.

Po končani vojni je prišlo do veliko zapletov in sporov med Veliko Britanijo in Francijo pod čigav mandat bo prišla Palestina, a na koncu je vendarle pripadla Britancem, tudi ob pomoči močnega sionističnega gibanja v Veliki Britaniji. Za prvega visokega komisarja v Palestini je bil

imenovan Herbert Samuel, eden najvidnejših britanskih politikov judovskega rodu, kar so Judje sprejeli z navdušenjem, palestinski Arabci pa ne. Britanci so zelo spodbujali vračanje Judov v Palestino in do leta 1939 so ti predstavljali že 30 % palestinskega prebivalstva (Jelinčič Boeta 2009, 312-313).



VIR: splet



## **Nacizem – čas najhujšega preganjanja Judov**

Po končani prvi svetovni vojni je bil nemški nacionalni ponos zaradi poraza v vojni močno ranjen, nezadovoljstvo med prebivalstvom pa so močno povečale še visoke reparacije ter kazni in omejitve, ki so jih Nemčiji vsilili zmagovalci v vojni. Visoke odškodnine so tudi močno slabšale gospodarsko in socialno stanje v deželi, ki se je še bistveno poslabšalo z svetovno gospodarsko krizo zaradi velike navezanosti Nemčije na ZDA. V takšnih razmerah so tradicionalne stranke vse bolj izgubljale podporo med volivce, krepili pa sta se predvsem dve skrajni stranki – komunisti in nacisti (Arendt 2003, 394-395). Zaradi neposrečenega načina potrjevanja in razreševanja vlade s strani parlamenta (institut nezaupnice) so vlade zelo pogosto padale in predčasne volitve so bile reden pojav. Pri vsakih volitvah pa so število glasov pridobivali stranki komunistov in nacistov. Na volitvah leta 1930 je NSDAP dobila 6,4 milijona glasov in 107 poslancev. Na volitvah 1932 pa so dobili že 14 milijonov glasov (37 %) in s tem 230 poslancev, kar jih je spremenilo v najmočnejšo parlamentarno skupino. Adolf Hitler je postal kancler 30. januarja 1933. Začelo se je ukinjanje demokracije in obdobje terorja.

Hitler je svoj odnos do Judov razkril že v svoji knjigi Moj boj (Mein Kampf), ki jo je skupaj s političnimi somišljeniki (predvsem Rudolfom

Hessom) napisal v zaporu po neuspelem pivniškem puču leta 1923 (Hitler in Hess 2006). V knjigi je razvil teorijo o večvrednosti arijske rase, predvsem v primerjavi z Judi, Romi in Slovani. Trdil je, da so Nemci preveč utesnjeni in potrebujejo več življenjskega prostora (lebensraum). Nacistični načrt je v svoji knjigi Mit dvajsetega stoletja zapisal tudi glavni nacistični filozof in ideolog Alfred Rosenberg, kjer je zahteval, da Jude izkoreninijo iz nemškega življenja.

Sistematično izločevanje Judov iz javnega življenja se je začelo leta 1935, ko so bili izdani Nurnberški zakoni, s katerimi so ti izgubili državljske pravice, gospodarsko pa so jih iz nemške družbe začeli izločevati že prej. Do leta 1938 je Nemčijo zapustila okoli tretjina tamkajšnjih Judov (Jelinčič Boeta 2009, 324). Najhujše preganjanje Judov se je začelo po noči iz 9. na 10. november 1938 imenovani kristalna noč. Takrat so nacisti razdejali 177 sinagog, 7500 judovskih trgovin in jih na tisoče poslali v koncentracijska taborišča. Judje so bili izgnani iz šol, niso več imeli vstopa na javne prireditve, njihove organizacije so bile razpuščene in tisk zatrt.

Odločitev za sistematično uničenje Judov ("dokončna rešitev judovskega vprašanja") je bila sprejeta na konferenci v Wannseeju januarja 1942, ko se je zbralo 15 vodilnih mož iz poveljstev in ministrstev. Na konferenci so sprejeli odločitev, da bodo Jude uničevali s plinom v uničevalnih koncentracijskih taboriščih. S tem je bilo za smrt določenih vseh 11

milijonov evropskih Judov. Konferenco je vodil general Heirich Heydrich<sup>6</sup>, ki ga je Hitler določil za vodjo pogroma proti Judom, poleg tega pa je bil tudi protektor Češke in Moravske, kjer se ga je zaradi krutih zločinov prejel vzdevek Praški klavec. Po njegovi smrti leta 1942 je njegovo delo prevzel Adolf Eichmann, ki je po vojni zbežal v Argentino in je postal znan predvsem po sojenju za zločine proti človeštvu v Jeruzalemu, kjer so ga leta 1961 tudi obesili (Conspiracy 2001).

V času nacizma je v Nemčiji in zasedenih območjih umrlo okoli 6 milijonov Judov, kar je bila tretjina njihove celotne svetovne populacije. Za tiste, ki so preživel, bi lahko rekli, da so izgubili praktično vse svoje premoženje. Holokavst je uničil tri evropske judovske kulture: izginilo je t.i. "nemško" judovstvo Nemčije, Avstrije in Češke in nemščina je prenehala biti judovski jezik. Uničeno je bilo jidiš govoreče judovstvo Vzhodne Evrope in njihov način življenja, in razen v Bolgariji je izginila tudi sefardska ladino govoreča judovska kultura Balkana (Jelinčič Boeta 2009, 329). Za Slovenijo holokavst pomeni izginotje prekmurske in goriške judovske skupnosti. Od 143 lendavskih Judov jih je vojno preživel le 23 in v celi Slovenijo od 1.500 Judov le okoli 200. To pomeni, da je bil odstotek umrlih kar 86,6% (Ibid).

---

<sup>6</sup> Kot zanimivost, njegova mati se je pisala Kranz.

Po končani vojni so se zavezniki odločili za sojenje nacističnim zločincem za zločine proti človeštvu. Sojenje je potekalo v Nürnbergu, ki je nekoč veljal za središče nacizma, zato so sojenja dobila ime Nürnberški procesi. Šlo je za 12 procesov, najbolj odmeven pa je bil t.i. Proces proti največjim vojnim zločincem pred mednarodnim vojaškim tribunalom (IMT), ki je sodil štiriindvajsetim od najpomembnejših zajetih voditeljev nacistične Nemčije. Ostali procesi so potekali pred ameriškim vojaškim sodiščem. Obtožencem so sodili po štirih točkah (niso bili vsi obtoženi po vseh točkah):

1. Sodelovanje v zaroti ali načrtu za storjene zločine, navedene v drugih točkah,
2. zločini proti miru,
3. vojni zločini,
4. zločini proti človečnosti.

Na najpomembnejšem procesu so sodili 24 obtožencem od katerih jih je bilo 11 obsojenih na smrt z obešanjem, trije so bili oproščeni, ostali pa so bili obsojeni na zaporne kazni. Nekaj najvidnejših nacistov pa je sojenju ušlo z samomorom (Hitler, Goebbles, Himmler, Ley, Bormann, general Muller) (Gilbert 1981).

Sojenje v Nürnbergu je zgodovinsko zelo pomembno, saj gre za prvo sojenje pred mednarodnim sodiščem na podlagi mednarodnega prava (sojenje pred mednarodnim sodiščem je sicer predvideval že Versajski mirovni sporazum po prvi svetovni vojni, ko naj bi sodili bivšemu

nemškemu cesarju Vilijamu II., a do sojenja nikoli ni prišlo). Na začetku sojenja so nekateri izražali zadržanost, saj so se bali, da nacistom ne bodo mogli dokazati krivde (kasneje se je izkazalo, da je bilo ponekod dokazovanje krivde res težko, posebno pri nižjih funkcionarjih, ki so trdili, da so zgolj ubogali ukaze), poleg tega pa do takrat mednarodno vojno pravo še ni bilo popolnoma kodificirano. Kljub temu so to lahko presegli in je sojenje tekoče potekalo in se tako tudi končalo. Edini zapleti so se pojavili le zaradi različnih interesov in pravnih argumentacij med zavezniki (med demokratičnim taborom in Sovjetsko zvezo). Tako je prihajalo tudi do različnih zelo zanimivih situacij, tožilec Sovjetske zveze je tako na primer proti nacistom vodil obtožnico tudi zaradi preganjanja Cerkve (Ibid).

Nacistične zločince pa se je intenzivno preganjalo tudi še precej let po vojni. Preganjali so jih tako pravosodni organi evropskih držav, kot tudi izraelska tajna služba, najbolj znan lovec na nacistične zločine pa je bil bivši taboriščnik Simon Wiesenthal, ki je zbiral informacije in dokumente o usodah Judov in njihovih preganjalcih ter o tem objavil številne knjige. Mnoge so aretirali in jim sodili v Nemčiji in Avstriji. Mnogo bivših nacistov pa je po padcu nacističnega režima zbežalo izven Evrope, najpogosteje na Bližnji vzhod in v Južno Ameriko. Čeprav so se zahodne države in Izrael prizadevali za njihovo izročitev se je to zgodilo zelo redko. Arabske države ubežnikov niso izročale, saj po njihovem pravu umor Juda ni nikakršno kaznivo dejanje, južnoameriške države pa so

vodili bolj pragmatični vzroki – tam je namreč pogosto prihajalo do državnih udarov in bivši predsedniki so morali bežati v sosednje države, kjer so dobili politični azil. Južnoameriški politiki so se bali, da bi izročitev nacističnih zločincev pomenila precedens za v bodoče, ko bodo mogoče tudi sami potrebovali politični azil.

Najbolj znan nacist, ki je zbežal v Južno Ameriko je bil Adolf Eichmann, ki so ga imenovali "arhitekt holokavsta", saj je vodil organizacijsko plat iztrebljanja Judov. Po vojni se je naselil v bližini Buenos Airesa v Argentini in tam živel povsem običajno življenje, a ga je izraelska tajna služba Mossad leta 1960 izsledila in ugrabila ter ga skrivaj prepeljala v Izrael. To je pomenilo hudo kršitev mednarodnega prava, saj bi Izrael moral od Argentine zahtevati izročitev in je pripeljalo do mednarodnega spora pred OZN, a do epiloga nazadnje ni prišlo. Eichmanna so zaradi zločinov proti človeštvu obsodili na smrt in ga v Jeruzalemu leta 1962 tudi obesili ter pepel stresli v morje. Veliko zločincev pa tudi nikoli ni prišlo v roke pravice, saj jih nikoli niso izsledili, ali pa jim na sojenju niso mogli dokazati krivde. Najbolj znan je primer Josefa Mendeleja, ki je bil zdravnik v Auschwitzu, kjer je izvajal okrutne poskuse na taboriščnikih. Po vojni je zbežal v Južno Ameriko in tam na svobodi živel do svoje smrti leta 1979, saj jim ga nikoli ni uspelo popolnoma izslediti in aretirati (Wiesenthal 1994, 82-97).

Čeprav se danes govori predvsem o preganjanju Judov v času nacizma pa je dejstvo, da se jim tudi v komunističnih državah ni godilo veliko bolje, če sploh. Predvsem v Sovjetski zvezi jih je bilo zelo veliko deportiranih v gulage kot veliki državni sovražniki, le argument je bil drugačen – namesto rasne teorije so jih predstavljali kot izkoriščevalske kapitaliste, ki nočejo sprejeti boljševizma. Ob tem je zanimivo dodati tudi, da je tudi sporazum Hitler – Stalin vseboval tajne določbe o tem, da bo Sovjetska zveza deportirala Jude iz dela Poljske, ki jo bodo oni zasedli in jih izročila Tretjemu rajhu.

## **Ustanovitev države Izrael in poskusi ustanovitve samostojne Palestinske države**

### **Mednarodni dogovor o ustanovitvi judovske države in njena razglasitev**

Med drugo svetovno vojno so zavezniki zaradi grožnje Rommlovega napredovanja v Egipt začeli s prostovoljnim naborom palestinskih Judov in Arabcev in v nekaj mesecih se je nabralo 3.000 judovskih nabornikov. Po končani nemški nevarnosti so začele skrajne judovske skupine upor proti Britancem in tako poskušale doseči politične cilje sionizma. Sodelovanje med judovskimi političnimi organi in britanskimi oblastmi se je vse bolj slabšalo, a so kljub temu sodelovali do konca vojne.

Po vojni je bil vzpostavljen stik med palestinskimi in evropskimi Judi, ki so se začeli množično zbirati v različnih begunskih centrih. Desettisočem Judov v Nemčiji so se zaradi prepustnih mej začele pridruževati množice preživelih iz vzhodne Evrope. Ob koncu leta 1946 je bilo v Nemčiji še vedno okoli 200.000 judovskih beguncev, večina katerih si je ob pomoči močno dejavnih sionističnih strank v taboriščih prizadevala priti v Palestino. Leta 1945 je bilo v Palestini 1.061.000 muslimanov, 553.000 Judov, 135.000 kristjanov in 14.000 drugih, večinoma družov (Jelinčič Boeta 2009, 330-331).

Kljub predvojnimi napovedim Britanci po vojni Palestine niso odprli prostemu priseljevanju, zato so sionistična gibanja organizirala veliko ilegalno priseljevanje. Ujete ilegalne priseljence so Britanci internirali na Cipru, a jim seveda ni uspelo odkriti vseh. Po osnovanju države Izrael so se v deželo vrnili še Judje s Cipra. Leta 1947 je Britanija razglasila, da namerava mandat glede Palestine prenesti na OZN. Ta je imenoval poseben odbor za Palestino UNSCOP, ki je predlagal, da se Palestina razdeli na judovsko in arabsko državo ter na območje Jeruzalema pod zaščito OZN (Šobajić 1982, 242-243). Skupščina je predlog podprla s 33 glasovi za, 13 jih je bilo proti. Jugoslavija se je vzdržala. Arabci so razglasili, da bodo s silo nasprotovali uresničitvi te odločitve, medtem ko je Britanija izjavila, da odločitve ne bo podprla in da ne bo sodelovala pri njeni uresničitvi. Po sprejetju te odločitve so se začeli množični napadi



na Jude v Palestini, vodstvo jišuva in Hagane pa je začelo organizirati ilegalen nakup orožja v ZDA in po Evropi.

Izrael je razglasil neodvisnost 14. maja 1948. Za glavno mesto so določili Jeruzalem. Takoj po razglasitvi je državo de jure in de facto priznala Sovjetska zveza in de facto ZDA. A novo državo je že naslednji dan napadlo pet sosednjih arabskih držav – Libanon, Sirija, Irak, Jordanija in Egipt. Arabcem je uspelo uničiti nekaj judovskih naselij na Zahodnem bregu in zasesti judovsko četrt v starem delu Jeruzalema. 11. junija je bilo po posredovanju ZN razglašeno prvo premirje (Al Joundi 1972, 118-119). Premirje je bistveno bolje izkoristil Izrael, ki se je zelo okrepil. Po nadaljevanju bojev so Izraelci začeli osvajati ozemlja in marca 1949 je izraelska vojska dosegla Rdeče morje in jugozahodno obalo Mrtvega morja. Po podpisu mirovnih pogodb je Izrael obsegal že 80 % mandatne Palestine in država Palestina ni bila ustanovljena. Po vojni, ki jo Palestinci imenujejo "nakba" (katastrofa) se je pojavil problem palestinskih beguncev, ki še danes ni rešen. To so palestinski Arabci, ki so iz Palestine zbežali v sosednje arabske države in se ne morejo več vrniti, a od arabskih držav jim je državljanstvo in življenje zunaj begunskih taborišč zagotovila le Jordanija (Jelinčič Boeta 2209, 330-334).

## **Obdobje stalnih vojn**

Leta 1956 se je politična situacija na Bližnjem vzhodu spremenila, saj so se ZDA začele odmikati od Naserja in odklonile financiranje jezusa Asuan. V odgovor je Naser nacionaliziral Sueški prekop in prišlo je do vojaškega spopada, ki so ga proti Egiptu izvedle Velika Britanija, Francija in Izrael (Petrič 1984, 228). Vojna je trajala 6 dni in egipčanske sile so imele velike izgube. Leta 1967 je Naser sprožil t.i. šestdnevno vojno, v spopade sta se vključili tudi Jordanija in Sirija. Izrael je premočno zmagal in okupiral Sinajski polotok, Golansko višavje, Zahodni breg in Gazo, kjer so živeli le Arabci (Al Joundi 1972, 175-179). Po podpisu mirovne pogodbe med Izraelom in Egiptom v Camp Davidu (1979) se je Izrael umaknil iz Sinajskega polotoka, ostala ozemlja pa so ostala pod njegovo zasedo. Čeprav je izraelsko-palestinski konflikt sestavljen iz različnih razsežnosti, lahko na teritorialnem nivoju govorimo o petih različnih enotah: Izrael, Vzhodni Jeruzalem, Gaza, Zahodni breg in palestinska diaspora (Jelinčič Boeta 2009, 342).

V tem času sta bili ustanovljeni tudi dve palestinski gibanji – Palestinska osvobodilna fronta - PLO (1964) in al-Fatah (1958). Fatah je kmalu začel s svojimi operacijami, po letu 1967 pa so teroristični napadi postali zelo pogosti in tudi terjali veliko žrtev. Leta 1969 je postal Jaser Arafat predsednik PLO in ta je postala glavno telo za zastopanje palestinskih interesov. V 70. letih je PLO preselila svoje delovanje v sosednje arabske

države, saj je bila teroristična mreža skoraj popolnoma zlomljena (David 2001, 134-135).

5. oktobra 1973 sta Egipt in Sirija sprožila sočasen napad na Izrael, kar je bilo popolno presenečenje. Do 24. oktobra so izraelske čete prodrle na zahodno stran sueškega prekopa in se približale Kairu, na sirski strani pa so prodrle še globlje od Golanske planote. V tej vojni je Izrael izgubil 2.378 vojakov in država je bila v stanju popolnega šoka, a arabska stran je bila ponovno poražena (Šobajić 1982, 306-312).

Zaradi stalnih terorističnih napadov PLO iz Libanona je Izrael leta 1978 in leta 1985 okupiral južni del Libanona. Med drugo zasedbo je prišlo do pokolov civilistov v begunskih taboriščih Sabre in Šatile, kar je sprožilo ogorčenje mednarodne skupnosti.

Zaradi ustanavljanja številnih judovskih naselij na Zahodnem bregu in agresivnosti naseljencev se je situacija tam segrela do vrelišča. Poleg pogostih napadov Arabcev na Izraelce, je bilo tudi nekaj primerov, ko so naseljenci napadli Palestince. Leta 1988 je bil ustanovljen Hamas – Gibanje za islamski odpor, ki je prisegal na radikalno islamistično oblast za celotno Palestino in je kmalu zavrnil PLO kot edinega predstavnika palestinskega naroda. Teroristični napadi na izraelske cilje in civiliste so postajali vse pogostejši. Leta 1993 je prišlo do podpisa mirovnega sporazuma v Oslu, ki ga je podpisala PLO, Hamas in Džihad pa so

takšnemu sporazumu nasprotovali. Kot rezultat mirovnega sporazuma iz Osla so se Izraelci umaknili iz Jeriha in Gaze. A do terorističnih napadov je še naprej prihajalo. Prva intifada, ki se je prenehala med prvo zalivsko vojno, se je ponovno nadaljevala. Leta 1994 je bil podpisan mirovni sporazum med Jordanijo in Izraelom in Jordanci so se odpovedali Zahodnemu bregu in Jeruzalemu (Jelinčič Boeta 2009, 345). Leta 1995 je nek mlad ortodoksni Jud ubil izraelskega premierja Izaka Rabina, ki je začel mirovni proces s Palestinci. Rabin je skupaj z palestinskim voditeljem Jaserjem Arafatom in tedanjim izraelskih zunanjim ministrom Simonom Peresom leta 1994 dobil Nobelovo nagrado za mir (Razgaljeni: Šimon Peres 2006).

### **Začetek intenzivnejšega prizadevanja za mir**

Po volitvah leta 1996 so se nadaljevala mirovna pogajanja in leta 1997 je bilo v roke palestinskih oblasti izročeno zadnje večje mesto na Zahodnem bregu Hebron. Leta 2000 se je skorajda že zdelo, da bo končno prišlo do miru na Bližnjem Vzhodu. Pogajanja so zelo napredovala in v Camp Davidu sta se pod pokroviteljstvom takratnega ameriškega predsednika Billa Clintona sestala takratna voditelja sprtih strani, izraelski premier Ehmud Barak in palestinski predsednik Jaser Arafat, a so pogovori zašli v slepo ulico in do dogovora ni prišlo (Krvava leta 2008). Najbolj znamenit dogodek na srečanju je bil, ko se Arafat in

Barak nista mogla dogovoriti, kdo naj gre prvi skozi vrata. Po propadlih pogajanjih so Palestinci sprožili drugo intifado, kar je sprožilo izreden razmah nasilja. V takšnih okoliščinah je na izraelskih volitvah leta 2000 zmagal nacionalistični politik Ariel Sharon, ki je bil zagovornik trde roke. Izraelska vojska je povečala represijo in v odgovor so Palestinci začeli še z veliko pogostejšimi samomorilskimi terorističnimi napadi. V naslednjih letih je umrlo več civilistov kot v vseh izraelskih vojnah skupaj (Ibid). Izraelci in zahodne države so očitali Arafatu, da ni hotel ukrepati in zaustaviti nasilja, ampak je kril Hamas, a njegovi sodelavci danes pravijo, da Arafat takšne moči gotovo ni imel in so ga zahodni politiki močno precenjevali.

Izraelska vojska je v tem času začela z novim načinom bojevanja – poleg napadov na izvajalce terorističnih napadov so izumili t.i. koncept ciljnih ubojev, to je ubijanje najvidnejših palestinskih vojaških vodij in skrajnih politikov. Mednarodna situacija se je močno spremenila po terorističnih napadih 11.9.2001 v ZDA. Mnogi kritiki, tudi palestinski, očitajo Arafatu, da ni razumel razsežnosti teh sprememb in je dopustil nadaljevanje terorističnih napadov na Izrael, saj ni razumel, da svet od slej gleda na terorizem še bistveno bolj negativno in se bo podpora mednarodne javnosti bistveno bolj nagnila v prid Izraela. Marca 2002 je Izrael izvedel operacijo Obrambni ščit, ko je udrl na palestinska ozemlja in predvsem prodrl do hiše Arafata in ga povsem osamil (Ibid). Čeprav se je intenzivno obleganje kasneje končalo je Arafat do konca življenja ostal v hišnem

priporu in pod nadzorom izraelske vojske. To pa ni imelo ravno pozitivnih posledic za Izrael, saj se je z osamitvijo Arafata (ki je kljub temu še vedno ohranil veliko politično moč) praznino, ki je zaradi tega nastala, zapolnil skrajni Hamas. Leta 2002 je Izrael tudi začel graditi t.i. varnostni zid na meji z Zahodnim bregom. Zid je bil zelo učinkovit nasproti terorizmu, saj je onemogočal, da bi palestinski teroristi vstopali v Izrael in se je stopnja terorizma zmanjšala kar za 80 %. A z drugih vidikov je zid bistveno bolj problematičen – z njegovo postavitvijo se je močno poslabšalo humanitarno stanje na Zahodnem bregu in se je močno povečala lakota, saj je bilo Palestincem zelo oteženo hoditi na delo v Izrael. Stopnja revščine se je tako dvignila na Zahodnem bregu na 50 %, v Gazi pa kar na 86 %. Poleg tega pa je varnostni zid Palestincem odvzel 15 % njihovega ozemlja. Izrael ne skriva namena, da bi to postala meja med obema državama. V zameno za Gazo naj bi jim Palestinci morali prepustiti del Zahodnega brega.

Mednarodna skupnost je na Izrael precej pritiskala naj zid odstrani ker je nehuman, a jim pri tem ni uspelo. Nekateri izraelski politiki se branijo, da je zid le začasen in ga bodo podrli, ko bo spor rešen in ustanovljena palestinska država in torej ne bo več nevarnosti terorističnih napadov. Poleg tega pa ima varnostni zid za Izrael tudi demografski pomen, saj je ob mnogo višji nataliteti palestinskega prebivalstva v primerjavi z judovskih edina rešitev za ohranitev judovske države, da si na svojem

ozemlju zagotovi trdno večino v nacionalni strukturi prebivalstva in torej Palestince fizično ločijo od Izraela (Razgaljeni: Šimon Peres 2006).

Zahodne države so Jaserja Arafata vse bolj videli kot oviro pri doseganju miru, zato so ga vse bolj poskušale prisiliti, da bi se odpovedal delu oblasti in imenoval premierja. Leta 2003 je bil za predsednika vlade imenovan pragmatik Mahmud Abas (Abu Mazen). Čeprav so na zunaj pustili vtis, da je bilo imenovanje soglasno, je kasneje odposlanec EU za Bližnji Vzhod povedal, da Arafat nikakor ni hotel imenovati premierja in so ga prisili tako, da so mu zagrozili, da bodo v nasprotnem dopustili, da k njemu takoj vstopi izraelski vojak in ga ustrelji (Krvava leta 2008). Abas in Sharon sta se kasneje srečala v Jordaniji pod pokroviteljstvom princa Abdulaha in Abas je napovedal konec intifade, Sharon pa je pristal na palestinsko državo, katere možnost obstoja je vedno prej kategorično zanikal. A avgusta 2003 je Hamas izvedel hud teroristični napad, na kar je Izrael odgovoril s protinapadom, Abas pa je odstopil ker ni mogel ustaviti nasilja. Nasledil ga je Ahmed Kurej, a je imel enake težave kot Abas, saj je bila moralna avtoriteta obeh do navadnih prebivalcev v primerjavi z Arafatom zelo majhna, poleg tega pa se Arafat tudi z nobenim premierjem ni mogel dogovoriti o delitvi civilne oblasti, predvsem nadzorom nad policijo.

## **Politični preobrati na obeh sprtih straneh**

Kopje, kjer se danes lomi palestinska usoda je tudi boj med Hamasom in Fatahom, dvema političnima silama. Za razumevanje boja za politično prevlado pa se je potrebno ozreti vsaj malo v zgodovino. Palestinska narodna avtoriteta je bila kot vrhovni oblastni organ oblikovana s sporazumom leta 1994, ki je bil nato leta 1997 prenešen v t.i. Temeljni zakon (Basic Law), leta 2002 pa je z ratifikacijo Jaserja Arafata tudi dejansko zaživel. Vzpostavljen je bil predsedniški sistem, kjer ima izvoljen predsednik pravico imenovati ter odstavljati premierja in ministre ter voditi seje vlade. Ministre mora sicer odobriti tudi t.i. zakonodajni svet (Legislative Council) (Basic Law 2002). Arafat se je izogibal imenovanju premierja, saj je želel ohraniti vso politično moč, a je moral nato pod pritiski mednarodne skupnosti vendarle popustiti. Za predsednika vlade je bil imenovan Mahmoud Abbas. Istočano pa je bil delno spremenjen tudi Temeljni zakon in uveden polpredsedniški sistem – premier je tako postal odgovoren predsedniku in parlamentu. Po Arafatovi smrti je bil leta 2005 za predsednika izvoljen Abbas. Že kmalu po Arafatovi smrti, leta 2006 je na parlamentarnih volitvah v Palestini zmagal Hamas – ta je zaradi prepovedi sicer nastopal z imenom Gibanje za spremembe in reforme. Dobil je 74 od 132 sedežev, Fatah pa 45. Ker ta obstoja Izraela ne priznava, se Izrael in ZDA nista bili pripravljene pogovarjati s palestinsko vlado, kjer bi bilo tudi člani »teroristične skupine Hamas«. Hamas je nadaljeval napade na Izrael iz Gaze, Izrael pa



uničevanje zgradb v Gazi (Ferfila 2016, 150-151). Marca 2007 so Palestinci dobili novo vlado, ki so jo sestavljali tako člani Hamasa, kot Fataha, ki je nadomestila prejšnjo, le Hamasovo vlado. Premier je še naprej ostal Ismail Hamija. Kljub temu so se nadaljevali spopadi med obema skupinama, ki so se končali z izgonom Fataha iz Gaze in razpadom vlade narodne enotnosti (Khalidi 2010).

Predsedniški mandat je Abbasu potekel leta 2009 in nastopila je ustavna kriza – sprti skupini se namreč nista mogli dogovoriti o volitvah novega predsednika. Abbas je mandat podaljšal za leto, nato pa si na volitvah 2010 priboril nov mandat, tokrat trajni, izvoljen je bil s strani PLO. Hamas tega ni priznal. Abbas je bil leta 2008 imenovan tudi za predsednika palestinske države. V tem času se je na mestu predsednika vlade zamenjalo šest oseb. Od tega sta bila dva člana Hamasa, dva Fataha, dva pa neodvisna.

Prav jeseni 2016 se je na novem kongresu zbral Fatah in za svojega vodjo znova izvolil Mahmuda Abbasa. To je bil za organizacijo prvi kongres po letu 2009. To, da je bila potrditev že 81 letnega Abbasa soglasna kaže, da imajo Palestinci (zopet) težavo z med generacijskim prenosom oblasti. Kongresa se sicer ni moglo udeležiti okoli 75 delegatov (od 1.411), ker jih Izrael ni pustil iz Gaze. Delegati ki so prišli, so sicer bili tako iz Gaze, kot Zahodnega brega, kot diaspore. Abbas je še vedno tudi predsednik PLO

in palestinski predsednik. Zaradi njegove starosti se vse pogosteje pojavljajo vprašanja o njegovem nasledniku oz. naslednikih.

V izraelskem državnem vrhu je bila pomembna prelomnica konec leta 2003, ko je takratni premier Ariel Sharon popolnoma spremenil svojo politiko. Izstopil je iz stranke Likud ter ustanovil novo stranko, sredinski Kadima, kamor je privabil tudi številne vidne predstavnike iz opozicijske laburistične stranke (npr. Šimona Peresa). Napovedal je umik iz zasedenih območij, rušitev nezakonitih naselij in odlikovanje samostojne palestinske države. S tem si je nakopal sovraštvo mnogih Judov. Leta 2004 je prišlo do velikih sprememb v palestinskem političnem vodstvu. 11. novembra je umrl Arafat, ki je užival izjemno podporo med palestinskim prebivalstvom, kar se je pokazalo tudi na pogrebu (vojaške in državniške časti so mu izkazala tudi druge države), ki je bil množično obiskat in postal pravi shod za palestinski neodvisnost. Na predsedniških volitvah za naslediti Arafata je zmagal zmerni Mahmud Abas iz gibanja Fatah (Krvava leta 2008). Naslednje prelomno leto je bilo 2006, ko je Sharona, ki se je dosledno trudil za umik Izraela in oblikovanje samostojne Palestine zadela močna možganska kap in ga je na premierskem stolčku zamenjal Ehud Olmert. Poleg tega pa so bile tega leta tudi parlamentarne volitve na palestinski strani, na katerih je skrajno gibanje Hamas premagalo zmerni Fatah (Ibid). Mir se je počasi začel spet oddaljevati. Ehud Olmert je nadaljeval pot Ariela Sharona in do 2009 lahko govorimo o relativno mirnem obdobju. Nato so bile v Izraelu

ponovno parlamentarne volitve in vlado so sestavile desne stranke pod vodstvom Benjamina Netanyahuja, a je tudi ta vlada ostala zavezana načrtu "zemljevid do miru" in konceptu dveh držav.

Izjema v obdobju relativnega miru je bila približno enomesečna zasedba Gaze s strani Izraela konec 2008 in v začetku 2009, ki je sledila nekaj mesečnemu obstreljevanju Gaze. Cilj Izraela je bil razorožiti teroriste v Gazi, a so se tega lotili na precej krut način. Številne mednarodne organizacije in države so Izraelu očitale, da je kršil mednarodno humanitarno pravo, saj naj bi streljal tudi na civiliste in humanitarnim delavcem oteževal dostop do Gaze. A tudi Palestinci so svoj boj vodili na precej nehuman način, saj so se bojovníki skrivali v naseljih civilistov, v spopadih pa so kot živi ščit nastavljali ženske in otroke. Predstavniki Hamasa so nato Izraelu ponudili premirje in temu so sledila pogajanja.

## **Kje smo danes in obeti za prihodnost**

Svojevrsten paradoks je, da je prav tisti konflikt, ki ga mnogi smatrajo za najtežje vprašanje sodobnih mednarodnih odnosov in ki pomeni neprestano pretnjo miru in varnosti v globalnih razsežnostih – izraelsko-palestinski spor – v svojih mednarodnopравnih razsežnostih in kot problem pravice do samoodločbe relativno jasno vprašanje.

Spor sega že v leto 1947, njegovo bistvo pa je v dveh zahtevah po samoodločbi na istem ozemlju, v Palestini, takrat pod britanskim mandatom. "Particijski Plan", resolucija Združenih Narodov je predlagala, da se ozemlje razpolovi med Jude in Palestince. Judje so resolucijo sprejeli, Arabci pa ne, po sproženi vojni štirih arabskih vojsk proti novonastali judovski državi, je pa Izrael zavzel ozemlje, ki je bistveno presevalo tisto, kar mu je bilo znotraj OZN namenjeno. Arabski koncept "vse ali nič" se ni izkazal za uspešnega, saj je danes država v mejah, ki jih je določil Particijski plan, skoraj nemogoče doseči. Izraelske naselbine na Zahodnem bregu, nezakonite po mednarodnem pravu, ter palestinski terorizem, še huje onemogočata nastanek palestinske države.

Od nastanka Izraela mineva že skoraj 70 let. To obdobje je zaznamovalo tudi politično, kulturno in gospodarsko oddaljevanje dveh narodov, ki živita v tesnem stiku, ter postopno okrepitev nacionalizmov ter političnega ter verskega ekstremizma na obeh straneh, predvsem v zadnjem desetletju, s podporo skrajnih desnih strank Netanjahujevi vladi v Izraelu, kot so Shas in Israel beitenu, ter vzponom teroristične organizacije Hamas v Gazi.

## Situacija v Izraelu

Netanjahu si je v zadnjih letih vlade vztrajno prizadeval dokazovati, da gre izraelska politična prihodnost v pravo smer. To je storil predvsem na tri načine: z izpostavljanjem izjav palestinskih političnih voditeljev in prikrivanjem gradnje naselbin, s prigovarjanjem, da je Izrael najbolj stabilna in miroljubna država na Bližnjem vzhodu in s pretiranim poudarjanjem jedrske grožnje v Iranu.

Septembra letos je izpostavil, da Arabci, ki živijo v Izraelu niso ovira za mir, ampak ravno obratno - dokazujejo raznolikost, odprtost in pripravljenost na mir v Izraelu. Po drugi strani pa je dejal, da palestinski voditelji zahtevajo, da v bodoči palestinski državi ni Judov. Leta 2013 je predsednik zmerne PLO (Organizacija za osvoboditev Palestine) med posvetovanjem z večinom egiptčanskimi novinarji namreč dejal, da v končni resoluciji za nastanek palestinske države ne bo niti enega Izraelca, ne civilista, ne vojaka, na palestinski zemlji. Netanjahu je sporočilo začel z opazko, da so judovske skupnosti na Zahodnem bregu ovira za mir, sam pa da je presenečen nad tako politično izjavo. Poudaril je tudi, da se definicija take izjave enostavno imenuje »etnično čiščenje«. Netanjahu je to zahtevo imenoval za »nezaslišano« ter dodal, da je še bolj nezaslišano, da nekatere razsvetjene, predvsem evropske države, celo promovirajo to nezaslišanost (Haareyz and Associated Press 20016).

Izraelci si znova dokazujejo, da je njihova država edina demokracija na Bližnjem vzhodu. To smatrajo za koristno iz dveh razlogov: po eni strani je res, da so v državi zagotovljene osnovne svoboščine in so Izraelci tudi narod, ki rad izpostavlja mnenja o najbolj aktualnem dogajanju o politiki ali gospodarstvu. Po drugi strani pa z zagotavljanjem take svobode v notranjosti Izraela se poskuša ustvariti vtis, da je to zagotovljeno tudi izraelskim Arabcem in bi lahko bilo celo Palestincem na Zahodnem bregu, če si ne bi sami nakopali škode, kar je v bistvu celo res, če primerjamo politično in gospodarsko stanje v Izraelu in na Zahodnem bregu ter okoliških državah. Res je, da si mnogo Palestincev prizadeva pridobiti delovno dovoljenje v Izraelu in pripravljeni so na vsakodnevno čakanje ter pregledovanje na izraelskih kontrolnih točkah, ker je plača v Izraelu višja. Takšnega obnašanja pa ne moremo še opravičevati z odprtostjo in raznolikostjo, čeprav bi se lahko tudi vprašali, kakšne druge rešitve pa sploh še preostajajo Izraelu? Bolj desno usmerjena skupnost v izreliki družbi se prepričuje, da so si večinoma Palesinci sami krivi za problematično stanje, v katerem se nahajajo in da jim Izrael celo pomaga, npr. s ponujanjem zdravstvene oskrbe za Palestince v izraelskih bolnišnicah.

Izrael vseskozi kritizira mednarodna skupnost zaradi gradnje naselbin v vzhodnem delu Jeruzalema in na Zahodnem bregu od konca vojne 1967, ko je Jordanija izgubila oblast nad tem teritorijem. Netanjahu je izpostavil dejstvo, da Izrael obkroža kaos, v katerem je več kot pol

milijona ljudi umrlo, in poudaril, da pri vseh nemirih ostaja Izrael najbolj stabilna in miroljubna država. "Pol milijona ljudi je bilo umorjenega v Siriji, Irak, Jemen in Libija pa propadajo. Vidite kaj se dogaja, beg milijonov ljudi v Evropo, da si rešijo življenje, in mi imamo islamsko državo na Golanskem višavju, s katero se bojujeta Egipt in Jordanija. Smo v centru dogajanja, ostajamo pa najbolj stabilna in miroljubna država", je povedal Netanjahu (Heaven TV7 2016).

Izpostaviti gre tudi dejstvo, da je za obrambnega ministra Netanjahu imenoval ultranacionalista Avigdorja Liebermana ki živi v naselbini na Zahodnem Bregu, je bivši zunanji minister in politik na skrajni desnici z dolgo tradicijo spornih izjav. Zahteval je padec Hamasa, islamske skupine, ki vlada Gazi, in smrtno kazen za obsojene teroriste. Dejal je, da naj predstavnike arabske manjšine v Izraelu, ki niso zvesti državi, obglavijo. Pohvalil je izraelskega vojaka, ki je ubil ranjenega Palestinca medtem, ko je čakal na zdravstveno pomoč. Povzdig Liebermana na tako visoko funkcijo v vladi bo pripeljal še do novih razmerij v odnosih Izraela z regionalnimi silami in ZDA. Obstaja velika verjetnost, da bo izbrisal vsako možnost, da bo premier Netanjahu nadaljeval mirovni process, ki bi pripeljal do neodvisne palestinske države. Netanyahu je tudi sam nekoč priznal, da je Lieberman "nevaren človek" (The Financial Times 2016).

Tretji in zadnji bojni konj Netanjahujeve zunanje politik je grožnja iranskega jedrskega programa, ali nasplošno Iran. Jedrski sporazum podpisan julija 2015 med Zahodom in Iranom je odprl iransko državo širši mednarodni skupnosti. Iran lahko sedaj koristi sredstva shranjena v tujini, ki so bila zamrzjena zaradi sankcij. Iranska mladina lahko pričakuje jasnejšo prihodnost, saj je visoko izobražena, a zasluži plačo, ki dosega po podatkih OECS, le eno tretjino zahodnih standardov, medtem ko približno 150.000 mladih vsako leto zapušča državo v iskanju boljših priložnosti. Gospodarska rast bo najbolj verjetno pripeljala do blagostanja, moderacije in politične stabilnosti. Nekateri izraelski novinarji se sprašujejo, ali bo iranska vlada še želela napasti vse tiste države, ki so Iranu zagotovile znanje, izkušnje ter turiste, medtem ko bodo iranski podjetniki, inženirji, znanstveniki in ostali strokovnjaki v naslednjih 10-15 letih sodelovali z mednarodnimi partnerji. Dobro bi bilo, da bi Netanjahu jasneje videl, kaj se dejansko dogaja v svetu in razumel, da nimajo vse eksistencialne grožnje jedrske komponente (Figelj 2016).

### **Situacija na palestinskih ozemljih**

Dejstvo, ki vprašanje samostojne palestinske države determinira je, da sta Gaza in Zahodni breg fizično ločeni entiteti, ki ju razdvojuje država Izrael in deloma živita vsak svoje življenje. Gaza je najbolj zahodno



ozemlje, ob Sredozemskem morju, obsega le 365 km<sup>2</sup>, leta 2004 pa je tam živelo kar 1.022.207 prebivalcev. Zahodni breg pa leži med Izraelom in Jordanijo, med reko Jordan in Mrtvim morjem, obsega tudi Vzhodni Jeruzalem. Od Izraela ga delno umetno fizično ločuje zid, ki ga je postavil Izrael. Meri 5.655 km<sup>2</sup>, leta 2004 pa je tam živelo 1.873.476 ljudi (Ferfila 2016, 142). Po izraelskih ocenah naj bi na Zahodnem bregu (brez Vzhodnega Jeruzalema) živelo 235.700 judovskih naseljencev, v Gazi pa 8.200 (Ibid). Gaza je oblastno središče palestinskih oblasti, na Zahodnem bregu pa je upravno središče Ramalla.

Dokler je bil živ Jaser Arafat, ki je predstavljal osrednjo politično in moralno avtoriteto med Palestinci (od leta 1969 do svoje smrti leta 2004 je bil vodja Palestinske osvobodilne organizacije PLO, od 1993 pa tudi predsednik Palestinske narodne avtoritete PNA, torej je imel status predsednika Palestine oz. palestinskega ljudstva) je on ohranjal vsaj večinsko politično enotnost ter enotno oblast. Mnogi so mnenja, da je Izrael tudi sam dopustil Arafatu politično preživetje ter ohranjanje vpliva, saj so ga smatrali za manj nevarnega kot Hamas ali druga islamistična gibanja, ki so prevzemala vpliv od Fataha (Aburish 1998, 321-325).

Po njegovi smrti pa sta se obe območji – Gaza in Zahodni breg, politično razvili vsaka v svojo smer in je danes pomemben dejavnih palestninsko-izraelskega vprašanja tudi že razdvojenost palestinskega ljudstva. Zahodni breg še vedno upravlja Fatah, kateremu je pripadal tudi Arafat,

prav jeseni 2016 je za svojega vodjo znova bil izvoljen Mahmud Abbas, medtem ko je Gaza popolnoma pod kontrolo Hamasa (ker je prineslo mednarodno ekonomsko blokado, predvsem pod vodstvom Izraela in ZDA). Ta je danes največja politična stranka v Palestini ter v parlamentu zaseda tudi največ sedežev. Njegova ideologija temelji na islamizmu in za razliko od Fataha dialoga z Izraelom ne vidi kot možnosti. Še vedno si tudi odkrito zavzema za uničenje judovske države ( Hamas 2016).

Tudi na Palestinskih ozemljih je situacija torej zelo kompleksna. Izraelski okupaciji ni videti konca, pa tudi palestinska administracija ne dosega zastavljenih ciljev. Ostaja tudi nerešeno vprašanje naselbin. Nekateri mislijo, da bi se sporazum za palestinsko državo lažje dosegel, če bi se naselbine ohranile na ozemlju. Dovoliti prebivalcem naselbin, da ostanejo v bodoči palestinski državi, in ukiniti njihovo prisilno odstranitev, bi tako olajšalo dosego in implementacijo sporazuma. Obstaja nekaj različnih verzij tega koncepta, ampak večina njih vpletajo idejo, da se pusti izraelske prebivalce naselbin, ki želijo ostati (in mnogo jih je, ki si tega ne želijo) v obstoječih naselbinah, pod palestinsko suverenostjo ampak z nekaj omejenimi avtonomnimi pravicami.

Mnogi Palestinci si pa ne želijo, da bi naselbine ostale v novonastali palestinski državi. »Če hočemo neodvisno državo, jaz ne bom sprejel enega samega Izraelca v palestinskih teritorijih,« je delal palestinski predsednik Mahmoud Abbas med večerjo z judovskimi predstavniki leta

2010, ki jo je gostil S. Daniel Abraham Center for Middle East Peace. »Nismo proti Judom. Smo proti izraelski okupaciji (Rothem 2012).«

Zakaj se Palestinci tako upirajo možnosti, da bi Judje ostali v naselbinah? Za Palestince, so naselbine na Zahodnem bregu, v Vzhodnem Jeruzalemu, in predhodno v Gazi, najmočnejši simbol izraelske okupacije. Velik del palestinskega prebivalstva in mnogi v mednarodni skupnosti smatrajo naselbine kot izraelsko agresivno strategijo, ki se želi polastiti še ozemlja, ki predstavlja palestinsko zgodovinsko domovino. Širjenje naselbin krepi v očeh Palestinec prepričanje, da je izraelska politika nezanesljiva in neiskrena do možnosti rešitve dveh držav. Ne preseneča torej, da Palestinci vztrajajo, da se, kot del končne rešitve spora, vse naselbine in prebivalce naselbin odstranijo iz bodoče palestinske države.

Palestinci trdijo, da mora biti krivica, ki jim je bila storjena že leta 1948, popravljena. Ko bo palestinska država nastala in zakonodaja vzpostavljena bodo mogoče pripravljene dovoliti judovskim naseljencem, da postanejo prebivalci ali državljani novonastale palestinske države v skladu s palestinskimi zakoni za priseljence in pomebnimi klavzulami mirovne pogodbe. "Ko bo prišlo do mira in dveh držav, se bomo z najboljšimi močmi posvetili posebnemu odnosu med Palestinci in Izraelci. Upam, da bo prišel dan, ko bodo Izraelci svobodno živeli v

palestinski državi.” je povedal predsednik palestinskih pogajalcev Saeb Erekat (Ibid).

Nekateri Palestinci celo trdijo, da če Izraelci vztrajajo, da naj Arabci zapustijo Izrael, bo palestinski parlament prevedel v arabščino vse izraelske zakone, ki so namenjeni zaščititi izraelske judovske večine in judovske identitete. Dodatno še obljublajo prebivalcem naselbin podobno obnašanje, ki ga Izraelci zagotavljajo ne-judovski manjšini pod njihovo suverenostjo (Eldar 2013).

Drugi spet trdijo, da je pred pobudo za ustanovitev palestinske države treba Palestincem zagotoviti osnovne potrebe in izboljšati gospodarsko stanje Palestincev. Tak predlog se seveda ne sme uresničiti na račun uničenja palestinske samoodločbe in države. Taka pobuda tudi ne pomeni legitimizacije prevzema teritorijev s strani Izraela; izboljšati pravice Palestincev ne pomeni namreč spremeniti okupacijo v pravičnejšo ali bolj trajnostno. Upoštevati je pa treba dejstvo, da izboljšanje pravic Palestincev pomeni tudi izboljšanje življenja Palestincev (Barnet 2015).

Rajši kot o samoodločbi, bi pogovor moral steči o gospodarskih pravicah Palestincev, vključno s pravicami posestev in dostop do vode. Dalje, morali bi diskutirati, kako lahko Palestinci dosežejo osnovne človekove pravice – vključno politične, civilne, socialne in gospodarske.

## Zaključek

Ali se bo mirovni proces nadaljeval, je odvisno od političnih sil na oblasti na obeh straneh ter od volje za medsebojna pogajanja in kompromise. Na palestinski strani bo zelo težko različne politične in predvsem teroristične organizacije ( Hamas, in Fatah) prepričati, da nastopijo skupaj ter se vsi odpovedo nasilju. Poleg tega je za Palestince velika ovira tudi, da njuni ozemlji Zahodni breg in Gaza ležita na popolnoma drugih koncih Palestine in med seboj sploh nista povezani, poleg tega pa območji obvladujeta različni politični sili (Gazo Hamas, Zahodni breg pa Fatah). Težko bo ti organizaciji, pa tudi Islamski džihad, brigade mučenikov Al Aksa ter Hezbolah prepričati, da navzven trajno nastopajo skupaj ter da se odpovedo nasilju.

Veliko Palestincev živi tudi v begunskih taboriščih v sosednjih državah, okoli 10 000 pa jih je tudi zaprtih v izraelskih zaporih (in imajo zelo velik vpliv, saj so to bivši visoki in aktivni člani terorističnih in političnih organizacij), zato danes govorijo kar o štirih palestinskih centrih. Poleg tega je tudi vprašanje, koliko si samostojno Palestino želijo sosednje arabske države, saj imajo v zdajšnjem stanju vse vpliv tudi na palestinsko ozemlje in prebivalce (predvsem Sirija, Jordanija in Egipt), situacijo pa zaostčuje Iran, njegov jedrski program in proti-izraelska politika. Veliko vprašanje je tudi gospodarstvo, saj gre za eno najrevnejših področij nasvetu, ki živi skoraj izključno od tuje pomoči. Na judovski strani pa je

najbolj vroče vprašanje umik iz zasedenih ozemelj ter uničenje naselbin. Pri tem mora biti aktivno vključena mednarodna skupnost, da bo v kar največji možni meri moč zagotoviti enakopravnost strani.

Pot do samostojne palestinske države in miru na tem območju je torej gotovo še dolga, toda je tudi nemogoča? Velik trn v peti v izraelsko-palestinskem sporu je Jeruzalem, ki ga obe strani smatrata za prestolnico. Če bodo oboji skupj znali najti rešitev v mestu miru - kar je pomen besede Jeruzalem - na le nekaj kvadratnih metrih, ki pa so zaznamovani s simboli tisočletne kulture treh religij, obstaja velika možnost, da bo tudi nastanek palestinske države izvedljiv v prihodnosti.

## **Viri in literatura**

Aburish, Said K. (1998) From Defender to Dictator. New York: Bloomsbury Publishing. Str. 321-325.

Al Joundi, Sami (1972) Židje in Arabci. Ljubljana: DZS.

Arendt, Hannah (2003) Izvori totalitarizma. Ljubljana: Claritas.

Basic Law (2002) Dostopno na:

<http://www.palestinianbasiclaw.org/basic-law/2002-basic-law>.

Barnett N, Michael (2015) Focus on Palestinian rights, not Palestinian state. MARKAZ. Dostopno na:  
<https://www.brookings.edu/blog/markaz/2015/10/02/focus-on-palestinian-rights-not-palestinian-state/>.

David, Ron (2001) Arabs & Israel. Danbury: For Beginners LLC.

Eldar, Akiva (2013) Is There a Place for Jews in Future Palestinian State?. Al-Monitor's Israel Pulse. Dostopno na: <http://www.al-monitor.com/pulse/en/originals/2013/08/jews-israeli-settlers-palestine-two-state-solution.html>.

Ferfila, Bogomil (2016) Izrael in Palestina – pripoved zgodovine in konflikta. Ljubljana: Demat.

Figelj, Nezka (2016) Israel: before and after the Iran Deal. Mediterranean Affairs. Dostopno na: <http://mediterraneanaffairs.com/israel-before-and-after-the-iran-deal/>.

Gilbert, G.M. (1981) Nürenberški dnevnik. Maribor: Pomurska založba.

Hamas (2016) Dostopno na: <http://www.pmw.org.il/tv-hamas.htm>.

Hitler in Hess (2006). Dokumentarni film. London: BBC.

Jelinčič Boeta, Klemen (2009) Kratka zgodovina Judov. Celovec. Mohorjeva založba.

Khalidi, Rashid (2010) *Palestinian Identity: The Construction of Modern National Consciousness*. New York: Columbia University Press.

Krvava leta (2008). Dokumentarni film. New York: HBO.

Mansfield, Peter (2003) *A history of the Middle East*. London: Penguin Books.

Mansfield, Peter (1978) *The Ababs*. Harmondsworth: Penguin Books.

Netanyahu: Palestinian leaders demand future state ethnically cleansed of Jews (2016) Haareyz and Associated Press. Dostopno na: <http://www.haaretz.com/israel-news/1.741192>.

Netanyahu's choice takes risks with Israel's future (2016) The Financial Times. Dostopno na: <http://dare-think.com/2016/06/netanyahus-choice-takes-risks-with-israels-future/>.

Netanyahu: The future of the Israeli people is intertwined with the state of Israel (2016) Heaven TV7. Dostopno na: <http://www.tv7israelnews.com/netanyahu-future-israeli-people-intertwined-state-israel/>.

Petrič, Ernest (1984) *Pravica do samoodločbe*. Maribor: Obzorja.

Razgaljeni: Šimon Peres (2006) Dokumentarni film. London: BBC.



Rothem, Dan (2012) Will Jews be Able to Live in a Future Palestinian State?. Global. Dostopno na:  
<http://www.theatlantic.com/international/archive/2012/01/will-jews-be-able-to-live-in-a-future-palestinian-state/251059/>.

Šobajić, Vojimir (1982) Judje in Izrael. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Unterman, Alan (1997) Judovstvo. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Wiesenthal, Simon (1994) Pravica, ne maščevanje. Ljubljana: ČZP Enostnost.

## Does Nationalism Causes War? A Case Study of Rohingya Ethnic Minorities of Myanmar<sup>7</sup>

### Ali nacionalizem povzroča vojne? Študija primera Rohingya etnične manjšine v Mjanmaru

Al Amin Rabby<sup>8</sup>

#### **Abstract**

This study tries to answer the question does nationalism causes war or is it the way around? Using various scholarly books and journal articles on theories of nationalism and conflict, the study argues that the process of Myanmarization has created ethnic violence in Myanmar. Karen, San, Chin and other ethnic groups including Rohingya ethnic Muslim minorities are suffering and facing ethnic cleansing in Myanmar. The subsequent military regimes forcefully assimilated all ethnic groups into one nation, one language and one religious policy through various state mechanisms such as military, police, and education. Explicitly or

---

<sup>7</sup> This paper was submitted as a final essay for the course Ethnicity and Nationalism while the author did Joint European Master in International Migration and Social Cohesion (MISOCO) to University College Dublin, Ireland.

<sup>8</sup> Assistant Professor, Department of Sociology, Shahjalal University of Science and Technology, Sylhet, Bangladesh.

Contact: [alaminrabby@yahoo.com](mailto:alaminrabby@yahoo.com).

implicitly the junta is forcing ethnic Rohingya to leave the country or face execution, mass killing, forced labor and deportation. The current study argues that the Myanmarization, or the process of ethnic nationalism, has contributed to conflict and war-making in the multi-ethnic, multi-religion and multi-cultural state Myanmar.

**Key words:** Refugee, Rohingya, Ethnicity, Nationalism, violence, Myanmar.

## **Introduction**

In both developed and developing countries, all around the globe, different types of violence and war is taking place in modern nation-states. The obvious question that comes to mind is if nationalism causes war or if war fuels nationalism. This paper has tried to answer this question using various scholarly books and journal articles on theories of nationalism and conflict and the case of Myanmar has been cited for evidence that supports the arguments. The first section has discussed the theories that deal with nationalism and violence. The second section has depicted the case of Myanmar through a historical background of conflict and nationalism, and the final section has tried to reach a conclusion.

## Theoretical Framework: Explaining Ethnic Cleansing

Mann (2005), in *The Dark-Side of Democracy* argued that if the meaning of people becomes the same as ethnic group, then democratic nation-states representing majority of the population but denying rights of other ethnic groups. As in different parts of the world ethnic cleansing is evident, not always as genocide but still murderous cleansing. Ethno-nationalism becomes strongest where, it 'captures' class; regional and gender sentiments. Thus ideology, economic and military power relations directed by the states required state coherence and capacity to do the ethnic cleansings. State power exercised in top-down, bottom-up and coercively sideways make the workable democratic way of exercising power over minority groups (ibid, 2005). However, non-democratic governments also seek mandates from the people to rule the state. The military rule often uses religion, language, and state mechanism to disciplining the difference, in this sense the other ethnic groups who do not belong to the national ethnic group or religion or culture.

Ethnic groups and their struggle are socially created. In discussing that issue, Mann (2005) created one explanatory table consisting of 1) multiculturalism and consociational/ con-federalism leads to voluntary assimilation, 2) institutional coercion and discrimination in the name of official language restriction and segregation that leads to cultural

suppression, 3) selective policed repression, and afterwards the political repression and forced displacement which leads to the policed total suppression of language and culture, population exchanges, and forced deportations and pressured emigration occurs, 4) violent repression with generalized policed repression leads to programmed communal riots, some forms of rape, and violent displacement afterwards wild deportation and biological sterilization and forced marriage, 5) civil wars, revolutionary projects and fratricide create callous war, civil war and class war and thus leads to ethnocide (ibid, 2005).

Nevertheless, ethnic cleansing is a modern phenomenon and there is a link between democracy and modernity. Modern state's desire to be a democratic one as the nation-state makes the situation worse for other ethnic groups. As the meaning of democracy is rule by the people. However, "the people" means two things. Firstly, is similar as Greek meaning, *demos* meant the ordinary people, the mass of the population. In this regard, democracy is the rule of ordinary people, the mass. Secondly, in modern time the people mean as a "nation" or the Greek term *ethnos* (p-5). The *ethnos* means a group which shares a common culture and sense of heritage, distinct from other peoples. Nonetheless, if some peoples are defined in ethnic terms then what happens to the other people who are not similar with the majority ethnic group? Mann argues that some European other states that are now democratic have also been ethnically cleansed (ibid, 2005).

In addition, he proposes that ethnicity cannot be understood without other social differences such as class, religion and gender. The fact is that ethno-nationalism is strongest where it is mixed with class, regional and gender sentiments. He discusses that a shared religion may become dangerous where political struggle is also intertwined with a religious group that tries to hold state power. An ethnic niche economy might even occupy certain positions in business and land ownership that will surely provide them possession over economy and the states as well. Moreover, war mobilization allows states to make the state more ethnic by cleaning the other enemies. This gives legality to kill other ethnic groups who does not belong to the 'nation' (ibid, 2005). Mann (2005) mentions that there are levels of perpetrator; these are i) the radical parties running states, ii) bands of militants forming violent "paramilitaries" and iii) core constituencies (p-11). He argues that these are essential for vicious cleansing to ensue and he identifies five core constituencies of murderous ethnic cleansing. These are:

- (1) Ethnic refugees and people from threatened border districts.
- (2) Those more dependent on the state for their subsistence and values
- (3) Those living and working outside of the main sectors of the economy which generate class conflicts.
- (4) Those socialized as into the acceptance of physical violence as a way of solving problems
- (5) Those attracted to machismo ideology (ibid, 2005, p-11).

However, In *Nations, States and Violence*, Laitin (2012), examines the relationship between cultural homogenization and ethnic conflicts. He suggests that there are no significant correlation between ethnic diversity and conflict. Nonetheless, coercive homogeneity upon diverse populations might escalate civil war or even to a separatist movement. Laitin states that cultural diversity and differences can create social cohesion, as in many parts of the world people live without any violence. He supports the argument drawing examples from around the world that show ethnic violence is very rare (Laitin, 2012). On the other hand, Tilly (1985) elucidates that the states were involved in war making and state- making with organized crime. States at present time with coercive nature of great powers with their increasing destructiveness can create violence anytime. The organized means of violence become relatively centralized as banditry, piracy, gangland rivalry, policing and war making belong to the states in Europe were dominant organizations which claim mercantile capitalism and state-making reinforced each other. State categorizes “legitimate” and “illegitimate” violence so that raping, looting, taking prizes become legal and the demobilized ships become pirate vessels and troops bandits (ibid, 1985). European governments reduce their indirect rules by extending their officialdom to local level and the creation of police force. Governments are in the business of producing and controlling violence thus monopolizes the profit or tribute and the protection rent. Laitin describes history of capitalism as a

period where:1) anarchy, 2) a stage established their monopoly by creating exclusive and substantial states, 3) merchants and land lords began to gain more from protection rents than governors did from tributes and 4) technological changes surpassed protection rents as sources of profit for entrepreneurs. States who managed to create costly verities of military organization turn into more advanced in conquering new territory. Thus there were symbiotic relation between states, military and the private economy.

## **Methodology**

The research methodology of this paper incorporated rigorous analysis, examination and evaluation of literature pertinent to the theories of nation and nationalism written by various scholars in the field. On the one hand, it based on several scholarly discussions in various academic papers and journals. On the other hand, the data used for the case study of the Rohingya refugees had been collected from various research reports from the webpage and internet materials of different international organizations that are working for refugee rights and ensuring humanitarian services for refugees. It also considered the academic documents, journals and newspapers to formulate the case. Therefore, the paper was secondary research in nature.



## Result and Discussion

### The case: Myanmar

Following the theoretical points in previous sections, the current segment will deal with the case, Myanmar which continues to suffer one of the longest internal ethnic armed conflicts in modern times. For the purpose of the paper Myanmar in general and Rohingya ethnic minorities of Rakhine (Arakan) state in particular has been chosen as a case, though there are similar other ethnic groups in Myanmar who are facing ethnic cleansing. This case study can provide a portrait of nature of the state and its nation-building processes and the consequences of the Myanmar nationalism or Myanmarization.

Myanmar, previously known as Burma, achieved independence in 4<sup>th</sup> January 1948 from the British. The country lies between Bangladesh and Thailand, with open coast on the Bay of Bengal in the South. It has borders with in the Northeast of China, North West of India and in the Southeast of Vietnam (MSU, 2014). Majority of the population (89 percent) are Buddhist, 4 percent are Muslims, 4 percent Christian and 1 percent Hindu and 2 percent are followers of other religions (CIA, 2014). More than 55-60 percent of the population is ethnic *Braman* (Sakhong, 2012).

In 1931 during British Colonial period there was a census in Burma which was flawed. This ambiguity over population statistics gave the chance to the authority to exclude others. The 1974 Constitution defined seven ethnic minority states- the Chin, Karen, Kachin, Kayah, Mon, Rakhine(or Arakan) and Shan and seven divisions, which are largely inhabited by the majority Burman population. Such a map, however, was created for political purposes by the junta. Over 100 different dialects and languages were recognized in Burma, and many unique ethnic cultures survived late into the 20th century. The State Law and Order Restoration Council, which ruled Burma until recently, itself referred to the '135 national races' of Burma, but produced no reliable data or list of names (Smith, 1994).

Sakhong (2012) discussed that as a post colonial modern nation state, the Union of Burma was founded by the Chin, Arakan, Kachin, Shan and other people who formed a union together by signing the Panglon Agreement on 12th February 1947 to achieve independence from British colony. However, afterwards it became the single ethnic group's unitary state that controlled all state power and governing systems. Thus from the very beginning Burma confronted the state formation conflict which brought the country into civil war (Sakhong, 2012). Various successive governments had concentrated on the exclusive historical and religious experience and produced a spirit of national Burmese identity as one ethnic group, the *Braman*. Much public emphasis had been placed on

*Theravadha Buddhism* which over 80 per cent of the population practices. Former prime minister U Nu even attempted to make Buddhism the Burma's official state religion in the 1950s and early 60s, until thwarted by ethnic minority protests (ibid, 2012 and CIA, 2014).

Prime Minister U Nu (1948-1962) decided for cultural and religious incorporation as a means of a nation-building process by promoting Buddhism as a state religion, General Ne Win (1962-1988) imposed the national language policy of *Myanmar* as a means of creating an identical state. Supplementing U Nu's policy of state religion and Ne Win's national language policy, the military regime picked up *ethnicity* as a means of national integration, by imposing ethnic assimilation into *Myanmar* (ibid, 2012). General Ne Win removed the rights of the country's religious and cultural minorities, especially minority's language right, as a means of creating a homogeneous state with the aphorism of "one voice, one blood, and one nation", and adopted the "national language policy" as a means of ethnic "forced assimilation"(ibid, 2012:8). The regimes had the dream to transfer the Union of Burma to the pre-colonial kingdom of Myanmar as it was a Buddhist Kingdom (ibid, 2012). However, they did not consider about several other ethno-linguistic-religious groups within the state who are now living in the state of Myanmar.

After 1989, the Military government has changed the name of the country from the Union of Burma to Myanmar in 1989(ABITSU, 2014). The junta also changes the name of the states such as from Rangoon to Yangon, Arakan to Rakhain. Critiques argue that these changes were due to the process of Myanmarization. This change has some political connotations to make Myanmar as unique national identity as Myanmar that means Buddhist or Buddhist land (ABITSU, 2014; Smith, 1999 and Sakhong 2012). The project of changing the name is clearly a homogenization process which causes more tensions among the ethnic minorities.

From the above discussion, it can be said that different regimes of the government of Myanmar explicitly or implicitly have created the context of Myanmar national identity to force the other ethnic groups to integrate their policy to one nation, one language and one religion. That is, who does not belong to the national *ethnic* group, they are forced to assimilate or move out of the nation-state. This idea has been penetrated through the state apparatuses such as military, police, education and media. In the next section the case of Rohingya Muslim ethnic minorities of Arakan state will be presented to show how the Myanmarization or the process of ethnic nationalism has contributed to make war in the multi-ethnic, multi-religion and multicultural state Myanmar.

## The Rohingya Minorities and their Exclusion

The Rohingya Muslims are one of the most persecuted ethnic minorities in Myanmar, who are the decedents of Moorish, Arab and Persian traders including Moghul, Turk, Pathan and Bengali soldiers who came to Burma between 7<sup>th</sup> to 15<sup>th</sup> centuries (Ahmed, 2010, UNHCR, 2007). The independent Muslim kingdom of Arakan was conquered by the Buddhist kingdom of Burma in 1784. To save lives many Rohingya ran away to nearby area in the British ruled East Bengal<sup>9</sup>, now called Cox's Bazar. Some merged into Bangladesh, as the Rohingya are culturally and linguistically similar to the local Chittagonian people of Bangladesh and share the same Muslim faith (UNHCR 2007, and Ahmed, 2010). Afterwards, British colonized Burma and for administrative and agricultural purposes they moved population in and out of Burma. The displaced people of Arakan took the chance to return to their homeland. In 1942, the war between the British and the Japan forced many people to leave Burma for East Pakistan (now Bangladesh). The Rohingya were ally of the British while the Buddhists supported the Japan that deepened further tension between the Buddhists and Muslims who stayed still in Burma after independence (Silverstein, 1980, cited by Pittaway, 2008). The Rohingya were promised to give freedom by the

---

<sup>9</sup> Before the independence of Bangladesh in 1971, under British colonial period she was known as East Bengal and in Pakistan period was known as East Pakistan.

British but afterward they were put together with the Union of Burma. the independence of the Union of Burma even before 1947, they were promised to have the autonomy in economic, political and social rights so that other nation states join the union of Burma (ibid, 2008).

In reality, the Government of Myanmar considered the Rohingya not only the enemy but also illegal migrants from East Pakistan and persecution started from that time (Ahmed, 2010). They were forcefully enslaved, their land was appropriated and many were killed. Some Rohingya took up arms to establish their rights. Later on by promising them political rights and equal treatments similar to other citizens, they were persuaded to lay down their arms (ibid, 2010). However, the Rohingya were excluded from the census in 1977 by the military and again in the 1982 citizenship law while recognized 135 national races excluding Rohingya from full citizenship. The law categorized three types of citizenship (a) full citizenship, (b) associated citizenship and (c) naturalized citizenship. Citizenship security cards were issued consistent with a person's citizenship status: Pink, Blue and Green respectively (Fenny, 2001 and Ahmed, 2010). The law also required evidence of previous generations who lived in Arakan before 1820s. Most of the illiterate Rohingya failed to produce such documents.

The Rohingya were asked to register as Bengali-Burmese and thus excluded from the voter list, right to property, and other forms of citizen

and human rights (ibid, 2010). They were not even allowed to travel out of their village without permission from the local Peace and Development Council Chairman (Fenny, 2001 and Lewa, 2009). Along with economic and social deprivation, widespread violence, killing, rape and destruction of mosques forced most of the Rohingya to leave Burma for nearby Bangladesh not only for cultural similarity but also for weak border (Ahmed. 2010).

By now, approximately 800,000 Rohingya are living in Myanmar mainly in Arakan state, constituting 91% of the state population (Lewa, 2012). This huge concentration is due to internal forced displacement of the Rohingya communities from other areas. Tens of thousands have fled in recent decades to Malaysia, up to half a million to neighboring Bangladesh, and an unknown number are forcibly expatriated from Myanmar to Thailand, India and Saudi Arabia (IRIN, 2014). The eviction of Rohingya in the Rakhine state increases in Myanmar when military started clearing space to build army barracks and model villages (Ahmed, 2010 and Ullah, 2011).

The State Peace and Development Council (SPDC) of Myanmar Government have taken plan to setup “Model Villages” to populate the Rohingya majority areas of Arakan by the Buddhists. Model villages have been established in the appropriated lands of the Rohingya communities. They also destroyed the previous Rohingya holy places,

historical monuments and relics by building Pagodas for Buddhists. Under the project, each of the families will receive 3 acres of Rohingya lands for cultivation and 0.2 acres of lands for housing along with monthly allowances for meal, monetary helps, a pair of bullocks and one bullock cart. Each of the model villages has been provided fifteen 5 Hp Honda Tractors (AFK Jilani, Human rights Violation cited in Ahmed, 2010 p-25). the factors that exclude Rohingya from Burma include deprivation of citizenship, forced labor, forced eviction and relocation, deprivation of right to education, mass killing, sexual harassment, the looting of properties, destroying mosques, and a lack of religious freedom (Ahmed, 2010; Lewa, 2009 and HRW, 2014).

## **Discussion**

The government of Myanmar was isolated from the rest of the world for a long time. Currently they are trying to reform the political regime in a way to seek international support for economic development. However, in the national election only enlisted citizens can vote except for the Rohingya. In the recent census of Myanmar in 2014, the government forced the Rohingya to be enlisted as Bengali-Burmese. The Rohingya people rejected to be enlisted as government proposal, as they think that this enlistment will surely legalize that they are illegal in Myanmar.



One of the scholars in Arakan project, Iwama (2014) argued that this is a statistical exclusion to make Rohingya stateless.

According to the Human Right Watch (2013) report, the government of Myanmar is doing crime against humanity by ethnic cleansing. The military force is involved in killing the Rohingya Muslims. They burn houses, destroy mosques, rape and loot property from the Rohingya. Along with the military forces, the local monks are also agitating Buddhists to kill Muslims. Thus, the violence turns into a communal riot in which government forces directly or indirectly support the Buddhists. After the last violence in 2012, the Human Right Watch reports that there were several mass killing in the Arakan state, many witnessed Military, Police, Monks and local Buddhists were taking trucks loaded with dead bodies of the Rohingya Muslims and buried them in mass graves (HWR,2013).

The Arakanese political parties, Monks' association (shangha) and the other community groups produced various anti-Rohingya pamphlets and public statements. They all denied the Rohingya ethnicity, demonized them, and argued to remove them from the country, sometimes even using the phrase "ethnic cleansing" (HRW, 2013 p-12). After the mass riot, President Thein in 2012 July called for illegal Rohingya to be sent to third countries. However, most Rohingya are living in Myanmar for generations with a pre-colonial history. The president's call implied that

Rohingya did not belong to Myanmar that fosters the violence in Arakan state (HRW, 2013). the democratic leader Aung San Suu ki talks in the same way as Myanmar is for one nation, one language and one religion.

Moreover, the junta and militarization of state power leaves no scope for other ethnic groups to adjust with the new social reality. the Buddhist associations (*shangha*) and monks are rewarded with more land and social recognition which indicates that state power is in favor of their activities. In addition there were no legal actions against the perpetrators. Depriving the Rohingya of citizenship and human rights, create violence and exploitation which eventually leads to more ethnic cleansing, that reproduces violence in society in the name of ethnic nationalism.

From beginning of the Union of Burma, Myanmar's ethno-nationalism through civil war and armed conflict has created a new national identity that ultimately shapes members of the community into new types of politicized vernacular culture and thus leads to a different kind of participant society. Smith (2007) has identified this, as "insurgency as a way of life." In today's Myanmar, while ethnic and political injustices and exploitations have fuelled conflict in each and every governmental era, there have been "corollary factors underpinning the twin phenomena of insurgency as a way of life and the militarization of the state in post-colonial Burma" (Smith, 2007: 1).

## Conclusion

Ethnic nationalism is constituted on race, kinship, language or common culture. In some cases it goes beyond the formation of identity to the reproduction of enmity, forces others to become faithful to that identity. Consequently, ethnic nationalism is associated with ethnic violence and project of ethnic cleansing or genocide (Calhoun, 2007:41). In this case, Myanmarization as ethnic nationalism created the Burmese identity as Buddhist and they propagates the Myanmar language as unique by denying other ethnic groups. At the same time socio-political and economic exclusion of other ethnic groups from the state institutions also fostered conflict. The relation between economic growth and grabbing lands also contribute to ethnic cleansing that Amy Chau (2005) has demonstrated in her book *World on Fire*. This is evident in recent economic reform and growth oriented development policies in Myanmar.

Not only the ethnic Rohingya Muslims but also Karen, Kachin, Shan and other ethnic minorities are facing the same problem while the nation building process of Myanmarization is compelling all of the ethnic minorities to be integrated into the Myanmar nation. As a consequence, war and violence widely spread in Myanmar. These occurrences echo what Tilly (1985) said that state monopolize the means of violence to

support ruling government and the dominant social classes and religious groups.

As Mann (2005) mentioned that ethnic cleansing is not only murderous or physical removal but also non murderous “cleansing” (p-16). He identified various types of policies that create ambience of ethnic cleansing. These are institutional coercion, discrimination, segregation, cultural suppression, policed repression, wild deportation and mass emigration and finally mass killing. Here for the case of Rohingya ethnic minorities, each and every type of ethnic cleansing is present, excluding their name from the national race to mass killing; rape, deportation, forced displacement, deprivation of citizenship and human rights and forced labor. At the same time, five principles core constituencies of murderous ethnic cleansing identified by Mann (2005) is also present in Myanmar. After the recent election in 2016, Myanmar with a prototype of democratic government lead by the Democratic party of Augn San Suu ki is still in a vague position regarding the issue of Rohingya Muslim minorities which is an indication of ethnic denial as well.

From the overall discussion and evidence presented in this paper, convincing logic can be made that nationalism and homogenizing process in the name of one ethnic identity and one unique nation-state has created violence and war. In this case, denying other ethnic groups and their ethnic, linguistic and religious differences have created

violence and war in Myanmar from the very beginning of its independence. To be a peaceful land with diversity and tolerance, Myanmar should give other ethnic-religious-linguistic groups' socio-economic, cultural and political rights as full citizens to ensure social justice and human rights.

## References

All Burma IT Student's Union, ABITSU, 2011. *About Burma*. [online]ABITSU. Available at:

[http://www.abitsu.org/?page\\_id=1445](http://www.abitsu.org/?page_id=1445) [access date-22/11/2014]

Ahmed, Imtiaz ed. (2010), *The Plight of the Stateless Rohingyas*, University Publishers Limited, Dhaka, Bangladesh.

Calhoun, Craig, (2007), *Nations matter: Culture, History, and the Cosmopolitan Dream*. Routledge, London and New York.

Chua, Amy *World on Fire: How Exporting Free Market Democracy Breeds Ethnic Hatred and Global Instability* (New York: Anchor Books, 2004).

CIA (2014), *Socio-demographic Indicators of Burma*. Available at:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2122.html#bm> , [access date 20-11-2014]

Feeny, Thomas(2001), Rohingya Refugee children in Cox's Bazar, Bangladesh. *A Discussion Document prepared for UNICEF Regional Office South Asia*, JUNE 2001. Refugee Studies centre, Oxford University.

Global Religious Futures (GRF)(2014), available at [http://www.globalreligiousfutures.org/countries/burma-myanmar/religious\\_demography#/?affiliations\\_religion\\_id=0&affiliations\\_year=2010](http://www.globalreligiousfutures.org/countries/burma-myanmar/religious_demography#/?affiliations_religion_id=0&affiliations_year=2010) [access date :20-11-2014]

Human Right Watch (HRW)(2014), Burmas Rohingya plan blueprint of segregation, Available at: <http://www.hrw.org/news/2014/10/05/burmas-rohingya-plan-blueprint-segregation> [access date 20-11-2014].

Integrated Regional Information Networks (IRIN)(2010), *Bangladesh: Rohingya youth hunger for education*, 10 November 2010, available at: <http://www.refworld.org/docid/4cdd263f2.html> [accessed 25 November 2013]

Laitin, David, D.(2012), *Nations, States, and Violence*, Oxford University Press; Oxford.

Lewa, Chris, (2009) North Arakan: an open prison for the Rohingya in Burma FMR 32, *Forced Migration Review* 32:11-13

Lewa, Chris, (2014). Rohingya refugee to register as Bengali, in <http://www.rohingyablogger.com/2012/11/rohingya-refuse-to-register-as-bengali.html>  
[access date-20/10/2014]

Lui, Robyn N. (2007) Such a Long Journey: Protracted Refugee Situations in Asia, *Global Change, Peace & Security: formerly Pacifica Review: Peace, Security & Global Change*, 19:3,185-203, DOI: [10.1080/14781150701599374](https://doi.org/10.1080/14781150701599374).

Mann, M.(2005), *The Dark Side of Democracy: Explaining Ethnic Cleansing*. Cambridge: Cambridge University Press.

Pittaya,Eileen (2008)The failure of Refugee Regime, in *Protected Displacement in Asia : no place to call home* [edited by] Howard Adelman.

Sakhong, Lian H. (2012),*The Dynamics of Sixty Years of Ethnic Armed Conflict in Burma*, Analysis paper no-1, January 2012, Burma centre for ethnic studies Peace and Reconciliation.

Smith, Martin (1999), *Burma: Insurgency and Politics of Ethnic Identity* (London: Zed Books).

Smith, Martin (2007), *State of Strife: The Dynamics of Ethnic Conflict in Burma* (Washington: East-West Center).

Tilly, Charles (1985), War making and State Making as Organized Crime in *Bringing the State Back In* edited by Peter Evans, Dietrich Rueschemeyer, and Theda Skocpol, Cambridge: Cambridge university Press 1985.

Ullah, Akm Ahsan (2011) Rohingya Refugees to Bangladesh: Historical Exclusions and Contemporary Marginalization, *Journal of Immigrant & Refugee Studies*, 9:2, 139-161.

United Nations (UN) 2014, Summary Report of Myanmar census (2014), [http://unstats.un.org/unsd/demographic/sources/census/2010\\_PHC/Myanmar/MMR-2014-08-28-provres.pdf](http://unstats.un.org/unsd/demographic/sources/census/2010_PHC/Myanmar/MMR-2014-08-28-provres.pdf)

UNHCR (2014), Fact sheet, Bangladesh.

UNHCR (2007), Bangladesh: Analysis of Gaps in the Protection of Rohingya Refugees', UNHCR Report, 8–38.



# The Role of Politics in the Negotiation and Implementation of the Kyoto Protocol on Climate Change<sup>10</sup>

## Vloga politike pri pogajanjih in implementaciji Kjotskega protokola o podnebni spremembi

Ibru Famous Okpako<sup>11</sup> and Laz Etemike<sup>12</sup>

### **Abstract**

Multilateral effort to resolve the issue of climate change resulted in the adoption of the Kyoto Protocol by the United Nations who thereafter convoked numerous conferences. Suggestions and recommendations that were raised during the conferences further gave rise to another round of problem which bordered on the implications of the Protocol on the national interests of states involved. In view of this, the paper

---

<sup>10</sup> Acknowledgements: This article is part of Okpako Ibru Ph.D thesis titled "Assessment of International Politics of Environmental Protection and the implementation of the Kyoto protocol on climate change". I acknowledge my supervisors, Dr E.V. Clark and Dr F. A. Sanubi. I also acknowledge professor Etemike's contributions to the thesis and this article.

<sup>11</sup> Department of Political science, Delta State University, Abraka, Delta State. Nigeria. Contact: famousibru@gmail.com.

<sup>12</sup> Novena University, Ogume, Delta State, Nigeria. Contavt: etemikelaz@yahoo.com.

examines how parochial national interest of states influenced the negotiation and outcomes of the Kyoto Protocol on climate change. Through document review and analysis of secondary data, the paper opined that the various actors had the desire to enact the Protocol based on their national interest. The desires to force their interest cause some to withdraw from the negotiation as well as its implementation. This situation thus created structural flaws that marred and weaken the Kyoto Protocol on climate change.

**Keywords:** Kyoto Protocol, Negotiation, National Interest, Climate Change, implementation.

## **Introduction**

In the contemporary world of globalization, Climate change is one of the main environmental issues of great concern to all nations, living on both side of the economic divide, the North and South because it threatens international peace, security and development. Climate change is an observed deviation of world climatic conditions from existing patterns which is influenced by anthropogenic (greenhouse gas) interference with the world climate system, thereby resulting in many negative consequences for man and his environment. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) observe that it is human activities that cause

the change of the climate, therefore man should be the one to solve the problem. IPCC (1990, 1995, 2001, 2007 and 2013) maintain that “although, it is natural that the climate trend varies across period of times, but the current rate of warming is unprecedented.

IPCC further emphasized that it was 90 percent sure that “emissions of Greenhouse Gases (GHGs) from human activities is visibly responsible and that the developed countries contribute more GHGs as well as having long history of influencing global warming than the developing countries”. Among the developed countries, the United States has been pointed to be the largest contributor accounting for about 24 percent (Pearson, 2000), while China and India among the developing countries are also pointed as the largest emitters (Skodvin & Aakre 2013).

With regard to the IPCC findings, the question that agitates state in the international system was about how the responsibility to mitigate the problem should be shared. Therefore, the coming together of all stakeholders in the international system under the umbrella of the United Nations to combat climate change led to the negotiation of the Kyoto Protocol. The Kyoto Protocol is an international legal mechanism devised by the United Nations to cut back on the emission of greenhouse gases, the main culprit of climate change.

However, it was noticed that in the political conferences that led to the adoption of the Kyoto Protocol and even beyond some fault lines were

created. During the negotiation at the conferences, heavy weight power politics prevailed, as the delegates were only willing to support those elements of conference agenda that serve their parochial national interests. The key actors were therefore divided along the line of their interest. They wanted things done in the ways and manner they preferred. While some preferred that economic growth should be constrained, others preferred the use of flexible approach, a market instrument such as the imposition of pollution tax and use of sustainable forest management as carbon sink. Both positions generated certain arguments and disposition. For instance, it was argued that flexible approaches in resolving the problem would only worsen the situation (Allen & Ibaba, 2014). At the same instance some queried the scientific opinions about the reality of Climate Change and its link with human activity as unjustifiable. Some others stressed the perceived impact the enforcement of rules will have on their economy, the entire political system and security of their nations (Pringe, 2001; Hovi, Bretteville and Bang, 2007; Hojesky, 2013).

Nevertheless, the Kyoto Protocol was adopted in 1997 by over 190 members of the UN, including the United States. In subsequent meetings the detailed rules for the implementation was established. In the final analysis only 36 developed countries were committed to the reduction of GHG's. The U.S signed the Protocol but refused to ratify it, Australia signed but delayed the ratification till 2007, while Canada

ratified the Protocol but withdrew in 2011. The assessment, review and enforcement of the Kyoto Protocol has been a subject of heated debate among scholars, diplomats, state actors within and outside the UN circle, including IGO and NGO's across the globe. *The paper thus recognizes the hierocracy of the major powers in their determination to confront environmental problems. This is as was expressed by the self-iinterest and arguments advanced by them during the negotiation of the Kyoto Protocol. It is sad that nations sacrifice and subject critical international problems on the altar of politics of self-interest. Hence compromise and consensus is hard to achieve during international conferences.*

*It is in this light that the paper examines the politics involved in the negotiation and implementation of the Kyoto Protocol on climate change. The paper first takes an overview of early international efforts at tackling environmental problems. The following section attempts an analysis of the various conventions on environment. Thereafter, it examined the issues and arguments advanced by the participating nations during the negotiation of the Kyoto Protocol. Finally, the paper did an assessment of the implementation of the Protocol.*

## **Overview of Early International Effort at Tackling Environmental Problems**

Early international effort to save Planet Earth from environmental degradation that are human activity related such as Sea pollution, Trans-boundary Air pollution, Ozone Layer depletion, deforestation, poaching, nuclear accident and many more was concentrated on a multilateral front and was driven on by the United Nations (UN), which has organized one conference after the other (Barret and Starvin, 2003; Barret, 2005; Bodansky, 2010). It began with the Stockholm Conference on Human Environment (UNCHE) in 1972 and its attendant institutionalization of an interventionist agency, the United Nations Environmental Programme, which facilitated the brokering of subsequent international Environmental agreement between states on different specific issue areas.

Some of such forums resulted to the adoption of rules or expected code to regulate the conduct of states. The products of such efforts are: the London Dumping Convention, 1972; Marpol Convention on the Pollution of the Sea, 1973/78; United Nations Convention on Law of the Seas, 1982; Convention on Long –Range Transboundary Air Pollution(LRTAP); Montreal Protocol on substances that deplete the Ozone Layer; UN Conference on Environment and Development, 1992; Agenda 21; the United Nations Convention on Climate Change; the Kyoto Protocol on

Climate Change, 1997; and many others (Porter and Brown, 1996; Baylis and Smith, 1997; Percival, 2003; Barret, 2008; Oyeshola, 2008; Bodansky, 2011; Allen and Ibaba, 2014). However, the various international actors involved in the negotiation of environmental protection laws held different opinions on how to proffer solution to environment issues of international dimension. These divergent views are captured below.

### **Perspectives in Environmental Protection, Conventions and Agreements Prior To Kyoto Protocol**

A plethora of literature makes clear, that the phenomenon referred to as environmentalism advocacy for the protection of environment has generated a lot of controversies; where significant numbers of questions have informed debate by scholars and policy analysts alike. Proponents of environment protection, the neo-Malthus Scholars or school of thought like their predecessor, Thomas Malthus, appreciate the fact that the degradation of the environment have reached an alarming rate, and argued therefore for timely action, such that will reduce the degradation of the natural environment and promote sustainable development because they believe that survival depends on human's capacity to regulate the global environment by means of regime formation and

enforcements (Carson, 1962; Ehrlich, 1968; Meadows, Meadows, and Randers, 1972; Jhingan, 2006; Sustain, 2008, Ehrlich and Ehrlich, 2009).

While most scholars and diplomats shared in the neo Malthus view about growth and environment degradation dilemma, they differ on the approach to solving the problem. Some like the Cornucopian's scholars or school of thought, that are rooted in neo liberal economic principle (Simon, 1980; Simon, 1986; Simon 1987; Simon 1995; Simon 1996; Kahn and Simon, 1996; Simon, 1999; Aligica, 2009) more or less share a moderate view of approach to the problem. They believe in human ingenuity, the ability to invent technology that can make man surmount the limits placed on human by nature which tends to constrain societal growth and development. Rather than accepting the outright constraint of growth as advocated by the neo-Malthus School of thought to avoid planetary collapse, they advocated for the use of technology and market instrument to solve environmental problems. These scholars share the belief that "if free trade is practice, an ecological imbalance that threatens humanity will eventually be corrected". The reason was that they believe "prices are the key adjustment mechanism that in time produces the greatest good for the greatest number of people" (Kegley and Blanton, 2011).

As the Neo Malthus Scholars and the Cornucopian's Scholars only disagreed on the approach to solving the environmental degradation



problem, critics particularly the eco-imperialism scholars (Driessen, 2003; Soomin and Shirley, 2009) and diplomats in developing countries denied that environmental degradation is a serious issue. Rather they perceived the international effort to combating the degradation of the environment as eco-imperialism- a new brand of dominance by the global North, to shortchange them, after just about three decades (late 1940s-1970s) of their independence. Soomin (2009: 1) described the antics of the West in precise term as a movement that “imposes the views of mostly wealthy, comfortable Americans and Europeans on mostly poor, desperate Africans, Asians and Latin Americans”. He also described the movement as a violation of the Africans, Asians and Latin Americans “most basic human rights” and denied them opportunities to grow their economies, which could have created the chance for a better living.

The developing countries thus view the Stockholm Conference, the agenda for environmental protection on a worldwide dimension as a ploy by the developed countries to continue, to dominate them. They rather demand that actions to protect the environment should be tied to efforts to promote their socio-economic development. The United States perceived the United Nations Convention on the Laws of the Seas (UNCLOS) as an instrument to make her give away her national sovereignty and undermine her security interest (Moore, 2004). The European Union and developing countries, such as China and India

considered the Montreal Protocol on substances that deplete the ozone layers as a ploy by the United States to undermine their economic progress (Maxwell and Weiner, 1993; South Commission, 1993; Larson, 1998; Sand, 1998; Parson, 2003; Rufe, 2003; Sidhva, 2004; Nwokoye, 2008).

Meanwhile, faced with pressure from the interested publics regarding the reports of the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), the agencies of the United Nations, such as the World Meteorological Organization (WMO), the United Nations Environmental Programme (UNEP) and the UN itself convoked different conferences where it began to shop for a favourable regime. However suggestions put forward by the parties resulted to contradicting stand points. For example, as noted earlier the different perspectives held by the major groups of actors on environmental protection also came out to influence policy deliberated at climate conferences, where divisions among the Western countries and between the developed and the developing countries became apparent, as in Stockholm Conference.

As in previous environmental conferences political disagreement between the developed and the developing countries, or North and South emerged in the climate change negotiations. At the UN meetings, the South insisted that the environmental conferences should give equal weight to environment and development (Oyeshola, 2008). They argued

that they had less history of Green House Gas (GHGs) emissions just as indicated by the IPCC reports; they are just emerging economies, better still, emphasis should be placed on how they can develop, and since the North has historically been responsible for creating the climate change problem, they should also be responsible for solving it. Consequently, the developing countries advocated for differentiated obligations for the industrialized and the developing countries on the basis of which the Protocol establishes standards for sharing burdens and benefits which was codified as Principle of Common but Differentiated Responsibility and respective capability (Article, 3). The Principle according to Eckersley (2007: 6) acknowledged that the developed countries should take the lead in tackling climate change, because it contributed more to the problem and also has the capability to absorb the shock that may result from the cut in the greenhouse gas emission.

Besides, among the developed countries, on the one hand, most European countries, alongside Canada, Australia, and New Zealand, advocated for the adoption of the template used in Montreal Protocol on substances that deplete the ozone layer (Bodansky, 2001, 2011) which is rooted in the Neo-Malthusian perspective. The Montreal Model prescribed quantitative limitations on national emission levels of greenhouse gases through growth constraint.

According to Bodansky (2011):

*Given the Montreal Protocol perceived success, many not surprisingly viewed it as model for climate change issue and proposed using the same regulatory approach- that is internationally negotiated, economy-wide targets and timetable.*

With regard to the Montreal Model this would involve constraining growth by a way of establishing quantitative limitations on national emission levels of greenhouse gases for the individual countries to stabilize GHGs at a prescribed level. On the other hand, the United States alongside Japan and the former Soviet Union (now about 15 independence states, since 1991) questioned targets and timetables and others opted for the adoption of the Cornucopians perspective that is rooted in free market approach. According to Bodansky (2001), Bodansky et al, (2011 ) the United States resisted while, Japan and the Soviet Union were not consistent, on the grounds that targets and timetables were too rigid, did not take account of differing national circumstances. Instead, the United States argued that emphasis should be placed on further scientific research and on developing national rather than international prescribed strategies.

## **Convocation and Negotiation of the Kyoto Protocol**

Like other international environmental protection efforts highlighted in the previous section, Kyoto Protocol was a legal framework which mandated the developed countries to reduce their GHG's emission. It was preceded by the United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). As indicated in the previous section, in the 1980s there was serious international concern that there could be possibility of global warming and climate change as a result of greenhouse gases that are emitted into the environment from unmitigated human activity. In 1988 to be precise, a panel of scientists, otherwise known as Inter governmental Panel on Climate Change (IPCC) was commissioned to review the Issue and on the basis of the panel's report in 1990, the negotiation of climate protection was put in motion. By 1992 a Frame Convention on Climate Change (UNFCCC) was signed at the United Nations Convention on Environment and Development (UNCED) and went into force in 1994, after ratification.

The Kyoto Protocol was adopted at a follow up meeting to the UNFCCC otherwise known as the third Conference of Parties (COP-3), at an international climate meeting held in Japanese cities called Kyoto, in December, 1997. Bodansky and O'oconor (2011) iterates that at the First Conference of Parties (COP-1) to the UNFCCC in 1995 states, especially the EU preferred to negotiate a protocol, which aimed at prescribing

quantitative emission limits and reduction objectives (QELROs), because they discovered that the convention will not be effective, in realizing the UN goal of climate protection. Initially, the U.S disagreed, but later at the Second and Third Conference of Parties (COP-2 and 3) in 1996 and 1997 respectively the U.S accede to EU demand that the target under negotiation should be legally binding (UN, 1996).

According to Greene (1997) by 1996 it became obvious that the prospect for negotiating further commitments for the developed countries was not promising. According to him an Alliance of Small Island States that was threatened with inundation when sea level eventually rises argued for about 20 percent reduction of GHGs emission by 2005. Moving against this tide Oil Exporting Countries (OPEC) campaigned strongly against further commitment for the developed as they were afraid that any substantial reduction would affect demand for oil and by implication their national income. Similar, the EU predominantly advocates emission reduction of about 5 -10 percent by 2010 but the US, Japan, Australia and Canada were against it. On the other hand, the Soviet Union and Eastern European Countries were suspicious of any commitment that could constrain their economic recovery. Moreover, some did not consider it to be fair for them to classify as developed nation while relative rich countries as China, Mexico and South Korea among others were classified as developing nations, and therefore are not under pressure to cut their emission.

Therefore, as an offshoot, the Kyoto Protocol inherited the structure, articles, principles and the compromises inherent in the UNFCCC, including the Principle of Common but Differentiated responsibility and respective capability. The only thing that was new in the protocol was the legally binding feature and the quantitative emission target and timetable. The Kyoto Protocol therefore, set emission limitations targets of average of 5.2 percent, which was legally binding, for the EU countries, United States, Canada, Russia, Japan, Australia, Newzealand and other developed countries, below 1990 levels which was effected in the period 2008-2012 (Mehra, et al, 2012).

The nature of the Kyoto Protocol was such that it gave states latitude in the ways they should implement their commitments, but it does not give them freedom on how to define the form and nature of their commitments, rather the Protocol prescribed a common type of international commitments which countries must adhere to regardless of changing economic and other national priority. National target were defined through international negotiation, rather than determine by each states unilaterally.

As it were in the mother institution, so it was in the Protocol. The apportioning of the responsibilities to mitigate the climate change and the targets for the individual countries under the Protocol was fraught with political considerations. Based on the principle of Common but

Differentiated Responsibilities and Respective Capabilities (CBDRRC) of the UNFCCC, otherwise known as principle of environmental justice, differing targets were assigned to the different developed countries. Some were high and some low, while the developing countries were absolved from the obligation to reduce GHG's emission.

For example, depending on their negotiating strength 28 percent reduction was imposed on Luxembourg, 21 percent on Denmark and Germany, 13 percent on Austria, 12.5 percent on United Kingdom, 8 percent on Switzerland, Bulgaria, Czech, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Romania, Slovakia, Slovenia and Australia, respectively. 7.5 percent on Belgium, 7 percent on United States, 6.5 on Italy, 6 percent on Netherlands, Poland, Canada and Japan, respectively and 5 percent was imposed on Croatia. Others such as Finland, France, Russia, New Zealand and Ukraine, each have zero percent imposed. Meanwhile, some countries, such as Portugal, Greece, Spain, Ireland, Iceland, Sweden, Norway were allowed to increase emission by 27 percent, 25 percent, 15 percent, 13 percent, 10 percent, 4 percent and 1 percent, respectively, so as to enable them catch up with their economic development agenda after experiencing economic recession in the 1990s (Bosello and Buchner, 2005).

Besides, the parties to the Kyoto Protocol approved with it some flexible mechanisms, such as Joint Implementation (JI), Clean Development



Mechanism (CDM), Emission Trading System (ETS) and Bubbling. These were Kyoto enforcement regulatory devices that meant to reduce GHG's emission in cost effective ways, such as the use of forest as carbon sink and permitting states to sell unused portion of their assigned units to other states that are struggling to comply. Critics argued that the Protocol suffered serious setback through the antics of these mechanisms. These enforcement mechanisms indirectly were invoked to attenuate the positive force that the Protocol would have had on the mitigation of climate change. That is why, scientists and environmentalists quarried that the deal was not sufficient to avoid global warming beyond 2 degree Celsius.

Thus, as common factor in the negotiation of other environmental issues as well as in the negotiation of the climate convention, the negotiation of the Kyoto Protocol was clouded with controversy: the European Union preferred radical measure, coalition of non Europe Developed countries preferred gradualist and flexible approach, while the developing countries did not agree to partake. Together the developing countries emphasized the historical responsibility of developed countries for climate change, and agreed to participate in the climate protection only on the condition that they should be provided with financial assistants and should not be forced to make any substantial commitments (ESB, 1992; Harris, 2003; Bjorkum, 2005). Most European countries preferred a top down approach, the coalition of non European

developed countries preferred a bottom up approach and the developing countries on the other hand agreed to sign but refused to partake in emission reduction commitment.

Just, as in previous environmental negotiations, the key actors became divided along the line of their national interest and perception. For instance, while the European Union, (EU) tries to provide leadership for the mitigation of climate change (Sunstein, 2008), as they believe that market approach would only worsen the situation, the developing countries at one end struggle to absolve themselves from obligations to mitigate climate change. They even questioned the reality behind the science of climate change. At the other end, some developed countries, led by the United States, preferred the use of market instrument. Besides, the US also conditions its acceptance, ratification and implementation of the Kyoto Protocol on developing countries; especially China and India's acceptance to partake in the Protocol - she even stresses the perceived impact the enforcement of rules will have on her economy, the entire political system and security of her nation (Skodvin and Aakre, 2013).

China and India rejected US proposal for them partake in the Protocol on the basis of legal commitment rather than the non binding commitment which they preferred. As a result of that as well as understanding the burden posed by the Protocol, the US refused to ratify it, in line with the

recommendations of the Congress men. On March 29, 2001, the Bush administration withdrew the United States from the 1997 Kyoto Protocol on Climate Change by declaring as follows:

*The United States believes, however, that the Kyoto Protocol is fundamentally flawed, and is not the correct vehicle with which to produce real environmental solutions. The Kyoto Protocol does not provide the long- term solution the world seeks to the problem of global warming. The goals of the Kyoto Protocol were established not by science, but by political negotiation, and are therefore arbitrary and ineffective in nature. In addition, many countries of the world are completely exempted from the Protocol, such as China and India, who are two of the top five emitters of green house gases in the world. Furthermore the Protocol could have potential significant repercussions for the Global economy.*

According to Brooker (2014: 3):

*Even though many countries supported the Kyoto Protocol, the United States stopped ratifying the agreement in 2001. The Bush Administration led by George W. Bush declared its disapproval towards the exclusion of penalties to developing countries, such as China and India. Moreover Australian Prime Minister John Howard criticized the Protocol feasibility. Non- participation from two developed countries created a more*

*problematic ratification system, given account that the US produced 36% of the total emissions in 1990.*

After the US defection, Russia also made sure her interests were well taken care of before she agreed to ratify the Protocol. Russia insists that she must be allowed membership of the World Trade organization (WTO) which she had been earlier denied. She also made sure that her emission target is high so that she could have extra to sell as “hot air” under the emission trading system of the Kyoto Joint Implementation Mechanism, even when she knew that her emission is not as high as that since her economy had collapsed in 1991.

In subsequent conference of parties the Europeans countries in collaboration with other developed countries and the developing countries approve the flexible approach which the US had earlier proposed. In the final analysis, the Protocol was signed on 16<sup>th</sup>, February, 2005, after Russia had ratified it. Having fulfilled the terms and conditions which required the consent of 55 countries which were responsible for 55% of the global emission of human induced greenhouse gas, Kyoto Protocol went into force in 2005, but took effect from 2008-2012. According to Morel and Shishov (2014:4) “the Kyoto Protocol established greenhouse gas (GHG) emission reduction target of about 5%, relative to the 1990 as baseline for 37 developed countries

and economy in transition” for the period of 2008-2012, otherwise known as the First Commitment Period (CP1). As an outgrowth of the UNFCCC, it incorporated all the compromises inherent in the mother convention.

Thus the Kyoto Protocol, which entered into force in 2005 and took effect from 2008, was ratified by over 190 member countries of the United Nations, with the exception of the United States who initially assented to it but withdrew her assent in the face of the prevailing interest based controversies surrounding it. Australia delayed ratification until 2007, while in 2011 Canada withdrew in favour of her prevailing national interest (Hashemi, 2014). Therefore, the Kyoto Protocol which was a legally binding instrument to manage the climate change challenge was also marred in a lot of unending controversies which threaten to dash the hope for a better human environmental order.

## **Assessing the Implementation of Kyoto Protocol on Climate Change**

With regard to performances of the individual nations that were involved in the Kyoto Protocol Implementation of the First Commitment (CP1) Period 2008-2012, there is an indication that relative success was

achieved, but about 16 out of the 36 states, did not meet up with their emission reduction commitments (Morel and Shishov, 2014). Apparently, majority of the Western Europe countries (11), with exception of Belgium, Denmark, Germany, Italy, Luxemburg, Sweden and the United Kingdom (7), could not achieve their Kyoto target. Rather than reducing, countries such as Austria, Finland, France, Greece, Iceland, Ireland, Netherland, Norway, Portugal, Spain and Switzerland saw an increase in GHG emission, above their 1990 levels. In the same way, the non-European developed countries (JUSCANZ) could not meet up with their commitments. For example, Canada saw an emission increase of over 20 percent, Japan about 3 percent, Australia over 50 percent and New Zealand also measure over 30 percent.

Canada withdrew from the Kyoto Protocol in December 2011 by complaining of economic difficulty in meeting up with commitments. Perhaps, she withdrew from the protocol out of the desire not to force its citizens to pay penalties that would result in wealth transfer out of Canada, due to a clause which is implicit in the use of market instruments (CBC News, 2011; Brooker, 2014). The above indicate that majority of the EU(11) and all the JUSCANZ(4) parties plus Slovenia among the Central and Eastern Europe countries have failed to meet up their obligations.

However, for countries of Central and Eastern Europe with economy in transition (EITs), there was large reduction in GHG emission. As indicated in Morel and Shishov (2014: 1 and 33) substantial reduction in GHG emission was found in Bulgaria, Croatia, Estonia, Latvia, the Czech, Lithuania, Hungary, Poland, Romania, Russia, Slovakia and Ukraine. But most of these nations are former members of the Union the Soviet Social Republic (USSR) with centrally planned economy which has suffered serious economic distress as a result of the collapse of the Union since 1991(Brooker, 2014). It is widely adjudged that the distress accounts for substantially lower levels of energy use and attending GHG emission that were recorded by these states.

While these controversies are playing on, climate change is taking great toll on humanity in variety of ways across the globe, in the form of frequent rainfall, severe flood issues, drought, desertification, heat waves that result in high death toll and tropical rainstorm in the global South, melting of Polar Ice Cap in the Arctic region of the earth and Sea Level Rise in the Global North. These environmental phenomena, apart from occurring more frequently, also brings with them, severe social, economic, health and political implications; all of which are indicators that climate change is real (Sessions, 2007; IPCC, 2007; Getis, Getis, Bjelland & Fellman, 2011; Kegley and Blanton,2011; Bjelland, Montello, Fellman, Getis, & Getis, 2013; Allen and Ibaba, 2014). Therefore, climate change is not only a contemporary issue; it is also of great significance

and consequence for mankind, world over. Because of the nature of the threat it poses to the world, finding workable solution to it has also become one of mankind's main development concerns.

## **Conclusion**

Environmental issue is high on the international agenda of the 20<sup>th</sup> century. In the subsequent years, the awareness and implication of wide range of international environmental problems increased greatly. The danger therefore posed by environmental climate change cannot be underestimated. Unfortunately, this danger is transnational. The debate of the two schools of environmental climate change that is, the pessimist and optimist notwithstanding, it is obvious from their debate that environmental climate change not only exist but could impact negatively on all countries of the world. Hence, it becomes the concern of all nations to collectively tackle the problem.

This situation gave rise to the regime theory which concern itself with norms, rules, principles and decision making procedures at the international level. This necessitated the call for international institutions to be able to regulate state behavior in the absence of the stabilizing presence of a hegemon. Consequently, the United Nations Organisation (UNO) over the years had convoked series of conferences



and conventions. Recommendations arising from these conferences gave birth to the Kyoto Protocol on climate change. Most disturbing aspect of the conferences and the Kyoto Protocol in itself borders on the implications of the Protocol on national interest.

Notwithstanding, a threshold have been crossed in the effort to mitigate climate change but experience so far indicate that there is still a long way to go, because most states perceived that an international political effort to combat the threat of climate change could affect their businesses, national growth and security, by making them vulnerable. Hence, they worked tirelessly to weaken its structure, which resulted to significant failure of the Protocol to deliver its primary objectives. Consequently, there is need first of all to foster global consciousness based on the awareness that there is wider responsibility above the national consciousness to protect common heritage of mankind that is based on a common destiny, but not on those based on parochial national interests of the parties which could result to contradictory stand points. As such mere presence of a legal framework is not enough to deter erring parties, but enforcement of the law is the only sure way to ensure the desired global environmental peace, security and development. Parties to the Kyoto Protocol are therefore urged to put the survival of and stability of the earth's environment ahead of all considerations, national interest notwithstanding.

## References

Allen, F. & I. S. Ibaba (2014). *Climate and Security: Interrogating Nigeria's Mitigation and Adaptation Readiness and Implications for Security*. Port Harcourt, Nigeria : Right Livelihood College Campus.

Allgica, P. D.(2009). Julian Simon and the Limit to Growth Neo-Malthusianism. *The Flavour Journal of Sustainable Development*. 1(3)

Barret, S. & R. Stavins (2003). Increasing Participation and Compliance in International Climate Change Agreements. In: *Compliance in International Environmental Agreement. Politics, Law and Economics*. 3(1) [http://www.hks.harvard.edu/m-rebg/eepfu/barret\\_stavins.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rebg/eepfu/barret_stavins.pdf)

Barret, S. (2005). *Environment and Statecraft: The Strategy of Environmental Treaty-making* Oxford: Oxford University Press.

Barret, S. (2008). *Climate Change Negotiation Reconsidered*. London: Progressive Governance

Baylis, J. & S. Smith(1997).(Eds). *The Globalization of World Politics: An Introduction To International Relations*. USA: Oxford University Press Inc. New York.

Bjelland, M. D., Montello, D. R., Fellman, J. D., Getis, A. & Getis, J. (2013). *Human Geography: Landscape of Human Activities*. NY: McGraw- Hill

Bondansky, D.(2010). The Copenhagen Climate Conference: A Post-Mortem. *America Journal of International Law* 104(22)

Bondansky, D.(2011). Evaluating Durban. *America Journal of International Law* 105(1).

Carson, R.(1962). *Silent Spring*. USA: Houghton Mifflin Publication.

Dreisen, P.(2003). *Eco- Imperialism: Green Power, Black Death*. Belleevue, WA: Free Enterprize Press

Ehrlich, P. R. and A.H. Ehrlich(2009). The Population Bomb Revisited. In: *Electronic Journal of Sustainable Development*. 1(3) Retrieved 17/11/2014

Ehrlich, P. R.(1968). *Population Bomb*. New York: Ballatine

Getis, A., Getis, J., Bjelland, M. D. & Fellmann, J. D.(2011). *Introduction to Geography*. NY: McGraw-Hill.

Hashemi, H.(2014). The Kyoto Protocol and the Barriers Towards Its Proper Implementation. In *The NewJurist*. <http://newjurist.com/the-kyoto-protocol-and-the-barrier-towards-its...> retrieved 23/6/2014

Hojesky, H.(2013). *COP18 in Doha: Results and Achievements*. Austria: Austrian Federal Ministry of Agriculture, Forestry, Environment and Water Management.

Hovi, J., Bretteville, F.C. & Bang, G.(2007). Enforcing the Kyoto Protocol: Can Punitive Consequences Restore Compliance? *Review of International Studies* 33(2)

IPCC (2007). *Climate Change 2007: Synthesis Report*  
[www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4-syr.pdf](http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4-syr.pdf)

Jhingan, M.L (2006). *The Economics of Development and Planning*, Delhi: Vrindah Publications Ltd.

Kahn, H. and J. Simon (Eds)(1996). *The Resourceful Earth: A Response to Global 2000*. London: Blackwell

Kegley, C.W.(Jr) & S.L. Blanton(2011). *World Politics: Trends and Transformations*. USA: Wadsworth

Larson, D.(1998).United Kingdom: Accession to the UN Convention on the Law of the sea, in: *The International Journal of Marine and Coastal Law*. Vol.3(2)

Maxwell, J.H. & S.L. Weiner (1993). *Greene Consciousness or Dollar Diplomacy: The British Response to threat of Ozone Depletion – International Environmental Affairs* vol 5.

Meadows, D. Meadows, H. and Randers, (1972), *Limits to Growth*. London: EarthScan

Morel, R. and I, Shishov (2014). Ex Post Evaluation of the Kyoto Protocol: Four Key Lessons for the 2015 Paris Agreement. *Climate Report-Research on the Economics Climate Change*. 44(1) cdc climate research [www.cdccclimate.com/IMG/pdf/14-05\\_climate\\_report\\_no44 - analysis of the kp-2.pdf](http://www.cdccclimate.com/IMG/pdf/14-05_climate_report_no44_-_analysis_of_the_kp-2.pdf)

Nwokoye, N.A.(2008). *The North South Relations*. In Osegbue, C. & Obi, E.A(Eds). *Issues in International Economic Relations*. Onitsha: Bookpoint Graphics Nig. Ltd.

Oyeshola, D.O.P (2008). *Sustainable Development: Issues and Challenges for Nigeria*, Ibadan: Daily

Parson, E.A. (2003). *Protecting the Ozone Layer*. U.S.A.: Prentice Hall.

Percival, R.V. (2003). *Environmental regulation*, Minnesota: Knoff Press.

Porter, G. & J.H. Brown (1996). *Global Environmental Politics*. Boulder, Co: West view.

Pringe, G. (2001), *The United States Perspective, in Kyoto, from Principles to Practice* (Peter Cameron & Donald Zillmin eds).

Rufe, R.(2003). *President of the Ocean Conservancy: Statement before the Senate Committee on Foreign Relations, October 21, 2003.*  
<http://foreign.senate.gov/testimony/2003/RufeTestimony021021.pdf>  
retrieved 18/11/2013

Sands, P.(1998). Enforcing Environmental Security: The Challenges of Compliance with International Obligations, in *Journal of International Affairs*, Vol. 46.

Sessions, G.(2007)(Ed).*Ecological State of The World.*  
[www.innerself.com/..ecological.htm](http://www.innerself.com/..ecological.htm) retrieved 21/8/2014

Sidhva, S. (2004). Saving the planet: Imperialism in green garb. In R.J. Griffiths (Ed) *Annual Edition: Developing world*. Connecticut, McGraw-Hill/Dushkin.

Simon, J. (1980). Resources, Population and Environment; An Oversupply of False Bad News. *Science*. 208

Simon, J. (1986). *Theory of Population and Economic Growth*. New York: Basil Blackwell

Simon, J. (1987). *Effort, Opportunity and Wealth*. New York: Basil Blackwell

Simon, J. (1995). *The State of Humanity*. Boston: Basil Blackwell

Simon, J. (1996). *The Ultimate Resources 2*. Princeton, NJ: Princeton University Press

Simon, J. (1999). *Hoodwinking the Nation*. New Brunswick, NJ: Basil Blackwell

Skodvin, T. & Aakre, S.(2013). Can Climate Negotiations Succeed?. In *Politics and Governance*. Vol.1(2)

Soomin, L. and Shirley, D. (2009). Eco-Imperialism: The Global's Weapon of Mass Intervention. *Journal of Alternative Perspective*. 1(3) Republic of Korea: Keimyung international College, Daegu.

South Commission (1993). *The Report of the South Commission: The Challenge to the South*, Enugu: Fourth Dimension Publishers.

## **Z udejanjanjem coachinga do boljših rezultatov: Študija primera Pošta Slovenije d.o.o.**

### **With the implementation of coaching to better results: Case Study Pošta Slovenije d.o.o.**

**Erika Iršič Lazarević, Andrej Raspor in Metka Nežič**

#### ***Povzetek***

Coaching je metoda, ki posameznikom in podjetju omogoča zmanjšati ovire na poti do ciljev. Gre za ciljno usmerjen proces, osredotočen na posameznika. V prispevku smo se osredotočili na glavne značilnosti coachinga, kako je coaching prepoznaven v poslovnem svetu, v tujini in pri nas ter na raziskavo o uporabi coachinga v Pošti Slovenije. Empirična raziskava, ki je bila izvedena aprila 2015, je pokazala v kolikšni meri se coaching v podjetju uporablja, kaj menijo o njem njegovi uporabniki in kaj vpliva na odločitve o uporabi coachinga. Ugotovitve raziskave kažejo, da je coaching prinesel rezultate predvsem na področju večje učinkovitosti pri delu, boljšega timskega sodelovanja in boljših odnosov. Izsledki raziskave so lahko dobro izhodišče za dodatne ukrepe v praksi pri nadaljnjem delu na področju izvajanja coachinga v podjetju. Prav tako



so lahko ugotovitve raziskave tudi iztočnica za nadaljne raziskave v podjetju oz. v podjetjih v branži na tem področju.

**Ključne besede:** coaching, coach, vodja, menedžer, učinkovitost, donosnost naložbe (ROI).

### **Abstract**

Coaching is a method that allows individuals and the company to reduce obstacles to reach the goal. It is a results-oriented process, focusing on the individual. In this article we focus on the main characteristics of coaching, how it is recognizable in the business world in Slovenia and abroad. We have done a research about the use of coaching in the Post Slovenia. Empirical research, which was carried out in April 2015, showed how much is coaching in use in the company, what users of coaching think about it. The survey findings show that coaching brought results particularly in the area of efficiency at work, a better team cooperation and better relations. The research results can be a good starting point for further actions to work on the implementation of coaching in business. Also, research findings can also be a cue for further company research in this area.

**Key words:** coaching, coach, chief, manager, effectiveness, return of investment (ROI).

## Uvod

Coaching je eno izmed področij, ki lahko pomembno prispeva k pozitivnim spremembam v podjetju. Ne le, da s coachingom pridobi podjetje, ker zaposleni postanejo bolj zavzeti za delo in na ta način dodajajo vrednost podjetju, pridobijo tudi zaposleni, ker imajo možnost razviti svoje sposobnosti za konstruktivno delovanje, tako v privatnem, kot v poslovnem življenju. Po mnenju Pegan Stembergerjeve coaching vse bolj spodbujajo podjetja, ki se zavedajo konkurenčnosti na trgu in pomena vlaganja v posameznega zaposlenega. S coachingom si podjetja prizadevajo izobraziti obstoječi vodilni kader, predvsem vodje posameznih oddelkov, ki bi jim poznavanje tehnik coachinga omogočilo, da bolje izkoristijo ne le svoj potencial, ampak tudi, da od svojih sodelavcev pridobijo čim več, kar bi bilo v zadovoljstvo tako delodajalca kot zaposlenega (Pegan Stemberger, 2015). Marsikateri vodje niso dobro opremljeni s komunikacijskimi veščinami, veščinami vodenja sodelavcev, s samozavestjo, zaupanjem, da bi se lahko uspešno soočili z novimi izzivi. Monique Valcour (2014) pravi, da ne moreš biti dober menedžer, če hkrati nisi dober coach.

Coaching je usmerjen v rešitve in rezultate. Grant (2006) meni, da gre pri coachingu za sistematičen proces, pri katerem coach pomaga krepiti

zmogljivosti, življenjske izkušnje, samostojno učenje ter osebno rast posameznikov in organizacij.

Za vsako spremembo, ki jo želi podjetje narediti, mora najprej spremeniti vedenje posameznika. To pa je tudi razlog zakaj je coaching postal zanimiv za podjetja, saj le-ta zagotavlja učinkovit model za spreminjanje posameznika. Model coachinga omogoča pospešen razvoj in uspešnost posameznikov ter s tem celotnega podjetja.

Pomembno je, da podjetje, ki se odloči za delovanje s coachingom, v tega verjame in vложи vse napore v njegovo udejanjanje. Da pa coaching prinese podjetju uspeh, ga mora le-to vključiti v svoje celotno poslovanje. Pegan Stembergerjeva (2015) ugotavlja, da je čedalje več podjetij, ki se odločajo za vpeljavo internega coachinga, stroški so namreč bistveno nižji kot pri eksternem coachingu, ki ga izvaja zunanji strokovnjak oziroma coach.

V tem prispevku obravnavamo učinke izvajanja coachinga v organizacijah. Najprej so predstavljeni izsledki nekaterih tujih raziskav o učinkih coachinga, opredeljen je pojem coachinga in coacha ter prednosti zunanjega in notranjega coachinga. V nadaljevanju smo z empirično raziskavo proučevali uspešnost uvedbe coachinga v Pošti Slovenije, ki je s pomočjo zunanjega coacha že izvedlo usposabljanje za vse vodje na ključnih delovnih mestih. Izobrazili so jih v smeri, da znajo

coaching uporabljati in z njegovo pomočjo voditi svoje sodelavce. Z raziskavo smo želeli preveriti ali vodje, ki so bili deležni usposabljanja, coaching v praksi tudi dejansko uporabljajo in kakšne koristi to prinaša za njih kot vodje in za podjetje kot celoto. Cilj prispevka je odgovoriti na raziskovano vprašanje: *Ali vodje v Pošti Slovenije, ki so bili deležni usposabljanja za metode uporabe coachinga, zaznavajo coaching kot ustrežno orodje, ki povečuje napredek pri vodenju in učinkovitosti njihovih sodelavcev?*

Za proučevanje uvedbe coachinga v velikem podjetju smo se odločili, ker je v takšnem podjetju več vodij, oddelkov, organiziranost je razvejana in je zato še veliko težje prepoznati in izkoristiti potencial svojih sodelavcev v obojestransko zadovoljstvo. Vodje se včasih pritožujejo, da so nekateri sodelavci odvisni od njih in da nič ne znajo storiti brez njihovega vodenja. Zanimalo nas je ali je z uporabo coachinga v preučevanem podjetju kaj drugače? Teoretično vemo, da če bi začeli posameznike spodbujati z vprašanji kot so: »Kaj predlagaš? Kaj je tukaj bistvo? Kako bi ti to naredil?«, bi jih spodbudili, da bi začeli sami razmišljati, iskati rešitve, postali bi bolj samostojni in učinkoviti (Deane, 2001).

Na podlagi izvedene raziskave ter teoretičnih izhodišč smo nato v prispevku podali predloge za nadaljnjo uporabo coaching v podjetju in za delovanje v prihodnosti.

## **Teoretična izhodišča**

### **Izsledki raziskav o učinkih coachinga**

Coaching se je konec 19. stoletja uveljavil v športu. Njegovi zametki so nastali na ameriških univerzah. S športnega področja je nato prodril v poslovni svet. V Evropo ga je leta 1992 prinesel Britanec, John Whitmore, ki je izdal prvo vplivno knjigo o coachingu. Raziskava, narejena v Veliki Britaniji leta 2004 je pokazala, da coaching uporablja kar 79 % gospodarskih panog (Čeč, Grošelj, 2007, str. 10-11). Ob tem Boyatzis (2006, str. 81) pravi, da dejavnost coachinga v zadnjih letih predstavlja enega od najhitreje rastočih dejavnosti na področju razvoja človeških virov. Coaching je prepoznano kot uporabno orodje, tako za individualni razvoj kot za razvoj podjetja (Grant, Passmore, Cavanagh, & Parker, 2010).

V poslovnem okolju je vprašanje učinkovitosti coachinga zelo pomembno, zato so oprijemljivi izsledki ključnega pomena. Na tem področju je bilo opravljenih nekaj raziskav, ki so bile osredotočene na oceno donosnosti naložbe oziroma 'ROI' (angl. *return of investment*) kot mero učinkovitosti coachinga (Grant in Cavanagh 2004, str. 7-21). Standardna formula za izračun ROI vključuje: stroške coachinga od ocenjene vrednosti rezultatov coachinga, kar se izrazi kot odstotek

((ocenjene koristi coachinga - stroški coachinga / stroški coachinga) \* 100 %) (Grant, 2012). Grant in Cavanagh (2004) nadaljujeta, da je ena izmed raziskav o učinkovitosti coachinga, kot donosnost naložbe (ROI), vključevala 100 udeležencev z vodilnih položajev iz 56 ameriških organizacij. Ti so bili deležni coachinga med leti 1996 in 2000. Rezultati so pokazali naslednje poslovne učinke coachinga: 86 % udeležencev in 74 % deležnikov je bilo s coaching procesom zelo ali izjemno zadovoljnih. Ocenjena donosnost naložbe (ROI) je znašala 5,7-kratno povrnitev začetne naložbe. Ključne ugotovitve glede učinkov coachinga zaznanih s strani udeležencev raziskave so bile: pozitivni učinki coachinga pri odnosih z drugimi (77 %), izboljšano timsko delo (73 %), večje zadovoljstvo z delom (61 %), zmanjšani konflikti (52 %), zvišanje produktivnosti (35 %), višja kvaliteta (48 %), večja organiziranost (48 %), boljša skrb za stranke (39 %) in zmanjšano število pritožb (34 %).

Theeboom, Beersma in van Vianen (2014) so z meta-analizo osvetlili učinke coachinga v organizacijskem smislu. Zanimalo jih je, ali ima coaching učinek na pet teoretično in praktično pomembnih individualnih ravni, kot so: spretnost posameznika, dobro počutje, obvladovanje, naravnost za opravljanje dela in ciljno usmerjeno delovanje. Rezultati so pokazali, da ima coaching izjemno pozitivne učinke na vseh ravneh in sicer se rezultati gibljejo v razponu od 43 % (obvladovanje) do 74 % (ciljno usmerjeno delovanje), kar potrjuje, da je coaching učinkovito orodje za izboljšanje delovanja posameznikov v organizacijah. Analiza je

pokazala tudi, da posamezniki v organizacijah delujejo bolje, če se dobro počutijo, če so njihove osnovne potrebe zadovoljene in če nimajo zdravstvenih težav, kot posledice dela. Predanost delu se izraža na doživljanje dela kot izziv, pomembnost in smiselnost. Konstrukt vpetosti se nanaša na doživljanje dela, kot nekaj, čemur zaposleni posvečajo veliko pozornosti in osredotočenosti, čas pa jim pri tem mineva zelo hitro (Bakker, Demerouti in Sanz-Vergel, 2014).

Pozitiven vpliv coachinga se torej odraža tudi v zavzetosti zaposlenih, kar posledično vpliva na uspešnost podjetja. Zavzetost zaposlenih je namreč eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih, kar potrjuje tudi aktualno Gallupovo poročilo (2013), ki se nanaša na raziskavo, izvedeno med letoma 2011 in 2012 v 142 državah med skoraj 230.000 zaposlenimi v različnih organizacijah. Glede na rezultate te raziskave se zavzetost zaposlenih na delovnem mestu pozitivno povezuje z zadovoljstvom pri delu in odsotnostjo stresa, prav tako pa je obstaja tudi korelacija med nezavzetostjo zaposlenih in neustreznim vodenjem.

Na Harvardu so leta 2010 izračunali (Callegarin, 2010), da coaching prinaša podjetju prihranke, ki so opazni pri tistih zaposlenih v podjetju, ki so večkrat odsotni z dela zaradi bolezni. Za vsak vloženi dolar namenjen za coaching, podjetje prihrani 3 dolarje za stroške zdravstvenih storitev na zaposlenega in še dodatne 3 dolarje zaradi nižjega absentizma. Res pa je, da je potrebno za takšne rezultate v podjetju kar nekaj časa počakati,

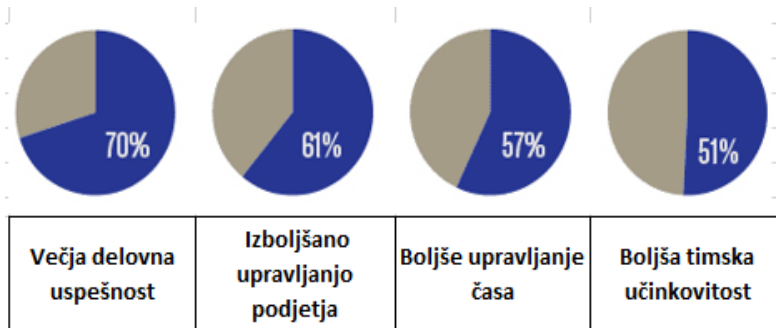
to pa zato, ker gre pri coachingu za spremembe načina delovanja in mišljenja, ki pa je proces.

Koristi coachinga in zadovoljstvo njihovih klientov spremlja tudi International Coach Federation. Po njihovih podatkih kar 86 % podjetij poroča, da so bile naložbe v coaching poplačane oziroma so prejeli več kot je bil njihov vložek (International Coach Federation 2015). Pozitivne učinke coachinga prepoznava zlasti v večji produktivnosti in večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Prav tako so skoraj vsa podjetja in posamezniki (99 %), ki se odločijo za najem coacha, so s to odločitvijo zadovoljni. Kar 96 % bi jih to ponovno naredilo.

International Coach Federation (2015) ugotavlja, da se s coachingom maksimirajo potenciali posameznika (slika 1). Izkazani rezultati so v večji delovni uspešnosti (70 %), izboljššanemu upravljanju podjetja (61 %), boljšemu upravljanju časa (57 %) in boljši timski učinkovitosti (51 %).



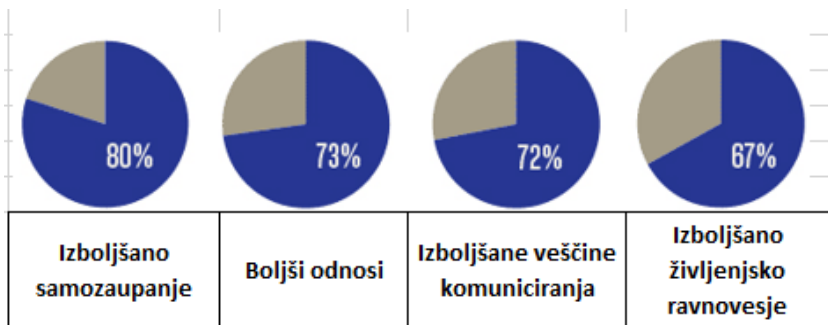
Slika 1: Učinki coachinga glede produktivnosti



Vir: International Coach Federation, 2015

Prav tako ugotavljajo, da je za organizacijo bistveno, da s coachingom uspe pri zaposlenih dvigniti samozavest, z namenom boljšega soočanja z novimi izzivi pri izpolnjevanju nalog, kar kažejo tudi rezultati (slika 2). Organizacije prepoznajo večje samozaupanje zaposlenih, boljše odnose, izboljšane veščine komuniciranja in boljše življenjsko ravnovesje (ibidem).

Slika 2: Učinki coachinga glede zadovoljstva zaposlenih



Vir: International Coach Federation, 2015

Ne glede na že ugotovljene pozitivne učinke, pa je v literaturi odprtih več metodoloških vprašanj o učinkovitosti coachinga, pri čemer je največja omejitev pomanjkanje mehanizmov, ki bi pokazali kaj je tisto, kar dela coaching najbolj učinkovit. Kot pravita Fillery-Travis in Lane (2006), je bistvo v usmeritvi pozornosti iz vprašanj kot so: »Ali deluje?« na vprašanja "Kako deluje?". Na drugo vprašanje je namreč možno odgovoriti le z oblikovanjem teoretičnega okvirja, ki se lahko uporablja za določitev osnovnih mehanizmov in procesov v coachingu.

Čeprav je coaching v svetu prisoten že dolgo, je v Sloveniji šele v uvajanju. Največ ga uporabljajo podjetja, ki so povezana s podjetji v

tujini. Raziskava o uporabi coachinga pri nas, ki je bila narejena v letu 2012 (Porenta, str. 34-36), je pokazala, da je Slovenija šele v fazi uvedbe coachinga in da je večji del južne in vzhodne Evrope na približno enaki stopnji razvitosti coachinga kot Slovenija. Države, ki so že prešle v fazo rasti in je coaching že mnogo bolj razvit so: Nemčija, Velika Britanija, Francija, Češka in Slovaška.

O hitrem razvoju coachinga priča tudi literatura na temo coachinga, ki je v zadnjih 15 letih izjemno porasla. Do leta 1999 je bilo objavljenih le 93 člankov na temo coachinga, do leta 2011 pa je bilo opravljenih in objavljenih že kar 634 člankov in raziskav (Grant, 2013). Število objav se od takrat konstantno povečuje. Še vedno pa je večina člankov sestavljenih iz opisnih dokumentov in/ali študij primerov, kot tudi člankov, ki v prvi vrsti poudarjajo prednosti določenih coaching učinkov (De Meuse et al., 2009). Po mnenju Leonard-Cross (2010) je raziskava o ROI, kot merilu uspešnosti coachinga, privlačna, ker ponuja določen neposreden vpogled v opredmetene prednosti coachinga.

## **Coach**

Coachi nimajo odgovorov na vprašanja, pač pa postavljajo vprašanja, na katera posameznik išče odgovore. Orientirani so v sedanost: »Kje sem?« in v prihodnost »Kje bi želel biti?« Bistvo coachinga je torej v tem, da spodbuja radovednost, iznajdljivost in domiselnost v iskanju različnih

poti do rešitev, sprememb. Učinkovit pogovor s coachem pomaga spremeniti omejujoče vzorce vedenja in mišljenja, raziskati sedanje in želeno stanje.

Coach je oseba, ki posluša, opazuje, postavlja vprašanja, s katerimi posameznik sam pride do ugotovitev, izvleče rešitve in strategije, verjame v posameznika, da ima že vse vire v sebi, nudi podporo, daje objektivno povratno informacijo, je orientiran v prihodnost. Deane (2001) meni, da coach to doseže s tem, ko posamezniku pomaga pri postavitvi njegovih ciljev, pomaga iz samega sebe izvabiti rešitve in strategije, poveča njegovo samozavest in samozaupanje, mu pomaga razumeti njihove lastne jezikovne vzorce in učinke le-teh na druge ter prepoznati in spremeniti prepričanja, ki so omejujoča.

Slika 3: Lestvica usmerjanja zaposlenih

<b>USMERJANJE SAMEGA SEBE</b>	<b>DELNO USMERJANJE</b>	<b>USMERJANJE</b>
Jaz vem kako Jaz ti povem Slediš navodilom	Predlagam možnosti Poslušam Se dogovoriva	Ti veš, kako Vprašam te Odloči se

Vir: Starr, 2008, str. 15

## Coaching

Pomembna značilnost današnjega časa so vse hitreje spremembe na vseh področjih, zato uspešno prilagajanje le temu predstavlja velik izziv. Uporaba coachinga pri opravljanju dela, predvsem vodenja, je svojevrstna prednost za vodjo in za podjetje. Vodja, ki deluje kot coach, ima zmožnosti, da motivira zaposlene, vpliva na komunikacijo v timu, razvija skupno vizijo in zagotavlja doseganje ciljev. Veščine coachinga vodjem/menedžerjem pomagajo pri delu, saj predstavljajo orodja za učinkovito načrtovanje in spremljanje doseganja ciljev pri zaposlenih.

Prav tako je danes potrebno znati ustvariti nadpovprečno dodano vrednost, česar pa se ne doseže z nizko ceno delovne sile, ampak z diverzifikacijo izdelkov in storitev. Za to pa je potrebna ustvarjalnost vsakega posameznika, ki vodi v inovativnost, ki je ključ do uspeha. Na podlagi coachinga lahko zaposleni dosežejo resnični potencial, saj zagotavlja mešanico osebnega razvoja z učenjem na izkušnjah drugih (Smrekar, 2011, 20-21).

Coaching je dokaj nov pristop k razvoju človeških virov, zato marsikateri menedžer še ne ve, kaj točno pomeni »coaching« (Čeč, 2007, 7). Giacobbi (2000) meni, da je »coachingiranje« več-dimenzionalni konstrukt, ki odraža kombinacijo osebnostnih lastnosti (npr. prijetnost,

odprtost za izkušnje) in motivacijskih komponent (npr. motivacijo za dosežek), ki so potrebne za izboljšanje delovanja in učinkovitosti. Poleg tega so raziskave pokazale, da igra pričakovani izid in lastna učinkovitost coacha pomembno vlogo pri učinkovitosti terapevtskih posegov (Goldin et al., 2012).

Smisel coachinga je zastavljanje vprašanj, ne pa dajanje odgovorov. Coach se s posameznikom zaveže dognati in pojasniti cilje ter razviti akcijski načrt za doseg ciljev (Skiffington in Zeus, 2000, str.3). Coaching je vedno usmerjen v raziskovanje, v rešitve, ne pa v problem, saj rešitve išče tam, kjer so najboljše – v ljudeh samih. V času gospodarske nestabilnosti je osredotočenost na vizijo in rešitve, drugačne pristope k reševanju problemov in usklajenost, tako s sabo kot z okolico, kupci in trgom, še posebej pomembna.

Pojem coachinga se pogosto pomeša z drugimi oblikami, kot so: terapija, izobraževanje, usposabljanje, svetovanje in mentorstvo. Med njimi obstajajo temeljne razlike (Čeč, 2006, str. 9, 10):

- Namen terapije je doseči olajšanje psiholoških in/ali fizičnih simptomov. Gre za ukvarjanje s psihološkimi problemi, kot so travme, fobije, depresije, obsedenost in podobno. Pri terapiji se za reševanje problemov uporabljajo poleg psihiatrične tehnike tudi terapija s predpisanimi zdravili.

- Izobraževanje je proces pridobivanja znanja ali veščin s študijem in prakso, ki vodijo človeka k doseganju dogovorjenih standardov. Gre za posredovanje informacij, veščin in znanja, usposabljanje pa poteka od zunaj navznoter.
- Usposabljanje je neposreden prenos znanja od učitelja na učenca. Namen je, da v primeru nastalih problemov v podjetju, usposobljene osebe na podlagi analiz, opazovanja, preiskovanja ponudijo rešitve, kako naj podjetje izvaja delovne procese.
- Svetovanje je namenjeno za reševanje poslovnih problemov in obravnava celotno podjetje ali njegove dele, ne pa njegovih posameznikov. Namen svetovanja je pomoč ljudem pri odpravljanju problemov s ciljem, da pomaga osebi razumeti glavni vzrok za nastali problem. Običajno so svetovalci zunanji sodelavci, katerih namen je odkriti vzrok problema in pozdraviti čustvene težave (Crane, 2007, str. 36).
- Mentorstvo je svetovanje nekoga na višjem položaju, ki svetuje in je za zgled ostalim. Uporablja se za vzgajanje in ugotavljanje potencialov človeka kot celote. Mentorji, ki so običajno izkušeni menedžerji, so v poslovnem svetu tisti, ki mlajšim kolegom predajajo svoje znanje in izkušnje.

## **Prednosti uporabe notranjega in zunanjega coachinga**

Čeprav raziskave kažejo, da se naložba v coaching podjetju večkratno povrne, pa se glede njene donosnosti pojavljajo tudi dvomi. Bozer in Sarros (2012) po pregledu empiričnih raziskav namreč menita, da je coaching vprašljiv glede njegove donosnosti. Dvom o učinkovitosti coachinga povezujeta z visokimi stroški, saj je izračun stroškov ene ure zunanjega coachinga, v raziskav z vključenimi 428 coachi, znašal 237 dolarjev (Bono et al. 2009). Po mnenju Couto in Kauffmana (2009) pa lahko stroški ure coachinga znašajo celo do 3500 dolarjev.

Ko so organizacije spoznale, da je enak učinek, kot ga prinaša najem coacha (eksterni coaching), možen tudi v primeru, ko je v vlogi coacha nekdo izmed zaposlenih v podjetju (Čeč, 2007, str. 116), se je začel razvijati tudi interni coaching. Bistvena razlika je seveda v stroških, saj so le ti za internega coacha bistveno nižji kot investicija v coaching, ki ga izvaja eksterni coach. Prednosti, ki govorijo v prid uvedbi internih coachev:

- poznavanje organizacije, kar jim omogoča hitrejši začetni napredek pri delu s klienti;
- učinkovitejše pridobivanje povratnih informacij, kar ima interni coach možnost zaradi stalne prisotnosti v organizaciji, kjer opazuje delovanje klientov;



- spodbujanje organizacije k učenju, torej k premikom proti učeči se organizaciji.

Rock in Donde (2015), sta izvedla obsežno študijo primerov internega coachinga, ki temelji na intervjujih z več kot 50 internimi coachi in analizi večih znanstvenih člankov iz tega področja. Izpostavljata študijo primera NHS, 2004, v kateri je 41 % zaposlenih, ki so bili vključeni v interni coaching napredovalo, med tem ko je napredovalo samo 15 % tistih ki so bili v skupini, ki ni imela internega coachinga. Izboljšalo se je tudi vodenje in zadovoljstvo z delom. Avtorja poudarjata, da je koristno, če se menedžerji vključijo kot coachi kar potrjujeta z raziskavo CIPD, 2005, v kateri so ugotovili, da je bilo 19 % coachinga zelo učinkovitega 65 % pa učinkovitega. To je lahko koristno za mehčanje kulture upravljanja in nadzorovanja, za izboljšanje menedžerskih veščin in sposobnosti ter za spreminjanja vedenja coachev. Učinki se kažejo v večjih angažiranosti in prednosti zaposlenih, boljših poslovnih rezultatih, prihrankih v času in stroških, pospešenem razvoju talentov in drugih nepričakovnih rezultatih. Avtorja sta naredila tudi primerjavo učinkov internega in zunanega coachinga na praktičnem primeru, ki je prikazana v tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava učinkov internega in zunanjega coachinga

Učinek internih coachev	Učinek zunanjih coachev
<p><b>40 vodij</b> je izvajalo coaching 30 ur na leto. Strošek je znašal 300.000 \$ (7.000 \$/osebo).</p>	<p><b>40 vodij</b> se je udeležilo coachinga skupaj 480 ur. Strošek je znašal 600.000 \$ (15.000 \$/osebo). Delali so na 120 ciljih.</p>
<p><b>100 klientov</b> v 1 letu Delali so na 300 ciljih. Skupaj 1000 ur coachinga</p>	<p><b>Vliv na 400</b> neposredno podrejenih Na tej ravni sta se izboljšali retencija in angažiranost zaposlenih.</p>
<p><b>Vpliv na 2.000</b> neposredno podrejenih Retencija zaposlenih, angažiranost in produktivnost se je izboljšala za več kot 20 %.</p>	<p>Na naslednji ravni je bil opažen minimalen vpliv na retencijo zaposlenih, angažiranost in uspešnost.</p>

Vir: Rock, Donde, 2015

## **Raziskovalna metoda**

### **Namen in cilji raziskave**

Namen raziskave je bil ugotoviti, v kolikšni meri usposobljeni vodje obravnavanega podjetja coaching dejansko uporabljajo v praksi ter na osnovi rezultatov pripraviti predloge za povečanje uporabe coachinga ter spodbuditi podjetje k nadaljevanju dela na tem področju.

Glavni cilji raziskve so bili:

- raziskati razširjenost uporabe coachinga med vodji,
- ugotoviti, kakšni so učinke izvajanja coachinga za podjetje in zaposlene,
- identificirati probleme s katerimi se vodje srečujejo pri izvajanju coachinga.

### **Ciljna populacija**

Ciljna populacija za raziskavo so bili vsi vodje zaposleni na upravi družbe Pošte Slovenije, ki so opravili usposabljanje oziroma tečaj coachinga. Gre za skupno 49 vodij, od katerih se jih je na anketo odzvalo 46 kar pomeni 94 % izpolnjenih anketnih vprašalnikov. V raziskavo so bili zajeti vsi direktorji, svetovalci in pooblaščenca ter vodje oddelkov, ki so se na temo coachinga usposabljali oziroma opravili tečaj, ki ga je izvedel zunanji izvajalec.

Raziskava je bila omejena zgolj na eno podjetje in ciljno skupino vodij, ki so bili deležni usposabljanja za metode uporabe coachinga, zato pridobljenih podatkov ne moremo posploševati izven tega okvirja.

### **Vprašalnik in izvedba raziskave**

Za raziskavo je bila uporabljena kvantitativna raziskovana metoda, kot tehniko zbiranja podatkov pa smo izbrali anketni vprašalnik. Za anketni vprašalnik smo se odločili zaradi časovnega vidika. Izhodišče je bilo, da mora biti raziskava enostavna in ne sme vzeti veliko časa. Obstajala je namreč možnost, da vodje zaradi svojih obveznosti ne bi pristali na raziskavo, ki bi zahtevala veliko časa. Anketni vprašalnik je bil pripravljen na podlagi teoretičnih spoznanj skozi študijo domače in tuje literature. Z vprašalnikom, v katerem so bila vprašanja zaprtega tipa, smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri se uporablja coaching, razloge za neuporabo coachinga in učinke izvajanja coachinga. Vprašalnik je obsegal 18 vprašanj s podanimi možnimi odgovori, pri nekaterih je bila dodana tudi možnost dodatnega lastnega odgovora, kar je bilo označeno kot »drugo«. Pred pošiljanjem anketnega vprašalnika smo najprej opravili testiranje vprašalnika pri petih poskusnih osebah, ki kasneje niso bile vključene v raziskavo. Na osnovi opravljenega testiranja, so bile v vprašalniku narejene določene korekcije in dopolnitve vprašanj za boljše razumevanje. Raziskava je potekala od februarja do aprila 2015. Glede

na to, da je bila raziskava izvedena na celotni populaciji, so za obdelavo podatkov prišle v poštev samo univariantne statistične metode.

Vprašalnik je bil razdeljen na dva sklopa. V prvem sklopu so bila vprašanja najprej bolj splošna in so se nanašala na organiziranost lastnega dela, sledila pa so vprašanja o koristih coachinga za podjetje in za posameznika, vprašanja o uporabnosti coachinga in odnosu zaposlenih do izvajanja tega, vprašanja o napredku, ki je opažen zaradi izvajanja coachinga ter vprašanja o razlogih za neuporabo coachinga. Pri oblikovanju vprašalnika smo izhajali iz tega, da sodelujoči v raziskavi coaching poznajo, saj so bili v raziskavo vključeni le vodje, ki so že opravili usposabljanje za uporabo coachinga. V drugem sklopu so bila socio-demografska vprašanja. Sodelovanje v raziskavi je bilo anonimno. Natisnjene in izpolnjene vprašalnike so lahko anketiranci prav tako anonimno vrnili v tajništvo ali v vložišče.

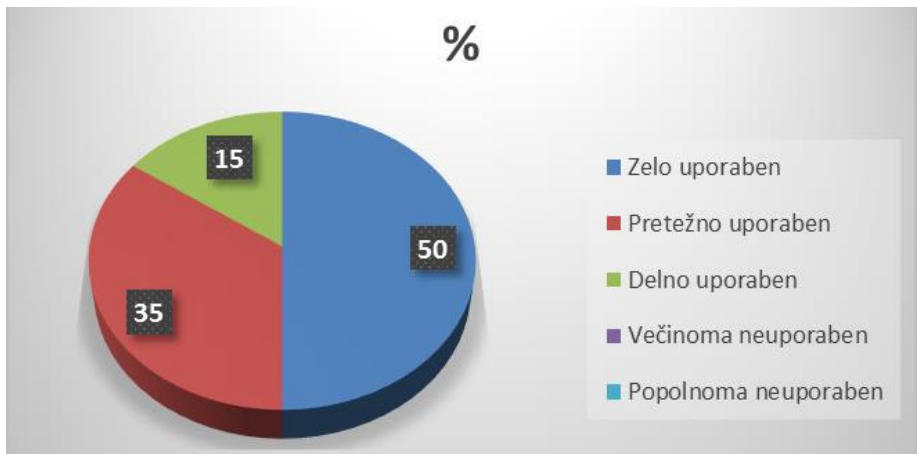
## **Rezultati raziskave**

### **Uporabnost coachinga**

Raziskava je pokazala, da je coaching med vodji dobro sprejet in vpeljan. Polovica sodelujočih v raziskavi je na vprašanje: »Kako uporaben je po

vašem mnenju coaching?« odgovorila, da je coaching zelo uporaben, 35 %, da je pretežno uporaben in 15 %, da je delno uporaben (graf 1). Ocenjujejo tudi, da so vodje, ki uporabljajo coaching, bolj uspešni. S tem se popolnoma strinja 56 % in večinoma strinja 33 % anketiranih. Sodelujoči v raziskavi tudi menijo, da je coaching za podjetje dobra naložba. Kar 47 % se jih popolnoma strinja (ocena 5 na 5-stopenjski lestvici), da coaching prinaša koristi podjetju na vseh štirih področjih tj. v boljši komunikaciji in sodelovanju, večji učinkovitosti zaposlenih, večji kakovosti storitev ter povečanju dobička in konkurenčnosti podjetja. Med posameznimi področji pa jih 59 % vidi največjo korist za podjetje (ocena 5 na 5-stopenjski lestvici), v boljši komunikaciji in sodelovanju.

Graf 1: Mnenje vodij o uporabnosti coachinga

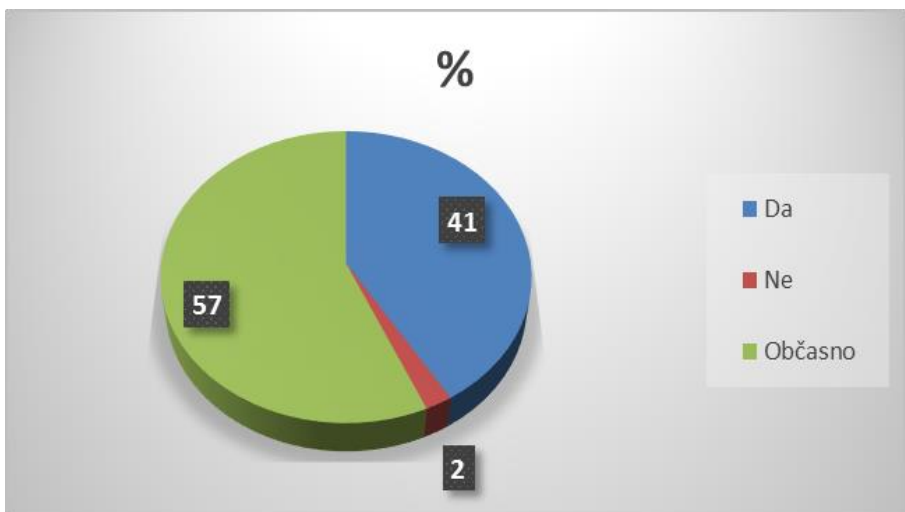


### Pogostost uporabe coachinga

Kljub usposabljanju vodij za metode coachinga je na vprašanje: »Ali osebno uporabljate coaching pri vodenju svojih zaposlenih?« (graf 2), 41 % anketiranih vodij odgovorilo, da coaching uporablja redno, 57 % sodelujočih v raziskavi pa ga pri vodenju sodelavcev uporablja le občasno. Med sodelujočimi je bil samo eden, ki coachinga ne uporablja. Glavni razlog, da coachinga ne izvaja je pomanjkanje časa, prav tako pa

tudi ne verjame, da bi z uporabo coachinga hitreje dosegli zastavljene cilje.

Graf 2: Uporaba coachinga



### Izvajanje coachinga in opaženi problemi povezani z izvajanjem

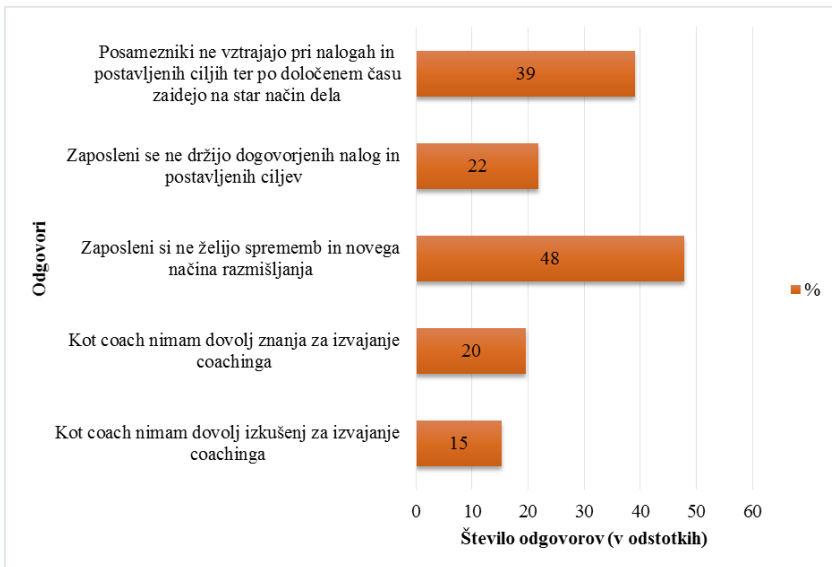
Izvajanje coachinga smo preverjali z vprašanjem: »Kdaj uporabljate coaching?«. Možno je bilo izbrati več odgovorov, analiza rezultatov pa je



pokazala, da 67 % sodelujočih uporablja coaching v vsakodnevni situacijah, 50 % ga uporablja, ko imajo zaposleni problem in 20 % ga uporablja takrat, ko zaposleni prosijo za pomoč. Nihče od sodelujočih v raziskavi ni navedel, da bi imel posebej predviden čas za redno izvajanje coachinga. Zato lahko sklepamo, da anketirani uporabljajo coaching predvsem kot orodje, h kateremu se lahko zatečejo, če gre kaj narobe v vsakodnevni situacijah ali pri občasni reševanju problemov.

Sodelujoče smo vprašali tudi: »Kateri so najpogostejši problemi, s katerimi se srečujete pri izvajanju coachinga?« Kot je razvidno iz grafa 3 vidijo vodje težave predvsem v zaposlenih, v manjši meri pa tudi pri sebi. Kar 48 % sodelujočih v raziskavi meni, da najpogostejšo težavo predstavljajo zaposleni, ki si ne želijo sprememb in novega načina razmišljanja, 39 % pa, da je največji problem, ker posamezniki ne vztrajajo pri nalogah in postavljenih ciljih ter po določenem času zaidejo na star način dela. Sledijo zaposleni, ki povzročajo težave, ker se ne držijo dogovorjenih nalog in postavljenih ciljev. Vodje, kot coachi v podjetju, zaznavajo tudi lastne probleme pri izvajanju coachinga. Petina jih ocenjuje, da kot coachi nimajo dovolj znanja za izvajanje coachinga, nekoliko manj pa jih meni, da kot coachi nimajo dovolj izkušenj za izvajanje coachinga.

Graf 3: Problemi z izvajanjem coachinga

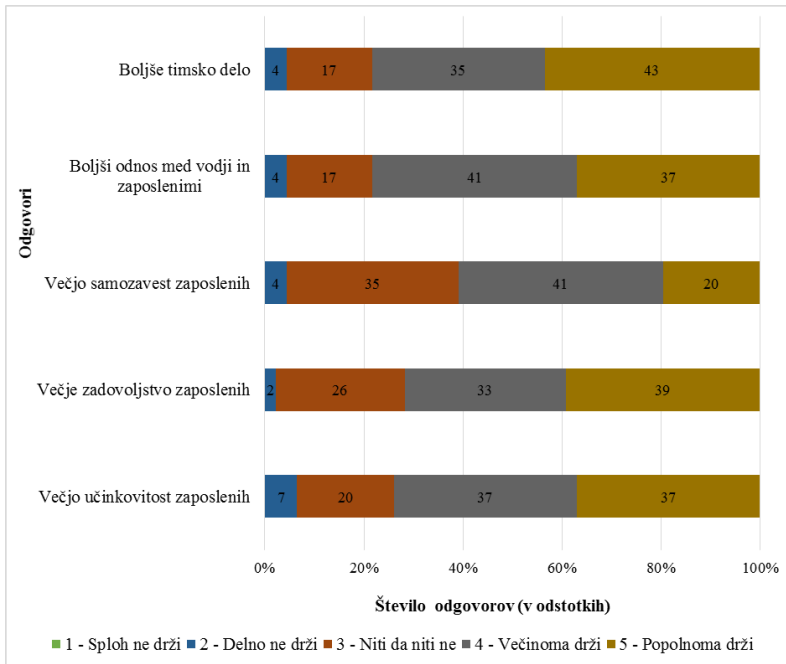


### Učinki izvajanja coachinga

Sodelujoči vodje so odgovarjali tudi na vprašanje: »Kakšen napredek ste že opazili zaradi izvajanja coachinga?«. Rezultati (graf 4) so pokazali, da so vodje največji napredek prepoznali pri timskem delu. S tem se je popolnoma strinjalo kar 43 % anketiranih. Pomembnejši napredek zaradi

izvajanja coachinga so sodelujoči zaznali tudi v večjem zadovoljstvu zaposlenih (39 %), v boljših odnosih med vodji in zaposlenimi (37 %) in v večji učinkovitosti zaposlenih (37 %). Najmanj je izvajanje coachinga vplivalo na večjo samozavest zaposlenih (20 %). Pri določitvi vrstnega reda opaženega napredka pri zaposlenih zaradi izvajanja coachinga, smo upoštevali samo odgovore ocenjene po Likartovi lestvici s stopnjo 5 - kar pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjajo in da ti dejavniki najbolj odražajo opažen napredek.

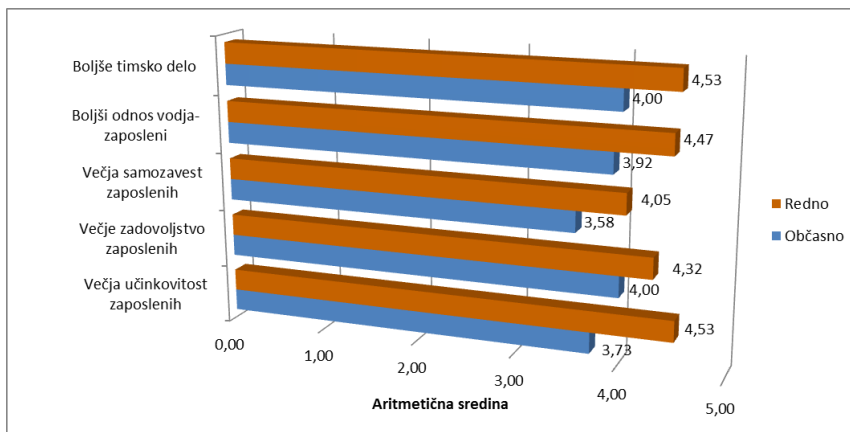
Graf 4: Opažen napredek zaradi izvajanja coachinga



Pri analizi rezultatov o opaženem napredku zaradi izvajanja coachinga smo naredili tudi primerjavo med učinkih izvajanja coachinga med vodji, ki coaching uporabljajo redno in vodji, ki ga uporabljajo občasno. Za lažjo primerjavo smo izračunali povprečje ocen njihovih odgovorov. Kot je razvidno iz grafa 5 so na vseh petih opazovanih področjih, vodje, ki

coaching izvajajo redno, opazili večji napredek zaradi coachinga kot vodje, ki coaching izvajajo občasno. Največja razlika se kaže v učinkovitosti zaposlenih, pri kateri je ocena vodij, ki coaching uporabljajo redno za 0,8 odstotne točke višja od ocene vodij, ki ga uporabljajo samo občasno.

Graf 5: Primerjava učinkov coachinga

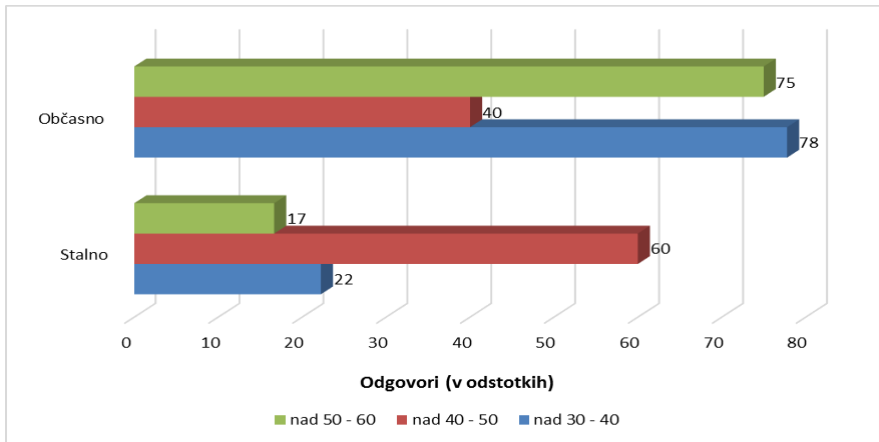


## **Uporaba coachinga glede na starost**

S pomočjo odgovorov na socio-demografska vprašanja smo posebej analizirali še uporabo coachinga glede na starost anketiranih vodij (graf 5).

Med sodelujočimi je bilo največ vodij v starosti nad 40 do 50 let (54 % oziroma 25 oseb). Osebe v navedeni starostni skupini uporabljajo coaching, in sicer stalno 15 oseb ter občasno 10 oseb. Druga najbolj zastopana v raziskavi je bila starostna skupina nad 50 do 60 let (26 % oziroma 12 oseb), od katerih je največ tistih, ki uporabljajo coaching občasno. Na tretjem mestu po številu odgovorov je bila zastopana skupina v starosti nad 30 do 40 let z 20 % oziroma 9 osebami. V navedeni starostni skupini stalno uporabljata coaching 2 osebi, občasno pa 7 oseb.

Graf 6: Uporaba coachinga glede na starost



Coaching torej najbolj pogosto uporabljajo vodje v starostni skupini nad 40 do 50 let, in sicer ga stalno uporablja kar 60 % vodij v tej starostni skupini. Sledi starostna skupina nad 30 do 40 let, kjer je coaching stalno v uporabi pri 22 % vprašanih, nato pa skupina nad 50 do 60 let, kjer coaching stalno uporablja le 17 % vprašanih. V tej skupini je tudi oseba, ki coachinga ne uporablja.

## Razprava

Rezultati raziskave so pokazali, da je coaching med vodji v Pošti Slovenije že dobro sprejet in vpeljan. Med ključnimi ugotovitvami raziskave velja izpostaviti:

- Velika večina (85 %) sodelujočih meni, da je coaching zelo ali pretežno uporaben.
- Primerljiv odstotek (89 %) vprašanih se popolnoma ali večinoma strinja, da so vodje, ki uporabljajo coaching bolj uspešni pri vodenju svojih zaposlenih.
- Vodje prepoznavajo, da je coaching za podjetje dobra naložba. Menijo, da na ravni podjetja prinaša koristi v boljši komunikaciji in sodelovanju, večji učinkovitosti zaposlenih, večji kvaliteti storitev ter povečanju dobička in konkurenčnosti podjetja.
- Večina vodij (57 %) coaching uporablja občasno, 41 % pa ga uporablja redno. Pri tem nihče nima posebej predvidenega časa za izvajanje coachinga, ampak coaching uporabljajo v vsakodnevnih situacijah (67 %) ali ko imajo zaposleni problem (50 %) oz. ko zaposleni prosijo za pomoč (20 %). Coaching tako uporabljajo predvsem kot orodje, h kateremu se zatečejo, ko morajo reševati različne probleme.
- Vodje se pri izvajanju coachinga soočajo s problemi kot so: da si zaposleni ne želijo sprememb in novega načina razmišljanja ter da



posamezniki na vztrajajo pri postavljenih ciljeh in nalogah, temveč po določenem času zaidejo na star način dela.

- Vodje učinke coachinga pri svojih zaposlenih prepoznavajo v obliki boljšega timskega dela, večjem zadovoljstvu zaposlenih, boljših odnosih med vodji in zaposlenimi in v večji učinkovitosti zaposlenih.
- Vodje, ki coaching uporabljajo redno, prepoznavajo večji napredek na vseh petih opazovanih področjih. Največja razlika v zaznavanju napredka je pri večji učinkovitosti zaposlenih.

Na tem mestu podajamo odgovor na raziskovalno vprašanje: *Ali vodje v Pošti Slovenije, ki so bili deležni usposabljanja za metode uporabe coachinga, zaznavajo coaching kot ustrezno orodje, ki povečuje napredek pri vodenju in učinkovitosti njihovih sodelavcev?*

Raziskava je pokazala, da 50 % vodij coaching obravnava kot popolnoma ustrezno in zelo uporabno orodje, ki povečuje napredek pri vodenju sodelavcev. Največji napredek zaradi izvajanja coachinga so pripisali izboljššanemu timskeemu sodelovanju (43 %), večjemu zadovoljstvu zaposlenih (39 %) in večji učinkovitosti zaposlenih (37 %). Primerjava prepoznanih učinkov med vodji, ki coaching uporabljajo redno in vodji, ki ga uporabljajo občasno pa je pokazala, da so prepoznani učinki na vseh petih opazovanih področjih (boljše timsko delo, boljši odnos vodja-zaposleni, večje zadovoljstvo zaposlenih, večja samozavest in večja učinkovitost zaposlenih) večji pri vodjih, ki coaching uporabljajo redno.

Učinki coachinga, ki jih je pokazala raziskava v obravnavanem podjetju, so primerljivi z izsledki raziskav, ki smo jih predstavili v teoretičnih izhodiščih. Rezultati raziskave v Pošti Slovenije so pokazali pozitivne učinke coachinga na vseh opazovanih ravneh; timsko delo, odnosi, samozavest, zadovoljstvo in učinkovitost. Prav tako vodje ocenjujejo, da coaching prinaša koristi na ravni celotnega podjetja in sicer v boljši komunikaciji in sodelovanju, večji učinkovitosti zaposlenih, večji kvaliteti storitev, povečanemu dobičku in večji konkurenčnosti. Tudi Theeboom, Beersma in van Vianen (2014) so z izvedeno meta-analizo ugotovili izjemno pozitivne učinke na vseh petih opazovanih ravneh: spretnost posameznika, dobro počutje, obvladovanje, naravnost za opravljanje dela in ciljno usmerjeno delovanje. Grant in Cavanagh (2004) pozitivne učinke coachinga prepoznavata pri boljših odnosih, izboljšanem timskem delu, večjem zadovoljstvu z delom, zmanjšanju konfliktov, zvišanju produktivnosti, višji kvaliteti in boljši skrbi za stranke. International Coach Federation (2015) prav tako ugotavlja pozitivne učinke v večji produktivnosti in večjem zadovoljstvu zaposlenih, ki se med drugim kažejo v večji delovni uspešnosti, izboljšanem upavljanju podjetja, boljši timski učinkovitosti, izboljšanem samozaupanju, boljših odnosih in izboljšanem komuniciranju.

Raziskava potrjuje, da je bila prva faza coachinga v Pošti Slovenija izvedena uspešno. Glede na to, da se lahko doseže enak učinek pri zunanem kot notranjem coachinu (Čeč, 2007, str. 116) v naslednjem

koraku predlagamo ustanovitev dveh delovnih mest internih coachev in izbiro dveh vodij, ki bosta postala interna strokovnjaka na tem področju. En interni coach bi bil v pomoč vodjem pri izvajanju coachinga, drugi interni coach pa bi bil zadolžen za coaching na poštnih enotah, torej coaching timov.

Predlagamo, da izbrane osebe za delovno mesto internega coacha pridobijo ustrezne kvalifikacije za opravljanje coachinga. Najprej bi se osebe morale izkazati z osnovnimi kompetencami, potrebnimi za izvajanje coachinga, kot na primer: sposobnost komuniciranja, sposobnost aktivnega poslušanja, zmožnost ustvarjanja zaupanja in spoštovanje etike.

Naloga internega coacha bi bila pomoč vodjem pri coachingu sodelavcev, predvsem s ciljem, da bi vsi vodje coaching začeli redno uporabljati in izvajanje tudi planirati v okviru svojih nalog. Raziskava je namreč pokazala tudi, da bi 45 % sodelujočih lahko imelo svoje delo organizirano bolje. Dejstvo je, da so marsikateri vodje obremenjeni že z drugimi zadolžitvami in težko najdejo čas za izvajanje coachinga s svojimi sodelavci.

## Sklepne ugotovitve

V prispevku smo se osredotočili na izvajanje coachinga v Pošti Slovenije. Vodenje, načini razmišljanja, nagrajevanja in motiviranja ljudi so se v zadnjih nekaj letih bistveno spremenili. Vodenje zahteva sposobnega posameznika, zato si podjetja s coachingom prizadevajo izobraziti obstoječi vodilni kader. Poznavanje coachinga vodilnim omogoča, da lahko bolje izkoristijo ne le svoj potencial, ampak tudi, da od svojih sodelavcev pridobijo čim več, kar bi bilo v zadovoljstvo tako delodajalca kot zaposlenega.

Namen raziskave je bil ugotoviti ali se coaching v izbranem podjetju uporablja, glede na to, da je bil vodilni kader v podjetju za ta namen usposobljen s strani zunanjega podjetja, ki se ukvarja s coachingom.

Ugotovili smo, da je izvajanje coachinga učinkovito, da ga vodilni kader v veliki meri uporablja in da menijo, da je uvedba coachinga v podjetje dobra naložba. V okviru raziskave smo tudi ugotovili, da je še prostor za izboljšave, na primer pri vodjih, ki coaching uporabljajo občasno ali le takrat, ko imajo zaposleni problem oz. ko zaposleni zaprosijo za pomoč. Priporočamo, da v podjetju še dodatno raziščejo, kateri vodje so zelo uspešni pri vodenju zaposlenih z uporabo coachinga in najdejo način,

kako bi lahko motivirali tiste posamezne vodje, ki coachinga pri vodenju sodelavcev še ne uporabljajo stalno.

V poslovnem okolju je pomembno vprašanje učinkovitosti coachinga, zato se je potrebno opirati na oprijemljive izsledke. Kljub temu, da ima coaching vedno bolj prepoznano in pomembno vlogo pri razvoju zaposlenih in vodstvenega kadra, bo za vodstvo obravnavanega podjetja vprašljivo nadaljne vpeljevanje coachinga brez konkretnih empiričnih dokazov o njegovi učinkovitosti (Kim, 2014, 79-85). Rezultati raziskave v Pošti Slovenije so pokazali, da so pri zaposlenih zaznani pozitivni učinki coachinga, ni pa bilo še izvedno spremljanje učinkovitost coachinga kot donosnost naložbe. Rezultati izvedene raziskave so bili anonimni, zato ni možno ugotoviti, kdo so posamezniki - vodje, ki izstopajo in bi lahko postali potencialni strokovnjaki v podjetju na področju vodenja s coachingom.

Izvedena raziskava je lahko dobro izhodišče za nadaljnja raziskovanja na področju udejanjanja coachinga v podjetju in jo je potrebno obravnavati zgolj kot okvirni pokazatelj, saj je bila narejena le na osnovi rezultatov sodelujočih vodij in menedžerjev v podjetju, niso pa sodelovali ostali zaposleni, s katerimi vodje izvajajo coaching. To izpostavljamo kot pomanjkljivost raziskave, saj smo v izvedeni raziskavi upoštevali zgolj vidik vodij, ki pa je odvisen od tega, kako vsak posamezen vodja dojema coaching in dosežene rezultate. Upoštevati je treba tudi to, da so vodje

postali coachi po opravljenem 3-dnevnem usposabljanju o metodah coachinga in vodenju sodelavcev s coachingom. Za utrjevanje znanj bi bilo dobrodošlo, če bi v podjetju uvedli procese coachinga – kot srečanja, kjer bi si vodje lahko izmenjevali praktična znanja in tako pomagali drug drugemu pri razvoju na področju izvajanja coachinga. Hkrati bi s tem okrepili komunikacijo in sodelovanje med različnimi vodji in različnimi oddelki. Za izvedbo srečanj bi (vsaj na začetku) najeli zunanjega coacha, ki bi vodil skupino skozi diskusije, vprašanja, odgovore, v nadaljevanju pa bi bila to naloga internega coacha.

Izkušnje in raziskave iz tujine, kot tudi naša raziskava, kažejo na to, da je coaching vsekakor orodje, ki bi ga podjetja morala uporabljati za uspešno doseganje začrtane poti.

Izobraževanja eksternih coachev niso poceni, zato so ugotovitve raziskave in predlogi lahko izhodišče za dodatne aktivnosti na tem področju. Uvedba internih coachev je lahko tudi izjemna investicija v prihodnost podjetja.

## Literatura

Bakker, Demerouti, in Sanz-Vergel (2014) 'Burnout and Work Engagement' Elektronski vir, dostopno na: [http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_348.pdf](http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_348.pdf) [dostop 10.12.2015].

Bozer, G., & Sarros, J. C. (2012). Examining the effectiveness of executive coaching on coaches' performance in the Israeli context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10, 14 –32.

Boyatzis, R. E. 2006. Core Competencies in Coaching Others to Overcome Dysfunctional Behavior. *Linking emotional intelligence and performance at work, Current Research Evidence with Individuals and Groups*, ur. Urch Druskat, Vanessa Fabio Sala in Getatd Mount, 82-94. New Yersay: Lawrence Erlbaum Associates.

Callegarin, M. (2010) 'What are the Benefits of Coaching?' Elektronski vir, dostopno na: <http://www.effective-actions.com/what-are-the-benefits-of-coaching/> [dostop 30.11.2015].

Couto, D., & Kauffman, C. (2009). What can coaches do for you? Harvard Business Review, 1 –8. Retrieved from [http:// hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you/ar/1](http://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you/ar/1) Cox, E., Bachkirova, T., &

Crane, G. T., (2007) '*The Heart Of Coaching*'. San Diego: FTA Press

Čeč, F., Grošelj, B. (2007) '*Coaching za menedžerje*', Inštitut za coaching

Deane, R. (2001) '*Coaching - a winning strategy*'. The British Journal of Administrative Management, May/June, Vol. 25, 22-23.

Čeč, F. (2006) '*S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*' - Vodnik. Regionalni center za razvoj

De Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 2, 117 –134.

Fillery-Travis, A., & Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong question? International Coaching Psychology Review, 1, 23 – 35.



Gallup 2013 *'The State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide Report.'* Elektronski vir, Dostopno na:

[http://www.securex.be/export/sites/default/.content/download-gallery/nl/brochures/Gallup-state-of-the-GlobalWorkplaceReport\\_20131.pdf](http://www.securex.be/export/sites/default/.content/download-gallery/nl/brochures/Gallup-state-of-the-GlobalWorkplaceReport_20131.pdf) [dostop 1. 3. 2016]

Giacobbi, P. R. (2000). The athletic coachability scale: Construct conceptualization and psychometric analyses (Doctoral dissertation). University of Tennessee, Knoxville. Retrieved from <http://sunzi.lib.hku.hk/ER/detail/hkul/2688806>

Goldin, P. R., Ziv, M., Jazaieri, H., Werner, K., Kraemer, H., Heimberg, R. G., & Gross, J. J. (2012). *Cognitive reappraisal self-efficacy mediates the effects of individual cognitive-behavioral therapy for social anxiety disorder.* Journal of Consulting and Clinical Psychology, 80, 1034– 1043.

Grant, A. M. in Cavanagh, M. J. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence-based Coaching and Mentoring* 2 (1): 1-16

Grant, A. M. (2006). Solution-focused coaching. *Excellence in Coaching: The industry guide*, ur.

Jonathan Passmore, 73-90. London: Kogan Page.

Grant, A. M. (2012). *ROI is a poor measure of coaching success*. Elektronski vir, dostopno na: <http://www.coachfederation.org/files/includes/docs/156-ROI-is-a-Poor-Measure-of-Coaching-Success--2012.pdf> [dostop 25.12.2015]

Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M., & Parker, H. (2010). The state of play in coaching. *International Review of Industrial & Organizational Psychology*, 25, 125–168.

Grant, A. M. (2013). The efficacy of coaching. In J. Passmore, D. Peterson, & T. Freire (Eds.), *Handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp. 15–39). West Sussex: Wiley-Blackwell.

Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62, 361–404.

International Coach Federation. (2015). Elektronski vir, dostopno na: <http://coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=747> [dostop 25.12.2015]

Kim, S. (2014) '*Assessing the Influence of Menedžerial Coaching on Employee Outcomes*', Human Resource Development Quarterly, 25(1).

Leonard-Cross, E. (2010). Developmental coaching: Business benefit – Fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace. *International Coaching Psychology Review*, 5, 36 –47.

Pegan Stemberger, J.(2015) 'Veščine coachinga za vodje'. Elektronski vir, dostopno na:[http://www.centerznanja.si/solazacoache/file.php/1/Brosure/Vescine\\_coachinga\\_za\\_vodje.pdf](http://www.centerznanja.si/solazacoache/file.php/1/Brosure/Vescine_coachinga_za_vodje.pdf) [dostop 1. 3. 2016]

Porenta, J. (2012) '*Coaching v Sloveniji*', HRM, letnik 10, številka 50

Rock, D., Donde, R. (2015). Driving change with internal coaching programs. Elektronski vir, dostopno na: [http://www.davidrock.net/files/Driving\\_Organisational\\_Change\\_with\\_Internal\\_Coaching\\_Programs.pdf](http://www.davidrock.net/files/Driving_Organisational_Change_with_Internal_Coaching_Programs.pdf) [dostop 27.12.2015].

Smrekar, E. (2011) '*Menedžer kot coach*', HRM, letnik 9, št. 44

Skiffington, S., Zeus, P. (2000). *The Complete Guide to Coaching at Work*. Sydney: The McGraw-Hill companies

Starr, J. (2008) 'Brilliant cocahing: how to be a brilliant coach in your workplace'. London: Pearson Prentice Hall, 2008.

Valcour, M. (2014) 'You Can't Be a Great Manager If You're Not a Good Coach. Elektronski vir, dostopno na: <https://hbr.org/2014/07/you-cant-be-a-great-manager-if-youre-not-a-good-coach/> [dostop 12.12.2015].

Theeboom, T., Beersma, B. in van Vianen, A .E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice, 9(1), 1-18.

## **Glasbena vzgoja pri slovenski manjšini na Goriškem**

### **The music education in the Slovenian minority in Province of Gorizia, Italy**

**Robert Hvalica<sup>13</sup>**

#### ***Povzetek***

Predstavljeni so zgodovinsko ozadje in identiteta slovenske šole v Goriški pokrajini s posebnim poudarkom na glasbenem izobraževanju. Narejen je vpogled v vzgojno-izobraževalne državne ustanove, kjer je v učnem programu zastopana glasba. Ločeno sta predstavljeni dve privatni slovenski glasbeni ustanovi v Goriški pokrajini: Slovenski center za glasbeno vzgojo Emil Komel in Glasbena matica v Gorici. Analiza njunih dejavnosti kaže, da sta obe privatni glasbeni šoli s svojimi bogatimi programi kakovostni in priljubljeni. Ustanovi sta vzgojili kar nekaj priznanih glasbenikov in glasbenih pedagogov. Na slovenske otroke imata močan vpliv, ki se kaže tudi kot nadgradnja pri učenju maternega

---

<sup>13</sup> Kontakt: robert.hvalica@gmail.com.

jezika in slovenske kulture. V sklepu ugotavljamo, da italijanski šolski sistem šolam in učiteljem daje večjo avtonomijo. Izsledki kažejo, da je usposobljenost razrednih učiteljev za poučevanje glasbene vzgoje v osnovni šoli manjša kot v Sloveniji.

**Ključne besede:** zamejski Slovenci v Italiji, šolski sistem v Italiji, glasbeno izobraževanje na Goriškem, zasebna glasbena šola.

### **Abstract**

The thesis discusses music education of Slovenian expatriates in Province of Gorizia and presents the historical background and the identity of schools with Slovene as teaching language in Italy. The thesis also presents schools with special emphasis on music lessons on different levels of schooling. An insight is made into public educational institutions with music classes in their curriculum. Separately, two private music schools in Province of Gorizia are presented: Slovenski center za glasbeno vzgojo Emil Komel and Glasbena matica in Gorizia. The analysis of their activities shows that due to their rich programs both are of high quality and popular. Both music schools have strong influence on Slovene children, which can also be seen in an upgrade of learning the mother tongue and the development of Slovene culture. The results of the research show that class teachers in Italy have minor musical qualifications than class teachers in Slovenia.

**Key words:** Slovenians in Italy, Italian school system, music education in Province of Gorizia, private music school.

## Uvod

Slovinci na Goriškem so od vedno na križišču, naj si bo prometnih in trgovskih poti ali pa na stičišču različnih narodnosti in kultur. Njihov položaj je bil vedno negotov. Čeprav so bili pred dobo fašizma številnejši in enotnejši, so politične spletke želele poskrbeti, da bi Slovence potisnili v podrejen položaj. Ob vsem zatiranju so narodnozavedni Slovenci še bolj iskali načine, da pokažejo svoj obstoj. Ravno v kulturi se je to najprej pokazalo. Z glasbenega vidika je bila zgodovina na Goriškem in v sosednjih pokrajinah, kot sta Tržaška in Videmska pokrajina, zelo pestra in bogata. Nekoliko podrobnejši opisi zgodovinskih dogajanj v članku, bodo pripomogli k lažjemu razumevanju ljudi onkraj meje, njihove povezanosti in želje po iskanju narodne identitete. Kultura, zlasti glasba, je bila takrat najmočnejše orožje, s katerim se je lahko Slovenec boril proti rasističnemu nasilju. V nadaljevanju pa bo še predstavljeno glasbeno šolstvo pri zamejcih v Italiji na ravni državnega in privatnega šolstva.

## Zamejsko glasbeno izobraževanje skozi čas

Sredi 19. stoletja je politično dogajanje pod takratno Avstro-Ogrsko oblastjo močno vplivalo na prebujanje narodne zavesti med Slovenci. Kot je znano, je to spodbudilo predvsem prizadevanje za kulturno rast naroda. *»To se je dogajalo tudi na glasbenem področju, ki je bilo tedaj še dokaj neobgljeno«* (Demšar, 1999, str. 9). Vse, kar se je dogajalo v zvezi s kulturo, so imeli v rokah predvsem Nemci in Italijani. Da bi bila glasba čim bliže Slovencem, je morala biti preprosta, razumljiva in ne podvržena umetniškemu vplivom. Pevski zbori, ki so se hitro množili, so imeli možnost, da so s preprosto vokalno glasbo prebujali domovinsko zavest na prireditvah (zlasti v čitalnicah), ki so jih imenovali »besede«. Ustanovljeno je bilo tudi veliko posvetnih društev in čitalnic. Ker so bili za delovanje čitalnice zelo pomembni pevski zbori, so se ti ustanovljali skupaj s čitalnicami. Njihova množitev je med zbori povzročala tudi tekmovalnost. Izredno velika vloga petja in glasbe od druge polovice 19. stoletja naprej je slovenskemu narodu omogočila kulturni razcvet in krepitev narodne zavesti. Večglasno petje Slovencev (zlasti štiriglasno) je ukoreninjeno že od nekdaj in je razširjeno po večini slovenskega ozemlja. Ta način petja je še bolj globoko zaznamoval slovensko skupnost. Slovenski študentje na goriški državni gimnaziji so se prav s takšnim petjem izkazali pred ostalimi vrstniki drugih narodnosti. Po



prizadevanjih mladih skladateljev Josipa Kocjančiča<sup>14</sup>, Avgusta Lebana (oba po rodu Kanalca) in Antona Hribarja je bil leta 1875 ustanovljen zbor Slavec. Pisec Janko Leban v članku o Josipu Kocjančiču 1913 takole piše o prvem koncertu: *»Pomislite: Slovenci so nastopili v laškem gledališču! Pesnik Simon Gregorčič je bil zložil besedilo »Slavčev spev«, a moj brat Avgust je pesem uglasbil za moški zbor, morda najboljši moški zbor Avgusta Lebana. ... Pred mano je sedel oče goriških Slovencev dr. Lavrič. Ganjen si je zakril obraz z rokama ter – zaplakal!... V loži je bil tudi laški gimnazijski ravnatelj, bivši univerzitetni profesor v Padovi dr. Frapporti. Zadivljen je izrekel: "Slovenci so majhen, a velenadarjen narod; njih je velika bodočnost!"«* (Leban, 1913, str. 22).

Ob vsem tem pa je bilo malo Slovencev, ki so imeli možnost razviti svoje glasbene sposobnosti pri uglednih učiteljih doma ali v tujini. Med te lahko prištevamo zlasti Frana Gerbiča, brate Ipavec pa tudi Antona Hajdriha<sup>15</sup>, ki je bil zelo pomemben za glasbeno življenje na Tržaškem. Na Primorskem je glasbeno deloval tudi Hrabroslav Volarič, ki pa kljub

---

<sup>14</sup> Bil je glasbeni samouk in kot tretješolec že sam vodil dijaški zbor, s katerim je najodmevnejši uspeh dosegel na veliki »besedi« v Gorici. V letih 1869 - 1873, ko je na Dunaju študiral pravo, je vodil pevski zbor Slovenija. Študiju se je posvetil še v letih 1875 - 1876 v Gradcu, kjer je vodil petje Slovenskega pevskega društva. V Kanalu je ustanovil odlični pevski zbor - kvartet in v njem sodeloval s sijajnim baritonom (Leban, 1913).

<sup>15</sup> Nekaj let je živel tudi v Trstu in tja tudi kasneje vedno rad zahajal. Ljudi je zlasti navduševal s svojim pevskim kvartetom.

velikemu glasbenemu talentu ni imel možnosti, da bi se izpopolnil v tujini (Leban, 1895). Podobnih glasbenikov, ki so se preizkušali v komponiranju, je bilo še veliko. O tem poroča tudi revija *Novi akordi*, kjer v kolumni Listnica uredništva odgovarjajo in kritično ovrednotijo vse poslanske rokopise predvsem zborovskih pesmi, katerih avtorji so označeni s psevdonimom (Krek, 1913). »*Spričo takšnega razvoja je bilo občutiti potrebo po izobraženih glasbenikih, in seveda, glasbenih šolah*« (Demšar, 1999, str. 11).

Prva omenjena glasbena šola na Goriškem je bila ustanovljena pod okriljem telovadnega društva Sokol na prelomu stoletja. Kmalu pa se je pokazalo, da to ni cilj telovadnega društva. Že leta 1900 so tako ustanovili Pevsko glasbeno društvo, ki je kot prvo na Primorskem organiziralo glasbeni pouk z oddelkom glasbene teorije<sup>16</sup>. K ustanovitvi društva je pripomoglo več dejavnikov. Dobro znana politična nasprotja klerikalcev in liberalcev so kulturnemu življenju vse bolj škodila, zato so se naprednejši liberalni krogi z idejami o naprednejšem in kvalitetnejšem umetniškem cilju uprli konservativni čitalniški tradiciji, ki ni več ustrezala novim idejam in višjim standardom delovanja. »*Zbor, ki je bil po novem postavljen tudi za umetniško in ne več zgolj za narodnobuditeljsko delovanje, je kmalu dosegel tudi vidne rezultate*« (Kerševan, 2001, str.

---

<sup>16</sup> V šolo je bilo vpisano 40 učencev, a ker je ni nihče finančno podpiral, je prenehala delovati.

20). Ustanovitelj glasbene šole 1901 je bil dr. Henrik Tuma<sup>17</sup>. »Datum (1. 10. 1901) imamo lahko za pravi začetek organiziranega glasbenega šolstva na Goriškem, kar je bilo z drugimi slovenskimi mesti sorazmerno zgodaj« (Kerševan, 2001, str. 24). Idejo za ustanovitev glasbene šole je Tuma dobil pri že prej omenjenem goriškem Sokolu. Na novo je ustanovil glasbeno šolo s štirimi oddelki: za teorijo, klavir, violino in solopetje. Začetki so bili zaradi politične nenaklonjenosti težki, vendar je šola kmalu dobila pomoč za delovanje z Dunaja.<sup>18</sup> »Goriška glasbena šola je imela po dveh letih že 60 gojencev, ki so jih poučevali štirje pedagogi. Velika pridobitev tako za gospodarsko kot tudi za kulturno rast je postal novozgrajeni Trgovski dom<sup>19</sup>. V začetku leta 1905 je bila dokončana tudi gledališka dvorana, ki je obogatila kulturno dogajanje Slovencev v Gorici. Šolo je vodil skladatelj Josip Michl, ki je tudi poučeval violino, eden izmed učiteljev pa je bil tudi Emil Komel s poučevanjem klavirja (glasovirja).

---

<sup>17</sup> Rojen 1858 v Ljubljani. Zaradi svobodomiselnih nazorov je večkrat prihajal v konflikte z učitelji in nadrejenimi. Služil je kot domači učitelj. Na Dunaju je dokončal študij prava in se nato v Trstu zaposlil kot sodnik. Na tržaškem sodišču je z odločnostjo in vsej italijanski praksi navkljub uradoval izključno le v slovenskem jeziku. Poznamo ga še kot alpinista, narodnega prosvetitelja, politika in publicista. Umrl je leta 1935 (Strojin, 2008).

<sup>18</sup> Po večkratnih poskusih predsednika Pevskega in glasbenega društva dr. Karolja Podgornika za finančno pomoč so na Dunaju za podružnico v Gorici prispevali tri tisoč kron, kar je bilo trikrat več kot za Glasbeno matico v Ljubljani.

<sup>19</sup> Zgrajen je bil po načrtu znanega arhitekta Maksa Fabijanija (1865–1962), njegova dela so tudi Narodni dom v Trstu, vrtni park v Štanjelu, palača Urania na Dunaju, Hribarjeva hiša v Ljubljani...

*Društvo je kasneje postalo podružnica ljubljanske Glasbene matice» (Demšar, 1999, str. 12).*

Leta 1907 je torej Pevsko in glasbeno društvo v Gorici prestopilo h Glasbeni matici<sup>20</sup> kot prva podružnica izven Ljubljane (Waltritch, 1987).

V sosednjem Trstu se je Glasbena matica izoblikovala dve leti pozneje, 29. oktobra 1909 (najprej imenovana Pevsko in glasbeno društvo v Trstu – podružnica Glasbene matice v Ljubljani), predstavljala je korak k višji stopnji glasbenega udejstvovanja in nadaljevanja tako pevske kot splošne glasbene tradicije. *»Ustanovitev lastne glasbene šole, organiziranje javnih koncertnih prireditev, izdajanje glasbenih del prvenstveno domačih avtorjev in kvaliteten pevski zbor so bili najpomembnejši cilji, ki si jih je zadala mlada glasbena ustanova,...« (Demšar, 1985, str. 9). Bogato koncertno dogajanje med tržaškimi Slovenci je omogočal nov Narodni dom, ki je bil duša slovenskega kulturnega in gospodarskega delovanja v Trstu (prav tam).*

Na sporedih koncertov, ki jih je pripravljala Glasbena matica v Gorici, so mesto dobila tudi zahtevnejša glasbena dela. V ospredju so bila

---

<sup>20</sup> Društvo Glasbene matice v Ljubljani, ki je bila ustanovljena leta 1872, je po desetih letih po zgledu Filharmonične družbe (vzdrževane s strani ljubljanskih Nemcev) ustanovilo slovensko glasbeno šolo. Podružnice Glasbene matice pa so se začele ustanavljati po vsej Sloveniji. *»V ta razvojni proces so se vključili tudi tržaški in goriški Slovenci« (Demšar, 1999, str. 11).*

skladatelj Evila Adamiča, Vasilija Mirka, Viktorja Šonca in drugi. Vse bolj pa so posegali tudi po svetovni zakladnici glasbenih del zlasti sodobnih skladateljev, kot so Dvořak, Čajkovski, Liszt in Smetana. Ta pristop Pevskega in glasbenega društva v Gorici, zlasti pa njegovega vodje Josipa Michla je bil velikokrat javno grajan<sup>21</sup>, češ da se poslužujejo preveč tuje glasbene literature in prezirajo slovensko moderno (Krek, 1911).

Kljub vsemu se je društvo z glasbeno šolo v Gorici s svojim kakovostnim delom uveljavilo v mestnem kulturnem življenju. Iz njega je izšla vrsta glasbenikov, ki so se uveljavili doma in po svetu. To so bili: Josip Rijavec, Anton Nefat, Breda Šček, Matija Bravničar, Saša Šantel in Marij Kogoj (*Predstavitev šole*, 2009).

Dolgoletno Michlovo vodstvo Pevskega in glasbenega društva je prevzel Emil Komel, ki se je s pridobljeno glasbeno izobrazbo<sup>22</sup> na Dunaju in v Rimu kmalu uveljavil kot skladatelj zborovskih skladb, samospevov in orkestralnih del. Prej omenjeni Trgovski dom je bil za glasbeni razvoj izrednega pomena, saj je imel tudi primerno dvorano, v kateri so se od

---

<sup>21</sup> Novi akordi večkrat poročajo o prireditvah in koncertih Pevskega in glasbenega društva v Gorici, kot žaljiv odnos do slovenske kulture in poglobitve naloge društva. Prav tako grajajo učni načrt, ki izključuje iz gimnazijskega programa sodobne slovenske pesnike, pisatelje in glasbenike.

<sup>22</sup> V prvem desetletju 20. stoletja je bil edina glasbeno usposobljena osebnost v Gorici (Gregorič, 2001).

leta 1922 vrstili kvalitetni koncerti, in sicer z večinoma slovenskimi in slovanskimi skladbami (Demšar, 1999). Tja so včasih zaradi povečanih potreb preselili tudi pouk glasbene šole s sedežem v stavbi na Kornu. Prav tako so včasih uporabili prostore v Društveni hiši v Ulici sv. Ivana.

Že kmalu po prvi svetovni vojni je fašizem začel uveljavljati svojo nasilno politiko in jo stopnjeval. Tako so leta 1920 v Trstu požgali Narodni dom. Čeprav je bila to za Glasbeno matico velika izguba, se je njeno delovanje nadaljevalo. Šola se je razdelila na več oddelkov in poiskala prostore v predmestju Trsta. V teh težkih časih in v preizkušnjah s fašisti so Slovenci ohranili upanje v zmago pravice in vrednot.

V Gorici je kljub zatiranju izšlo kar nekaj cerkvenih pesmaric. Številni slovenski glasbeniki so objavljali svoja dela (tudi posvetna) v Cerkvenem glasniku in drugih publikacijah. Goriški Trgovski dom je bil požgan leta 1927. Takrat je delovanje Pevskega in glasbenega društva prenehalo, saj je bilo uničeno tudi vse društveno imetje. »Po letu 1928 so javne glasbene prireditve na Primorskem prenehale. Ostali so le cerkveni pevski zbori« (Demšar, 1999, str. 30). Krutost in tragika tedanjega časa se zrcali tudi v glasbenih izrazih skladateljev Lojzeta Bratuža, Emil Komela, Vinka Vodopivca, kasneje pa še Mirka Renerja, Mirka Fileja, Stanka Jericija in drugih. To so predvsem skladatelji, ki jih poznamo po nabožni glasbi, velik prispevek pa so dali razvoju same orgelske glasbe in spremljave cerkvenih skladb za zборе. Posledice zatiranja so bile hude.

*»Skoraj dvajsetleten prisilen molk je v veliki meri izničil napore, ki so jih tako Glasbena matica v Trstu kakor druga glasbena združenja vlagali v razvoj glasbenega življenja primorskih Slovencev« (Demšar, 1999, str. 31).*

Konec druge svetovne vojne je pomenil nov razcvet. Mladi pevci so se vključevali v novonastale zборе. Pomembno vlogo je odigral tržaški radio s svojimi glasbenimi programi. Poslušalci so lahko prisluhnili kakovostni glasbi, ki jo je izvajal komorni zbor, imenovan Radijski komorni zbor. Glasbena matica v Trstu ni delovala, kot bi morala. Premalo so se zavedali pomembnosti slovenskega glasbenega šolstva v Trstu ter glasbenega dogajanja v zamejstvu in matični domovini. Hkrati so se kazale pomanjkljivosti pri obnavljanju šolske strukture. *»Februarja 1947 so s podpisom mirovne pogodbe odtrgali središče Goriške od zaledja. Gorica kot gospodarsko in naravno središče Goriške je ostala v Italiji in z njo vse šole in kulturne ustanove, ki so nastajale v bogati tradiciji goriških Slovencev pred italijansko okupacijo. Z odtujenostjo od svojega plodnega zaledja je Gorica usihala« (Gregorič, 2001, str. 132).* Zaradi gospodarskih težav, slabe zaposlitve ter nenehnih političnih zdrah je Gorica postala osiromašena, saj so ljudje iskali boljši življenjski prostor. Tako se je izgubil tudi dobršen del intelektualnega potenciala, ki je v prejšnjih letih vodil gospodarsko in kulturno rast v mestu. Odšlo je veliko pomembnih osebnosti s področja glasbenega življenja. Omenimo le nekatere: Srečko

Kumar, Ivan Silič, Mirko Rener, Anton Sever, Damjana Bratuž in Lojzka Peršič (Kerševan, 1993).

V Gorici je obnovljena glasbena šola Pevskega in glasbenega društva<sup>23</sup> dobila novega ravnatelja Srečka Kumarja, ki je nadomestil Emila Komela, uspešnega vodjo šole med obema vojnama. Toda že leta 1947 se je Kumar preselil in mesto ravnatelja je na prošnjo vodstva goriške glasbene šole ponovno prevzel Emil Komel. Iz mnogih zapisnikov šolskih konferenc je bilo razvidno, da so imeli največ opraviti s prostori, ki so primanjkovali, ter opremo le-teh. Govorili so o sodelovanjih z državnimi šolami in učbenikih. Iz šolskega registra učencev je razvidno, da je nekaj izmed mnogih gojencev danes prepoznavnih na glasbenem področju. Eden izmed njimi je gotovo uveljavljen dirigent Anton Nanut (Waltritch, 1987). Komel pa je ustanovo vodil do zaključka šolskega leta 1952/53 (Demšar, 1999). Za njim je vodenje goriške šole prevzel Anton Sever, vendar le do leta 1957, ko je zaradi finančnih stisk<sup>24</sup> šola v Trgovskem domu postopoma prenehala delovati.

---

<sup>23</sup> »Formalna obnovitev šole je bila počaščena 18. marca 1946 s koncertom mladinskega pevskega zbora Soča iz Kojškega pod Kumarjevim vodstvom.« (Demšar, 1999, str. 36)

<sup>24</sup> Finančna pomoč, ki je prihajala iz matične domovine za vzdrževanje slovenskih zamejskih kulturnih organizacij, je začela usihati. Matična domovina je podpirala le še pevske zборе in osnovni glasbeni pouk (Demšar, 1999).



V prvih povojnih letih je bila v Gorici pomembna tudi stavba na Placuti št. 18, v kateri sta bili katoliško usmerjena tiskarna in knjižna založba<sup>25</sup>. Od leta 1949 naprej, ko so dogradili dvorano, je stavba nudila prostor za zbiranje mladih, njihovo kulturno delovanje in umetniško snovanje. *»Tu se je tudi »zbirala skupina fantov, ki jih je družilo veselje do petja.«* (Kerševan, 1993, str. 10). Prav ta sestav pa je bil zametek Zbora slovenskega katoliškega prosvetnega društva, ki ga je prevzel Mirko Filej. On, nekdanji Komelov učenec, je kmalu postal eden vodilnih osebnosti v goriškem glasbenem življenju. Emil Komel in Mirko Filej, ki se je vrnil v Gorico kot duhovnik in odličen glasbenik, sta v šolskem letu 1953/54 zbrala mladino v novoustanovljeni orglarski šoli. Filej je istočasno ustanovil še pevski zbor, ki se je kasneje poimenoval po Lojzetu Bratužu. Ustanovitev orglarske šole je pomenila novo pot glasbene vzgoje, ki je težila k ohranjanju in razvoju narodne zavesti. Svojo dejavnost je skozi 70. in 80. leta razširila na vse inštrumente in teoretične predmete ter se poimenovala po ustanovitelju Emilu Komelu (prav tam).

V povojnih letih se goriški skladateljski upi niso uresničevali, izgubile so se tudi sledi za tistimi pomembnimi glasbenimi ustvarjalci, ki bi si zaslužili več pozornosti. Šele v devetdesetih letih se slovenska glasbena stroka *»sooča tudi z glasbenim snovanjem tistih, ki so doslej nosili pečat*

---

<sup>25</sup> Stavbo je kupila zadruga Katoliško tiskovno društvo, kasneje pa se ji je pridružila še novoustanovljena Goriška Mohorjeva družba, ki je poskrbela tudi za izdajo glasbenih knjig: Cerkvena pesmarica v štirih delih (Kerševan, 1993).

*borcev za narodni obstanek*« (Gregorič, 2001, str. 120). Glavne zasluge za obuditev teh velikih glasbenikov ima tržaški skladatelj Pavle Merku, ki ga štejemo k sodobnikom, ki nadaljujejo bogato tradicijo goriške oziroma zamejske glasbe, podobno kot Stanko Jericijo, Štefan Mauri in Ivan Mignozzi (prav tam).

### **Vpogled v vzgojno-izobraževalne državne ustanove, kjer je v učnem programu zastopana glasba**

Vpogled v italijanski šolski sistem je pokazal marsikatero zanimivost, kot je pristojnost in odgovornost za učni načrt v vsaki občini, pokrajini ali deželi zase. Z reformami pa je bil v zadnjih nekaj letih šolski sistem, zlasti v osnovni šoli, korenito spremenjen. Na videz različna sistema italijanskega in slovenskega šolstva imata v Evropi vse več skupnih točk in se vse bolj približujeta. Vedno več je študijskih izmenjav in to narekuje enotno klasifikacijo, ki pa bo uspešna le, če si bodo programi podobni. V primerjavi s Slovenijo pa ima Italija v osnovni šoli odobreno samo eno uro glasbene vzgoje na teden, kar je za eno uro manj kot pri nas do vključno 5. razreda. Po pogovorih z učitelji, je na italijanskih šolah s slovenskim učnim jezikom razvidno, da je poučevanje glasbene vzgoje na razredni stopnji prepuščeno bolj ali manj samemu učitelju in njegovemu glasbenem znanju, ki ga ima ali pa nima. Učitelj je zelo svoboden glede

učnih načrtov, literature in metod, ki jih uporablja pri poučevanju. Sicer imajo osnovne šole v učnem načrtu tudi 10-12-urni glasbeni projekt<sup>26</sup>, ki ga učenci izpeljejo skupaj z zunanjimi glasbenimi pedagogi, ki poučujejo v večini primerov na eni izmed privatnih glasbenih šol. Žal pa je italijanski sistem usposabljanja razrednih učiteljev gledano z vidika glasbene usposobljenosti zelo pomanjkljiv. Torej se kakovost glasbenega poučevanja razlikuje od šole do šole. Zgodi se tudi, da učitelji namesto glasbenega pouka izvajajo ure, ki so jim ljubše. Takšna avtonomija, ki sicer dovoljuje svobodno izbiro učnih metod in svobodnejše načrtovanje, ne pomaga, če pa v razredu ni glasbeno usposobljenega učitelja. Po drugi strani pa se sprašujem, ali ni ravno glasba tista, skozi katero najprej pripeljemo otroka do ozaveščanja o narodni identiteti, kar je pri Slovencih v Italiji bistvenega pomena.

Evropska komisija zadnje čase s svojimi smernicami veliko pripomore z ozaveščanjem pri usposabljanju učiteljev. Poudarja, da je potrebno narediti vse, da bi učenje umetnosti dobilo poseben položaj v izobrazbi vsakega otroka. Glasbena vzgoja v osnovni šoli prehaja z novimi smernicami kot temeljna univerzalna komponenta v predmet, kjer se ne več le posluša in poje, ampak služi širšim ciljem, kot so spodbujanje komunikacije, ustvarjalnosti, razvijanje domišljije, razvijanje sposobnosti in spretnosti ob izvajanju in podobno.

---

<sup>26</sup> Projekt je odvisen tudi od posamezne šole, saj imajo na nekaterih šolah stalnega zunanjega glasbenega pedagoga.

## Glasba v vrtcih in predšolska glasbena vzgoja

Vrtci se v zamejstvu vključujejo v mrežo vzgojno-izobraževalnih ustanov s slovenskim jezikom. Učni programi so skladni s tistimi, ki jih imajo povsod v Italiji. Med seboj se ločijo le v podrobnostih ponudbe izobraževalnega programa, ki narekujejo različne metode dela. Glasba je tista govorica, ki je vsem razumljiva, zato je ena izmed osnovnih prvin, s katero združujejo otroke iz različno govorečih družin. Ugotavlja se namreč, da se v italijanske vrtce s slovenskim učnim jezikom vpisuje vse več otrok ne samo iz mešanih, ampak tudi iz povsem italijanskih družin. Knjižničarka Andreja G. iz Ronk v Goriški pokrajini je povedala: *»Pred petnajstimi, dvajsetimi leti, ko sta bila moja otroka majhna, je bila vanj (slovenski vrtec, op. R.H.) vpisana le peščica otrok. Potem pa so starši mešanih in tudi italijanskih družin začeli ugotavljati, da je v slovenskem vrtcu prijetno, da imajo otroci veliko dejavnosti, da hodijo v gledališča, na plavanje in tako naprej, zato se jih je mnogo odločilo, da otroke dajo kar v vrtec s slovenskim učnim jezikom. Tako sedaj vrtec v Ronkah, natančneje v zaselku Romjan, ki je izpostava doberdobske šole, obiskuje več kot sto otrok. Večina otrok potem tudi nadaljuje šolanje na slovenskih nižjih oddelkih osnovne šole«* (Černoga, 2013). Prav to pa pogojuje, da se v vrtcih bolj posvetijo socialnim vsebinam, kot so igre predstavljanja in spoznavanja otrok, igre razlik in podobnosti, uvod v učenje strpnosti, igre skupinske identitete in pripadnosti, igre sodelovanja, igre reševanja konfliktov in podobno. Velik pomen pri vsem

tem ima vsekakor glasba, s katero se srečujejo na različne načine, bodisi s poslušanjem, kjer otroci začnejo razvijati zanimanje za poslušanje glasbe, bodisi z igranjem na različne lastne in Orffove inštrumente, ki so v vsaki skupini postavljeni v posebej prirejenih kotičkih, ali pa s petjem, ki najbolj pripomore pri uresničevanju ciljev: razvijanju čuta za narodno pripadnost na eni strani ter zavedanje obstoja lastnega in drugih jezikov oziroma kultur. S petjem obogatijo razna praznovanja in proslave (*Otroški vrtec Sonček*, 2014).

### **Glasba v osnovni šoli v luči odloka italijanskega Ministrstva za šolstvo iz leta 2012**

Republika Italija daje pristojnost in odgovornost za učne načrte vsaki občini, pokrajini ali deželi. Ministrstvo za šolstvo, izobraževanje in raziskave le podaja in opredeljuje minimalne ravni delovanja pri določenih predmetih v osnovni šoli, s čimer zagotavlja kakovostno celostno izobraževanje. Po nenehni prenovi v šolstvu in na dopolnitve obstoječih zakonov je Ministrstvo za šolstvo v letu 2012 napisalo že znani odlok, ki določa nacionalne smernice za vrtec in osnovnošolsko izobraževanje v prvem ciklu. Za predmet glasba pravi, da je ena izmed temeljnih univerzalnih človeških komponent, ki s svojo širokostjo vodi do aktivacije simbolnih in relacijskih procesov sodelovanja in socializacije. Je orodje, s katerim pridobivamo znanje, spodbuja ustvarjalnost, razvija občutek pripadnosti skupnosti, kakor tudi interakcije med različnimi

kulturami. Primerna je za spoznavanje učenčeve pripadnosti in kulturne tradicije ter razumevanje in spoštovanje drugih kultur in verskih tradicij in tudi sredstvo izražanja in komunikacije. Glasba ima nenehno interakcijo z drugimi umetnostmi in je odprta za izmenjavo na različnih področjih znanja (*Decreto 16 novembre 2012*, n. 254, 2012)

Nove spremembe so vidne v zavedanju, da cilj šole nima funkcije povpraševanja na tržišču, ampak se v celoti posveti učencu in mu ponuja, kar mu lahko ponudi. Prav z glasbo lahko učenec sledi ciljem, ki jih kažejo nove smernice izobraževanja v Italiji. To so vzbujanje radovednosti in s tem željo po znanju, spodbujanje domišljije, ustvarjalnost, iznajdljivost in rezne oblike sposobnosti in spretnosti.

### **Osnovna šola**

Glasba omogoča otrokom raziskovanje različnih možnosti glasu, zvočnih predmetov in glasbil. Učenec se uči poslušati sebe in druge, zapisuje glasbene znake, prepoznava kombinacije zvenov, ritmičnih in melodičnih vzorcev in jih izvaja s petjem, lastnimi inštrumenti ali drugimi glasbili, vključno s tistimi, ki jih podpira računalniška tehnologija. Uči se tudi spontanega improviziranja enostavnih vokalnih ali inštrumentalnih skladb, ki pripadajo različnim žanrom in kulturam. Prav tako prepoznava elemente preprostega glasbenega dela, ki se ga uporablja v praksi in

opisuje značilnosti poslušanih glasbenih del iz različnih obdobj (Decreto 16 novembre 2012, n. 254, 2012).

Učni cilji na koncu petega razreda osnovne šole so:

- učenci s petjem, lastnimi instrumenti in inštrumenti nove zvočne tehnologije ustvarjalno in zavestno, postopoma širijo svoje zmogljivosti z invencijo in improvizacijo;
- izvedejo posamezno ali v skupini vokalno ali inštrumentalno skladbo, ki je lahko tudi polifonična in pri tem skrbijo za intonacijo izražanje in interpretacijo;
- znajo oceniti funkcionalne in estetske vidike glasbe različnih žanrov in stilov ter njihovega zgodovinskega pomena;
- prepoznajo in razvrstijo osnovne glasbene oblike, ki sestavljajo glasbeno govorico v različnih glasbenih zvrsteh;
- predstavijo osnovne elemente skladbe ali zvočnih pojavov preko konvencionalnih ali nekonvencionalnih glasbenih simbolov;
- prepoznajo kontekst glasbe oziroma zvoka v realnem multimedijemskem prostoru, kot so kino, televizija in računalnik (prav tam).

Omeniti je potrebno tudi sodelovanje med osnovnimi šolami s slovenskim učnim jezikom in privatno glasbeno šolo Emil Komel. Glasbeni pedagogi vodijo v osnovni šoli glasbene delavnice določeno število ur, nekje pa tudi redno enkrat na teden, tak primer je v OŠ Ludvik Zorzut v Števerjanu. (*Pestro predpraznično dogajanje ...*, 2014).

Vsaka osnovna šola si na svoj način pomaga, da bi učencem zagotovila čim boljši pouk glasbene vzgoje. Po pripovedovanju učiteljice, ugotavljam, da marsikateri učitelj nima ustreznega glasbenega znanja, je brez posluha ali pa mu je predmet postranskega pomena. V izobraževanju bodočih učiteljev razrednega pouka je že v srednji šoli velik primanjkljaj na področju glasbe, če se odločijo za klasični oziroma humanistični licej<sup>27</sup>, saj v predmetniku ni glasbe. Tudi na univerzitetnem študiju v Vidmu, kjer se izobražuje največ učiteljev (po starem načinu), ki bodo učili na šolah s slovenskim učnim jezikom v Italiji, je v pedagoškem programu *Scienze della formazione primaria* samo v predmetniku 4. letnika predmet *Musicologia e didattica della musica*, 1. semester teoretično, 2. semester pa praktično. Ravno tako je samo v 4. letniku predmet slovenski jezik. Na nekaterih drugih italijanskih univerzah imajo po novem sistemu omenjeni glasbeni predmet v zadnjem (5.) letniku (*Insegnamenti a.a. ...*, 2014; *Lumsa universita*, 2014). Vse to je zelo malo v primerjavi z izobraževanjem učiteljev razredne stopnje v Sloveniji, kjer

---

<sup>27</sup> Humanistični licej Anton Martin Slomšek v Trstu je po starem imenovan tudi Pedagoški licej.



je glasbeni predmet zastopan v vseh letnikih do zaključka študija (*Razredni pouk*, 2014).

V bližnji preteklosti je bila Italija še mnogo bolj toga glede poučevanja umetnostnih predmetov v osnovni šoli. Evropska šolska politika narekuje nove smernice tako glede avtonomije poučevanja ali usposabljanja učiteljev. Iz raziskav o kulturno-umetnostni vzgoji v šolah v Evropi in zlasti o usposabljanju učiteljev, ki so jih naredili večinoma v letih 2007/08, je videti, da Italija glede skrbi za poučevanje umetnosti zaostaja za ostalimi državami. Nič čudnega ni, če je bila za glasbeno vzgojo izražena skrb ravno zaradi pomanjkanja znanja za njeno poučevanje. Italija spada med tiste države, v katerih so institucije za izobraževanje učiteljev avtonomne in ponujajo različne izobraževalne programe: umetnostni predmeti so lahko obvezni ali izbirni, poleg tega so lahko v programu izobraževanja različni predmeti (Plevnik, 2010).

### **Srednja šola - 1.stopnja**

Mladostniki v starosti 11, 12 in 13 let razvijajo prožen način razmišljanja, ki je intuitivno in ustvarjalno v bogastvu glasbenih kultur. Sposobni so razlikovati stališča in življenjske vrednote, ki jih obkrožajo. Glasbena govorica je pri njih orodje za izražanje in komunikacijo (*Decreto 16 novembre 2012, n. 254, 2012*).

Učni cilji na koncu tretjega razreda srednješolske stopnje so:

- učenci skupinsko in posamezno izvajajo vokalne in inštrumentalne skladbe iz različnih žanrov in stilov, tudi z uporabo elektronskih instrumentov;
- improvizirajo, predelajo ali sestavijo vokalno in inštrumentalno glasbo svobodne oblike in strukture s preprostimi ritmičnimi in melodičnimi vzorci;
- prepoznajo in razvrstijo slogovno najbolj pomembne elemente glasbenega jezika;
- znajo kritično opisati in razložiti umetniška glasbena dela na glasbenih prireditvah, ki med drugim vključujejo tudi druge umetniške zvrsti, kot je ples, gledališče, vizualne umetnosti in multimedija;
- znajo pisati in brati tradicionalno notacijo ter strukturo grafičnega zapisa;
- zgradijo svojo lastno glasbeno samopodobo, razširijo obzorje in vrednotijo izkušnje, ki jih ponuja okolje;

- znajo poiskati dostop do glasbenih virov na omrežju in uporabijo posebno programsko opremo za obdelavo zvoka in glasbe (prav tam).

### **Glasbeni licej**

Eden izmed šestih usmerjenih licejev, ki so nastali po italijanski šolski prenovi v letih 2010 in 2011, je tudi licej za glasbo in ples. Žal ga v Goriški pokrajini ni, najbližji je v Trstu kot oddelek na ISIS<sup>28</sup> G. Carducci - D. Alighieri Trieste. Prav glasbeni oddelek na vseh takšnih licejih v državi ponuja teoretično in praktično usposabljanje v glasbi in proučevanje njene vloge v zgodovinskem in kulturnem kontekstu. Pomaga dijakom poglobiti in razviti znanje, spretnosti in sposobnosti, ki so potrebne za obvladovanje glasbenega jezika (*Liceo musicale e coreutico...*, 2014)

Slovenski zamejci si že vrsto let prizadevajo zlasti po letu 2010, ko so z novim zakonom ustanavljali nove glasbene liceje, (v Videmski pokrajini kar dva), da bi ustanovili tudi glasbeni licej s slovenskim učnim jezikom kot oddelek na zavodu Anton Martin Slomšek v Trstu, vendar se do danes to še ni uresničilo (*Trst bo imel glasbeni licej*, 2010).

---

<sup>28</sup> ISIS je kratica za »Istituto Statale per l'Istruzione Superiore« in pomeni državni zavod za visoko šolstvo.

Ta primanjkljaj pri slovenskih zamejcih uspešno dopolnjujejo privatne glasbene šole, ki nudijo glasbeno nadarjenim mladostnikom možnost, da se vpišejo na glasbeni konservatorij.

### **Glasbeni konservatorij**

Konservatorij je visokošolska institucija in ponuja univerzitetno stopnjo, specializirano za študij glasbe v umetniški smeri, kompoziciji, glasbeni teoriji, zborovski glasbi, harmoniji in kontrapunktu, glasbeni teoriji in praksi glasbenega instrumenta za kulturno in umetniško izobraževanje (*Conservatori e gli Istituti Musicali*, 2014).

V letu 2013 v celotni Italiji obstaja 73 konservatorijev in glasbenih šol z javno veljavo ali kar IMP (*Istituti musicali paregiati*). Financiranje le-teh že od leta 2000 prehaja iz lokalnega vira na državni. Takšni inštituti so nekoliko manjši od konservatorijev, predstavljajo pa nepogrešljivo glasbeno izobraževanje in so pomemben del italijanske kulturne dediščine. Zaprtje takšnih inštitutov bi naredilo veliko škodo, zato je država sklenila, da jih nacionalizira. Že od leta 2010 jih postopoma (s pogodbo z licejem) pričenjajo preoblikovati v *Glasbene in baletne liceje* (*Liceo musicale e coreutico*). Končna podoba bodočih konservatorijev še ni jasno izoblikovana (Analiza in prikaz ..., 2010; *Conferenza dei Direttori dei Conservatori di Musica Italiani*, 2013).

Starejše konservatorije označujejo kot 'Konservatorij s starim sistemom' (*Conservatorio, vecchio ordinamento*).

»Predmetniki vsebujejo 'glavne predmete' (*corsi principali*, kot so npr. kompozicija, dirigiranje, razni inštrumenti, ipd., in 'dopolnilne predmete' (*corsi complementari*), kot so npr. *solfeggio*, harmonija in kontrapunkt, ipd. Pogoji za vstop na konservatorij je uspešno opravljen sprejemni izpit in zaključena osnovna šola (*licenza elementare* ali pa vsaj vpis v 5. letnik, *scuola elementare*). Diploma konservatorija je bila doslej enakovredna diplomam (*laurea*) na univerzi, ne pa raziskovalnemu doktoratu.« (Analiza in prikaz ..., 2010, str. 28).

Konservatorij ima tudi predakademske stopnje (*Corsi preaccademici*), ki nudi glasbeno izobraževanje otrok, starih najmanj 10,11 let, tečaj kompozicije za otroke, stare 14,15 let in solopetje, namenjeno otrokom, starih 15,16 let. Ta način izobraževanja zagotavlja učencem strukturirano, organizirano osvajanje strokovnih glasbenih znanj in izkušenj, ki jih potrebujejo za vstop na akademsko stopnjo. Trajanje tega izobraževanja poteka na treh ravneh:

- a) osnovna raven, ki traja 3 leta,
- b) srednja raven, ki traja 2 leti,
- c) napredna raven, ki traja 3 leta.

Naslednja akademska stopnja pa ima dve ravni:

- prva raven – triletje (triennio), poznana tudi kot *Bachelor of arts*, ki se zaključí z diplomo (laurea),
- druga raven – dvoletje (biennio), poznana kot *Master of arts*, in se zaključí z magisterijem (laurea magistrale).

Takšni konservatoriji so torej prešli skozi fazo reform in so dobili status univerze, kar pomeni, da je za vpis potrebna matura. Izobraževanje na konservatoriju Tartini v Trstu je vstopilo tudi v mednarodni sistem nabiranja in prenašanja kreditnih točk (ECTS - *European Credit Transfer and Accumulation System*). Ker so konservatoriji državni, spadajo pod okrilje ministrstva za šolstvo (*Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*). »Pomembnejša organa na nivoju države sta tudi *Direktorska konferenca glasbenih konservatorijev (Conferenza dei Direttori dei Conservatori di Musica)* in *CNAM - Državni svet za visoko umetniško in glasbeno vzgojo (Consiglio Nazionale per l'Alta Formazione Artistica e Musicale)*« (Analiza in prikaz ..., 2010, str. 28).

Zamejski Slovenci se že od zaščitnega zakona iz leta 2001 prizadevajo za ustanovitev samostojnega slovenskega oddelka na Glasbenem konservatoriju Giuseppe Tartini v Trstu, vendar je 15. člen tega zakona ostal vse do danes mrtva črka na papirju, saj ga Italija kljub nenehnim prigovarjanjem slovenskih glasbenih ustanov (SCGV Emil Komel in Glasbena matica) uspešno zavira (*Kje je samostojni oddelek ...*, 2011).

## **Privatne slovenske glasbene ustanove**

Za glasbeno izobraževanje otrok izven šole v Goriški pokrajini skrbita dve nedržavni ustanovi: že omenjena SCGV Emil Komel in oddelek Glasbene matice. Tako eni kot drugi se zavzemajo za nudenje kvalitetne glasbene vzgoje čim širšemu krogu slovenske manjšine. Obe ustanovi odprtega značaja nudita raznolik izbor programov ob strokovnem pedagoškem in umetniškem vodenju. Z zanimanjem spremljata reforme, ki bodo pokazale, kakšen bo odnos med zasebnimi šolami in javnimi inštitucijami. Zelo pomembno je, da ostajata šoli slovenski, to pomeni, da poučujejo slovensko govoreči učitelji v slovenskem jeziku. Ena izmed ovir pa je vsekakor šolnina, ki ni prav majhna, saj se preko nje financira večji del učiteljskega dela. Le-ta pa je na primer na tržaškem konservatoriju na pred-akademski stopnji občutno nižja.

## **Predšolska glasbena vzgoja na privatnih glasbenih šolah**

Starši imajo možnost vpisati svoje malčke v njim namenjena programa ene izmed privatnih glasbenih institucij. Slovenski center za glasbeno vzgojo Emil Komel ponuja glasbeni tečaj *Do-mi-sol*, Glasbena matica Gorica pa *Predšolska glasbena vzgoja*. Namen takšnih tečajev je, da

otroci od 4. do 6. leta starosti pridobijo glasbeno predznanje, ki je uvod v glasbeni svet, ki ga uresničujejo v glasbeni šoli.

### **SCGV Emil Komel**

Prvotna šola, ki je nastala iz nekdanje orglarske šole in je stala v ulici Placuta št. 18, je danes postala del Kulturnega centra Lojze Bratuž s sedežem na Viale 20 Settembre, 85 [Aveniji 20. septembra 85]. Obseg delovanja šole se je danes tako povečal, da ga brez zadržkov poimenujemo v slovenski center za glasbeno vzgojo. Spotoma so v okolici Gorice rasle tudi podružnične glasbene šole. Veliko bližnjih podružnic se je ob selitvi v nov center pridružilo kar osrednji šoli. V šolskem letu 2013/14 je pouk začel še na naslednjih podružnicah: Devin, Doberdob, Plešivo in Miren. Bogato zgodovinsko ozadje glasbene šole prispeva k vzgoji mlade generacije, v kateri se bodo kalili novi glasbeniki in iskali nove ideje.

Slovenski center za glasbeno vzgojo SCGV Emil Komel je ena od dveh privatnih glasbenih šol, v kateri se večinoma šolajo slovenski otroci. S svojimi zanimivimi in kakovostnimi programi vanjo pritegnejo tudi veliko otrok iz mešanih ali popolnoma italijanskih družin. Prav tako program pritegne starše iz slovenske strani meje, da vpisujejo svoje otroke na to šolo. Po pogovoru z učiteljico, sem ugotovil, da je gotovo eden izmed razlogov to, da ni starostne omejitve in niti ni sprejemnega izpita, ampak



samo avdicija, na podlagi katere se razvrsti otroke v različne programe. Če se izkaže, da je otrok glasbeno manj nadarjen, je otrok vključen v tečaj, ki je prilagojen njihovim sposobnostim. Tudi glede ocenjevanja in testov ni nobenih obveznosti, razen za tiste učence, ki hočejo izpite opravljati na eni izmed glasbenih šol v Sloveniji. Najbolj pa je name vplivalo dejstvo, da se morajo učitelji nauka o glasbi za poučevanje veliko prilagajati zaradi različnosti programov. Italijanski program ima različne tečaje (A, B) in stopnje (1, 2, 3), slovenski program pa je namenjen učencem, ki opravljajo izpite v Sloveniji in sledi načrtu slovenskih glasbenih šol. Poseben izziv se mi zdi, da učitelj prvi dve leti poučuje mešane razrede, torej italijansko in slovensko govoreče otroke in otroke, ki govorijo oba jezika. Pouk v takem primeru poteka s poudarkom na skupinski igri in petju. Učitelji teoretičnih predmetov imajo namreč popolno avtonomijo nad učnim načrtom, metodami, literaturo in podobno. V pomoč so jim marsikateri slovenski učbeniki in priročniki, ki jih vedno kombinirajo z načinom, ki je za določen razred najprimernejši. Ta samostojnost je velika odgovornost posameznega učitelja oziroma šole. A iz pogovora je bilo razvidno, da učitelji z veseljem in vdanostjo opravljajo svoje delo, največja nagrada zanje pa je, ko se otrok v razredu počuti dobro in sodeluje.

Dejavnosti, ki jih center izvaja, je veliko: klavirske delavnice, delavnice jazz skupin, tečaji kompozicije, poletni glasbeni kampus. Učenci sodelujejo tudi na regijskih tekmovanjih mladih glasbenikov Primorske in

drugih javnih prireditvah. Ob vsem tem pa je temeljno poslanstvo šole posredovanje osnovne glasbene vzgoje čim večjemu številu učencev, obenem pa jim nuditi reden študij do strokovne usposobljenosti in državne diplome. *»S tem so postavljeni temelji za izobrazbo kadrov, ki naj bi še naprej oživljali in vodili glasbeno tradicijo na Goriškem. Namen šole pa je tudi ob glasbi graditi mostove zблиževanja med ljudmi, posebno med tistimi, ki se razlikujejo po narodni pripadnosti; medsebojno spoznavanje je namreč predpogoj za prijaznejše odnose in skupno graditev lepe prihodnosti«* (Didaktika, 2009).

V februarju 2014 je center praznoval 60-letnico delovanja SGCV Emil Komel. Z geslom *»Šestdeset let z glasbo v mislih«* so se spomnili prehojene poti, ki jo je naredila glasbena šola iz prvotnega majhnega jedra v razvejano šolsko središče. Med velikimi imeni, ki so bili odgovorni, da se je glasbena šola nemoteno razvijala, pa so izpostavili njenega dolgoletnega, že pokojnega ravnatelja Silvana Kerševana in mu posvetili predstaviten večer z naslovom *»Silvanu z ljubeznijo«*. Ravnateljica Alessandra Schettino in predsednica upravnega odbora šole Mara Černic sta pripravili predstavitev prav tam, kjer je pred dobrimi stotimi leti delovalo Pevsko in glasbeno društvo in se je rodilo slovensko glasbeno šolstvo v Gorici, to je v prostorih prestižne palače takratnega Trgovskega doma.

Višek praznovanja jubileja pa so obeležili s prireditvijo, na kateri so pokazali raznoliko pedagoško in umetniško ponudbo šole.

*»Šlo je za vrhunski glasbeni dogodek, ki so ga izoblikovali učenci in bivši učenci, sedaj že uveljavljeni glasbeniki, ter pedagogi Goriškega glasbenega centra.« (Izjemen jubilejni koncert ..., 2014).*

### **Glasbena matica v Gorici**

Glasbena matica v Gorici je druga privatna glasbeno vzgojna ustanova z ravno tako bogato zgodovino. Kot je bilo opisano že v zgodovinskem ozadju, je bila Glasbena matica ustanovljena v Trstu leta 1909 in deluje kot deželna profesionalna izobraževalna ustanova s šolami v Trstu, Gorici, Špetru in Ukvah. Njen cilj je usposabljanje poklicnih glasbenikov in promocija glasbene kulture med Slovenci v Italiji.

V Gorici pa ima Glasbena matica še poseben pomen, saj je bila ustanovljena dve leti pred tržaško. Po prekinitvi je z delovanjem nadaljevala kot del tržaške. Postala je prepoznavna po odličnih rezultatih učencev na vseh stopnjah in prav tako je s svojimi podružnicami (Sovodnje, Štandrež, Doberdob, Števerjan) zapolnila širši goriški prostor. Danes delujeta samo še podružnici v Doberdobu in Sovodnjah ob Soči.

V zadnjem desetletju se goriška Glasbena matica lahko pohvali, da v toku časa nenehno skrbi za kvalitetno glasbeno izobraževanje in ozaveščanje

slovenske kulture. Z iskanjem nenehnih rešitev, kako povečati število učencev, kako se prilagajati novim pogojem in razmeram se vodstvo znova in znova trudi postoriti vse, da bi glasbeni ustanovi utrli najboljšo pot (Paulin, 2013).

Od nekdaj je bila glasba prisotna v kulturni stvarnosti goriškega območja in tako je še danes žarišče glasbene vzgoje povezano z Glasbeno matico slovenske skupnosti v Italiji. Vsekakor pa je na dosednji petdesetletni poti veliko pripomogla k ohranitvi kulture in narodne identitete Slovencev v Italiji. Šola si želi »z *izbranimi programi klasičnih in novih glasbenih slogov vzgajati dobre instrumentaliste za solistično, komorno in orkestralno muziciranje ter pevce za zборе.*«... »Skrb šole je tudi *izobraževanje in izpopolnjevanje osebja in učencev s prirejanjem seminarjev, mojstrskih tečajev ter raznih delavnic.*« (Kralj, 2013, str. 4). Ob okrogli obletnici (50 let) junija 2013 je Glasbena matica v Italiji s sedežem v Trstu dobila odlikovanje predsednika Republike Slovenije z redom za zasluge.

Cilji glasbene šole so nekoliko drugačni, kot so na SCGV Emil Komel. Predvsem izpostavljajo kvaliteto pouka na visoki ravni, kar velja tudi za prireditve, koncerte in podobne dogodke. Šola ponuja dve smeri, podobno kot v sosednji glasbeni šoli. To sta predakademska za nadaljnje šolanje na konservatoriju in ljubiteljska smer, bistvo katere označi že samo poimenovanje. Pouk poteka zgolj v slovenskem jeziku, poučujejo

samo slovenski profesorji. Sicer zapisanih pravil glede narodnosti otrok ni, a vseeno se vpisujejo le slovenski otroci. Šola Glasbene matice si neprestano prizadeva za priznavanje izpitov, urejeno financiranje ali omogočanje poučevanja na akademski ravni. Najbolj pa si želijo, da bi Slovenci v Italiji končno dobili svoj konservatorij, ki ga čakajo od sprejetja zaščitnega zakona 38/2001. O tem se veliko piše v dnevnem časopisju, a do velikih premikov ni prišlo. Izjema je možnost, da so po dogovoru z videmskim konservatorijem izpiti učencev na predakademski ravni uradno priznani. Zaradi svoje teritorialne razširjenosti po območju, kjer živi manjšina, je Glasbena matica nekakšna osrednja glasbeno-kulturna ustanova, ki se s kvalitetno in strokovno vzgojo zaveda svoje ključne vloge pri ohranjanju in razvoju slovenske kulture pri mladih glasbenikih.

## **Zaključek**

Ugotavljamo, da italijanski šolski sistem šolam in učiteljem daje večjo avtonomijo. Izsledki kažejo, da je usposobljenost razrednih učiteljev v italijanskih šolah s slovenskim jezikom, za poučevanje glasbene vzgoje v osnovni šoli, manjša kot v Sloveniji. Torej je tudi kvaliteta glasbenega pouka od šole do šole različna in je odvisna od učitelja. Pri izobraževanju učiteljev se le nagibajo k temu, da bodo bodoči učitelji v osnovni šoli imeli tudi glasbeno znanje. Srednje in višje šole pa ne ponujajo možnosti

glasbenega izobraževanja v slovenskem jeziku. Nenehno prizadevanje za slovenski glasbeni licej še vedno ni obrodil sadu. Nekoliko drugače je z zasebnimi šolami. Z vidika glasbene kulture sta se skozi čas izoblikovala dva vzgojno-glasbena centra društvenega in zasebnega značaja, ki sicer pripadata vsak svoji politični strani, kar danes ni več bistvenega pomena. Obe ustanovi skrbita za kvalitetno in strokovno vzgojo, s katerim si ustvarjata ugled ne samo pri slovenskemu delu prebivalstva, temveč tudi pri Italijanih. Kvalitetno poučevanje se kaže tudi v tem, da je iz omenjenih glasbenih šol izšlo že veliko uspešnih diplomantov, izmed katerih so nekateri danes glasbeni pedagogi in uspešni glasbeniki. Obe glasbeni šoli imata na slovenske otroke močan vpliv, ki se kaže tudi kot nadgradnja pri učenju maternega jezika in slovenske kulture.

## Literatura in viri

*Analiza in prikaz trenutnega stanja na področju glasbenega in baletnega izobraževanja v nekaterih evropskih državah.* Buh, T. – vodja projektne skupine. (2010): *Evalvacijska študija srednješolskega glasbenega in baletnega izobraževanja.* Končno poročilo. Ljubljana: Pedagoški inštitut.

*Conferenza dei Direttori dei Conservatori di Musica Italiani (2014)*  
<http://www.conservatorio.trieste.it/conservatorio/normativa/Educazion>

[e-e-istruzione-pre-AFAM/audizione-licei-171109.pdf](#) (obiskano 21. 6. 2014).

Černoga, M. (2013): Mladi Italijani se učijo slovensko. *Dnevnik, d.d.*  
<http://www.dnevnik.si/nedeljski/aktualno/mladi-italijani-se-ucijo-slovensko> (obiskano 17. 11. 2013).

*Decreto 16 novembre 2012, n. 254.* [Odlok 16 november 2012, št . 254].  
*Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana* [Uradni list Republike Italije].  
(2012) <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/02/05/13G00034/sg>  
(obiskano 3. 7. 2014).

*Conservatori e gli Istituti Musicali* [Konservatoriji in glasbeni inštituti]  
(2014) <http://www.uni-italia.it/it/conservatori-e-istituti-di-musica>  
(obiskano 12. 6. 2014).

Demšar, G. (1985): Glasbena matica v svojem prvem obdobju (1909 – 1927).

Demšar, G. (1999): *90 let glasbene matice*. Trst: Glasbena matica.

*Didaktika. Emil Komel (Slovenski center za glasbeno vzgojo)* (2009)  
[http://www.emilkomel.eu/index.php?view=article&id=75%3Adidaktika&format=pdf&option=com\\_content&Itemid=54&lang=sl](http://www.emilkomel.eu/index.php?view=article&id=75%3Adidaktika&format=pdf&option=com_content&Itemid=54&lang=sl) (obiskano 22. 6. 2014).

Gregorič, T. (2001): Goriški skladateljski upi in ...obupi. Kerševan, S. (ur.): *Glava in srce*. Zbornik ob 100-letnici Pevskega in glasbenega društva. Gorica: Slovenski center za glasbeno vzgojo Emil Komel. 120-145.

Insegnamenti a. a. 2014/2015 Pagina in costruzione (2014)  
<http://www.uniud.it/didattica/facolta/formazione/sfp85/programmi2014/programmi.htm> (obiskano 22. 8. 2014).

*Izjemni jubilejni koncert ob 60-letnici SCGV Emil Komel* (2014)  
<http://www.slomedia.it/izjemen-jubilejni-koncert-ob-60-letnici-scgv-emil-komel> (obiskano 20. 8. 2014).

Leban, J. (1913): Josip Kocjančič. *Novi akordi*, 12 (3/4), str. 17-23.

Leban, J. (1895): Hrabroslav Volarič, slovenski skladatelj; Življenjepisna črtica. *Dom in svet*, letnik 9, št. 7, str 214-215.

*Liceo musicale e coreutico - sezione musicale. I.S.I.S. »Gioduè Carducci – Dante Alighieri« Trieste* (2014) <http://www.carducci-ts.it/index.html> (obiskano 18. 4. 2014).

Kerševan, S. (1993): *Štirideset let glasbe na Placuti št. 18*. Gorica: Slovenski center za glasbeno vzgojo Emil Komel.



Kerševan, S. (ur.). (2001): *Glava in srce*. Zbornik ob 100-letnici Pevskega in glasbenega društva. Gorica: Slovenski center za glasbeno vzgojo Emil Komel.

*Kje je samostojni slovenski oddelek na konservatoriju Tartiniju? Primorski dnevnik* (2011)

[http://www.primorski.eu/stories/trst/176305\\_kje\\_je\\_samostojni\\_slovenski\\_oddelek\\_na\\_konservatoriju\\_tartiniju/#.U8RGKpR\\_uJp](http://www.primorski.eu/stories/trst/176305_kje_je_samostojni_slovenski_oddelek_na_konservatoriju_tartiniju/#.U8RGKpR_uJp) (obiskano 14. 6. 2014).

Krek, G. (1911): Šola "Pevskega in glasbenega društva v Gorici"; Slovenski glasbeni svet. *Novi akordi*, 10 (3), str. 39.

Krek, G. (1913): Listnica uredništva. *Novi akordi*, 12 (5/6), str. 60.

*Otroški vrtec Sonček. Večstopenjska šola s slovenskim učnim jezikom v Gorici* (2014)

[http://www.icgorizia.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=109:otroki-vrtec-soncek&catid=5:via-max-fabiani&Itemid=18&lang=it](http://www.icgorizia.net/index.php?option=com_content&view=article&id=109:otroki-vrtec-soncek&catid=5:via-max-fabiani&Itemid=18&lang=it) (obiskano 9.1.2014).

Paulin, N. (2013): Še vedno je čas za glasbo. Prinčič, V. (ur.): *50 let Glasbene matice v Gorici*. Gorica; Trst: Glasbena matica. str. 3.

*Pestro predpraznično dogajanje na naših briških osnovnih šolah* (2014) [http://www.icgorizia.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=74%3Apestro-predpraznino-dogajanje-na-naih-brikih-osnovnih-olah&catid=18%3Aosnovna-ola-v-braanu&Itemid=24&lang=sl](http://www.icgorizia.net/index.php?option=com_content&view=article&id=74%3Apestro-predpraznino-dogajanje-na-naih-brikih-osnovnih-olah&catid=18%3Aosnovna-ola-v-braanu&Itemid=24&lang=sl) (obiskano 22. 6. 2014).

Plevnik, T. (2010): *Kulturno-umetnostna vzgoja v šolah po Evropi*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.

*Predstavitev šole. Slovenski center za glasbeno vzgojo Emil Komel* (2009) [http://www.emilkomel.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49&Itemid=53&lang=sl](http://www.emilkomel.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=53&lang=sl) (obiskano 5. 7. 2011).

*Razredni pouk* (2014) <http://www.pef.uni-lj.si/169.html> (obiskano 22. 8. 2014).

*Strojin, T. (2008): Dr. Henrik Tuma; slovenski alpinist, narodni prosvetitelj, politik, publicist in odvetnik*. Ljubljana: Slovenski gorniški klub Skala.

*Trst bo imel glasbeni licej. Primorski dnevnik* (2010) [http://www.primorski.eu/stories/trst/103254/#.U1ELa1V\\_uJr](http://www.primorski.eu/stories/trst/103254/#.U1ELa1V_uJr) (obiskano 15. 4. 2013).

Waltritch, M. (1987): Zgodovinski pregled razvoja glasbenega pouka med Slovenci v Gorici. *Šola Glasbene matice v Gorici ob 25. letnici*. Gorica: šola Glasbene matice v Gorici. 7-38.

## Narava človekovega dostojanstva

### The nature of human dignity

Petra Kleindienst<sup>29</sup>

#### **Povzetek**

Človekovo dostojanstvo preučujejo različne znanstvene discipline, a kljub temu njegova vsebina ni natančno determinirana. Mednarodna skupnost ni nikoli uspela resnično specificirati njegovega pomena, zato se globalni diskurz sooča s pomanjkanjem konsenza na tem področju. Pričujoči članek se prvenstveno osredotoča na vprašanje, ali človekovo dostojanstvo lahko definiramo kot vrednoto in pravno načelo. Ali so morda navedbe o vrednoti in pravnem načelu človekovega dostojanstva aplikativne le na retorični ravni? Ali pa se človekovo dostojanstvo resnično ujema s karakteristikami vrednot in pravnih načel? Z odgovori na ta vprašanja članek predstavlja pomemben prispevek k nadaljnji uporabi koncepta človekovega dostojanstva.

**Ključne besede:** pravo, ustava, človekovo dostojanstvo, izvorno dostojanstvo, realizirano dostojanstvo, človek.

---

<sup>29</sup> Kontakt: petra.kleindienst@fuds.si.

## **Abstract**

Human dignity has been studied by different scientific disciplines but it is still not precisely determined. The international community has never been able to surely specify its meaning thereby there is no consensus in global discourse. This article primarily focuses on the theorization about human dignity, more specifically on the question whether human dignity could be defined as a value and legal principle. By explaining the theoretical framework of the concept of human dignity the article offers an answer to this question and therefore represents an important contribution to the further legal application of the concept.

**Key words:** law, human dignity, initial dignity, realized dignity, constitution, human.

## **Uvod**

Čeprav nekateri avtorji in politike prepoznavajo človekovo dostojanstvo kot notranjo vrednost človeka (glej Arieli 2002, Starck 2002, Shultziner 2003), je pomanjkanje širšega skupnega soglasja vodilo do tega, da so različni regionalni sistemi zaščite človekovih pravic dali različen in včasih konflikten pomen temu pojmu (glej Rodriguez 2015). Dilema se pojavi že pri osnovnem razmišljanju o izvoru človekovega dostojanstva. Nekateri ga povezujejo z moralno sposobnostjo oziroma sposobnostjo razuma, ki

dela prav vsakega človeka posebnega. Spet drugi zatrjujejo, da ta posebnost izhaja iz dejstva, da je človek ustvarjen po božji podobi.<sup>30</sup> Nekonsistentnost zaznamo tudi, ko na eni strani lahko zasledimo zatrjevanja, da niso vsi ljudje rojeni s človekovim dostojanstvom in da je le tega mogoče izgubiti (na primer Dupre 2009); na drugi strani pa se pojavljajo poudarjanja moderne ideje, da je človekovo dostojanstvo prirojen in bistven del človeka (glej na primer Miguel 2002) ter da ga zato ni mogoče odvzeti na podlagi človeškega ravnanja. Prav tako še vedno ni jasnega soglasja o korelaciji med človekovim dostojanstvom in človekovimi pravicami, v znanstveni literaturi pa lahko zaznamo še številne druge dileme v zvezi s konceptom človekovega dostojanstva.

Dosedanja literatura ne zagotavlja niti minimalnega stabilnega okvira za diskurz o človekovem dostojanstvu na globalni ravni. Lembcke (2013, 212) se zato sprašuje, kaj pravzaprav človekovo dostojanstvo sploh je: »Ali je načelo, norma, pravilo ali aksiom?« in ugotavlja, da so diskusije o tem vprašanju redke. V tem članku se ne osredotočamo na vse obstoječe definicije človekovega dostojanstva. Namesto tega je naš temeljni namen preučiti, ali je dostojanstvo smiselno obravnavati kot vrednoto ali pravno načelo. Z odgovorom na to vprašanje bo članek pomembno prispeval k pravni filozofiji in uporabi koncepta na nekaterih drugih

---

<sup>30</sup> Za razlago o izvoru in historični utemeljitvi človekovega dostojanstva glej Miguel 2002, Lebech 2004, McCrudden 2008, Dan-Cohen 2011, Waldron 2013, Donelly 2013, Baertschi 2014, Ni 2014.

področjih. S člankom bomo preverili hipotezo, da so definicije, ki človekovo dostojanstvo označujejo za vrednoto in pravno načelo, neustrezne.

S ciljem doseganja namena članka bomo v drugem poglavju predstavili teoretični okvir človekovega dostojanstva. Pri tem ne bomo podajali natančne definicije tega pojma, ampak bomo rajši predstavili njegovi temeljni dimenziji, tj. izvorno dostojanstvo in realizirano dostojanstvo. Predstavljen koncept človekovega dostojanstva bo služil kot podlaga za nadaljnje analiziranje. V tretjem in četrtem poglavju bomo razložili karakteristike vrednot in pravnih načel, nato pa ugotovili, ali se obe dimenziji človekovega dostojanstva skladata z navedenimi karakteristikami. Rezultat raziskovanja bo poglobil samo razumevanje temeljnih dimenzij človekovega dostojanstva in odgovoril na temeljno raziskovalno vprašanje: *»Ali človekovo dostojanstvo lahko definiramo kot vrednoto in pravno načelo?«*

## **Teoretični okvir človekovega dostojanstva**

V tem poglavju bomo predstavili teoretični okvir človekovega dostojanstva, na podlagi katerega bomo v članku izvedli nadaljnjo analizo. Teoretični okvir gradimo na prepričanju, da koncept

človekovega dostojanstva sestojata iz dveh temeljnih dimenzij, tj. izvornega in realiziranega dostojanstva. V nadaljevanju bomo natančno razložili navedeni dimenziji in osvetlili njuno medsebojno razmerje.

Izvirno dostojanstvo, prva dimenzija človekovega dostojanstva, implicira spoštovanja vreden status<sup>31</sup> človeka oziroma status človekove absolutne notranje vrednosti. Označuje dimenzijo človekovega dostojanstva, ki človeku pripada zgolj na podlagi dejstva, da ga umeščamo v skupino bitij človeške vrste. Izvira iz človekove narave kot take in človeška bitja razlikuje od pripadnikov drugih vrst. Indicira torej neke vrste metafizični element, ki je v neločljivi povezanosti s človekom in kot tak obstaja v vsakem času in prostoru. Kadar govorimo o tem, da nihče nima možnosti odvzeti človekovega dostojanstva, imamo v mislih izvorno dostojanstvo. To dimenzijo dostojanstva zato percipiramo kot »univerzalni status«, ki se mu ni mogoče odpovedati, niti ga ni mogoče izgubiti ali njegovo eksistenco omejiti na določeno območje.

Upoštevajoč dejstvo, da so vsi ljudje obdarjeni z izvornim dostojanstvom, ker so človeška bitja, sklepamo, da je prav izvorno

---

<sup>31</sup> *Status* označuje položaj; stanje pripadnosti določenemu rangu, vrsti oziroma skupini z vsemi pravicami, obveznostmi in morebitnimi karakteristikami, ki iz tega položaja izhajajo. Status je *spoštovanja vreden*, če gre za pomemben status z znatno težo, kateremu mora njegov nosilec in sočlovek odgovarjati s spoštovanjem (podobno glej Formosa in Mackenzie 2014: 877).



dostojanstvo tisto, ki predstavlja bistvo človeka. Rečemo lahko, da izvorno dostojanstvo konstituira človeško bitje, zato ga označujemo kot »*konstitutivni element*« človeka oziroma osebne identitete. Neločljivost tega elementa od pripadnika človeške vrste človeka dela izjemnega in mu daje posebno vrednost. Izvorno dostojanstvo gre tako z roko v roki z nekaterimi Kantovimi označevanji dostojanstva kot notranje, nepogojne in neprimerljive vrednosti. Če ima nekdo človekovo dostojanstvo, ga po Kantu ni mogoče cenovno ovrednotiti in ne priznava nobenega ekvivalenta.<sup>32</sup>

Izvorno dostojanstvo se neizogibno povezuje s položajem oziroma statusom človeka. Ta človeku omogoča, da nasproti sočloveku postavlja zahtevo po spoštovanju in spoštljivem ravnanju ter obnašanju. Z drugimi besedami, takšen položaj človeku prinaša izhodiščno možnost, da od drugih ljudi zahteva, da z njim ravnajo v skladu z vrlino »človečnosti«. Iz tega veje nujnost spoštovanja prav vsakega človeškega bitja in to zgolj iz razloga eksistence njegovega izvirnega dostojanstva. Nujnost spoštovanja človeka nakazuje, da mora biti človek upoštevan kot cilj in nikoli kot sredstvo. Omenjeno mišljenje ima globoke korenine v Kantovi teoriji. Upoštevač koncept človekovega dostojanstva lahko uporabimo sledeči Kantov praktični imperativ: »Deluj tako, da boš človeštvo, bodisi

---

<sup>32</sup> Kant (2002: [Ak 4:434-436]) razloži, kako razlikujemo ceno od dostojanstva. Tisto, kar ima ceno, ima relativno vrednost, kar pomeni, da je lahko kaj drugega položeno na to mesto kot ekvivalent. Dostojanstvo ima v nasprotju s ceno absolutno vrednost.

v tvoji, bodisi v osebi katerega koli drugega človeka, vselej uporabil kot cilj in ne zgolj kot sredstvo« (Kant 2002 [Ak 4:429]). Pogosto se imenuje »dostojanstveno načelo« oziroma »načelo človečnosti« (Monteiro 2014, 206).

Razlago »izvornega dostojanstva« nadgrajujemo s karakteristikami, ki jih navajata Formosa in Mackenzie (2014, 877), ko govorita o »statusu dostojanstva«: to je stalno, stabilno dostojanstvo, ki nima različnih stopenj. Človek ga preprosto nosi v sebi, pri čemer njegov obseg ni merljiv; vsakemu človeku pripada v povsem enakem obsegu: v obsegu, ki človeka dela izjemnega in odličnega. Biti človek zato pomeni biti nosilec izvornega dostojanstva, kar pomeni, da je neodtujljiva človečnost tista, ki posamezniku prinaša spoštovanje.

Do te točke smo ugotovili, da karakteristika neodtujljivosti izvornega dostojanstva implicira, da le tega ni mogoče odvzeti nikomur. To pomeni, da izvornega dostojanstva ni potrebno ščititi s pravnimi akti, saj je le ta del človeka, pa čeprav ta obstoja v izolaciji od vsega drugega. Zagotovo torej lahko potrdimo ugotovitev, da ni potrebna posebna zaščita izvornega dostojanstva. Pri tem pa se sprašujemo naslednje: Ali je morda takšna zaščita nujna v primeru druge, prav tako pomembne dimenzije človekovega dostojanstva, tj. v primeru realiziranega dostojanstva?

Najprej si natančno pogledjmo, kdaj lahko govorimo o realiziranem dostojanstvu. Realizirano dostojanstvo je dimenzija, ki nam pove, kolikšen obseg človekovega dostojanstva je uresničen/realiziran v primeru določenega posameznika. To pomeni, da ni nujno, da vsako človeško bitje, determinirano z izvornim dostojanstvom, sočasno uživa tudi realizirano dostojanstvo. V nasprotju z izvornim je namreč realizirano dostojanstvo nestalno in nestabilno (lahko je samo začasno). Lahko ima različne stopnje, kar pomeni, da ima lahko določena oseba večji ali manjši obseg realiziranega dostojanstva kot sočlovek (Formosa in Mackenzie 2014, 877). Ko rečemo, da je nekdo izgubil svoje dostojanstvo, govorimo o realiziranem dostojanstvu. Podobno se tudi »dostojno vedenje« nanaša na realizirano dostojanstvo in označuje obnašanje, ustrezno statusu subjekta, ki je obdarjeno z izvornim dostojanstvom (Sensen 2011, 146).

Stopnja realiziranega dostojanstva v skladu z našim konceptom sestoji iz dveh elementov, obeh neizogibno potrebnih za formiranje popolnega, celotnega obsega realiziranega dostojanstva:

- človekov odnos do samega sebe (samo-spoštovanje) in
- človekov odnos do soljudi (in vice-versa).

Realizirano dostojanstvo se torej kaže v človekovem odnosu do sebe in drugih ljudi. Pomeni dostojanstvo, ki ga ljudje lahko zaznajo in občutijo v stiku s samim seboj in soljudmi. Vsekakor ne gre zanemariti človekove družabnosti kot široko razširjene karakteristike človekovega življenja.

Človekovo razvijanje, spreminjanje in uspevanje je odvisno od družbenih vezi z drugimi (Nussbaum 1992; Formosa in Mackenzie 2014, 879). Zato je odnos ljudi do določenega posameznika pomemben dejavnik pri doseganju njegovega realiziranega dostojanstva.

Pri tem poudarjamo, da je obstoj izvirnega dostojanstva popolnoma neodvisen od obstoja realiziranega dostojanstva oziroma od dejstva, v kolikšnem obsegu se je dostojanstvo realiziralo v dejanskem življenjskem primeru določenega posameznika. Celo če je realizirano dostojanstvo v celoti minimizirano, človeku v tem primeru še vedno pripada izvorno dostojanstvo kot bistvo vsakega človeškega bitja. Deprivacija oziroma zatiranje posameznika s strani družbe tako lahko na primer vodi do nižje stopnje realiziranega dostojanstva – pri tem izvorno dostojanstvo še vedno eksistira v vsej svoji popolnosti. Tudi še tako skrajna prikrajšanja ljudi, kot je degradacija posameznikov v primeru mučenja in nečloveškega ravnanja, kjer je realizirano dostojanstvo številnih ljudi zreducirano na najmanjši možni obseg, ne morejo biti podlaga za sklep, da je bilo takrat okrnjeno tudi izvorno dostojanstvo ljudi. Le to namreč ne more biti predmet morebitnega odvzema.

Na drugi strani je nemogoče zagovarjati neodvisnost obstoja realiziranega dostojanstva od izvirnega dostojanstva. Realizirano dostojanstvo namreč počiva na izvornem dostojanstvu kot svoji hrbtnici oziroma svojem temelju delovanja. Brez izvirnega dostojanstva bi realiziranemu dostojanstvu primanjkoval osnovni gradnik za njegovo

konstruiranje. Izvorno dostojanstvo tako lahko označimo kot meta-predpostavko, ki človeku prinaša možnost samouresničitve in spoštovanja s strani drugih ljudi. Na kakšen način in v kolikšni meri se bo človek samo-uresničil (v skladu s svojo lastno koncepcijo dobrega življenja) in kolikšno mero spoštovanja bo pridobil s strani soljudi, pa spada v domet realiziranega dostojanstva, in ne vpliva na obstoj izvirnega dostojanstva.

Trditev, da človekovo dostojanstvo ne more biti odvzeto, se nanaša na izvorno dostojanstvo. Trditev, da je človekovo dostojanstvo lahko kršeno, pa se nanaša na realizirano dostojanstvo. In katera od teh dveh temeljnih dimenzij človekovega dostojanstva potrebuje pravno zaščito? Kot smo že ugotovili pravna zaščita ni potrebna iz naslova izvirnega dostojanstva (saj je le to neodtujljivo v deskriptivnem smislu, kar pomeni da ga ni mogoče odvzeti). Ključno je, da to ne velja tudi za drugo dimenzijo človekovega dostojanstva, tj. realizirano dostojanstvo. Prav realizirano dostojanstvo je tisto, zaradi katerega je potrebno človekovo dostojanstvo pravno zaščititi. Pravo in institucije so pri tem v funkciji doseganja večjega obsega realiziranega dostojanstva, oziroma korigiranja in sankcioniranja v primerih, ko je njegova realizacija okrnjena.

## Človekovo dostojanstvo kot pravno načelo

Čeprav je dostojanstvo v smislu »pravnega načela« zelo razširjeno v pravnih tekstih<sup>33</sup>, Neal (2014, 35-37) dojemanje človekovega dostojanstva kot pravnega načela opisuje kot problematično, njegovi razlagi pa pritrjujemo tudi sami. V nadaljevanju bomo ugotavljali, ali lahko, glede na opisano shemo iz prejšnjega poglavja, človekovo dostojanstvo percipiramo kot pravno načelo. Za odgovor na to vprašanje si najprej pogledjmo, kako definiramo pravno načelo, nato pa preverimo, ali koncept človekovega dostojanstva z izvorno in realizirano dimenzijo ustreza karakteristikam pravnega načela.

Pavčnik (2007, 143) navaja, da *pravno načelo* posreduje vrednostno merilo, kako naj ravnamo v pravnih razmerjih. V skladu s to definicijo so »pravna načela vrednostna merila, ki usmerjajo vsebinska opredeljevanja pravnih pravil in način njihovega izvrševanja« (prav tam, 144). V pravnem diskurzu načelom pripisujemo dimenzijo tehtanja. V primeru da so si pravna načela v konfliktu, lahko eno načelo pretehta drugo načelo, sklicujoč se na okoliščine konkretnega primera. Alexy (2002) prikazuje pravna načela kot optimizacijske zahteve, tj. norme<sup>34</sup>, ki morajo biti realizirane do največjega možnega obsega, konsistentno z

---

<sup>33</sup> Glej na primer Alexy 2002, Dworkin 2011, Barroso 2012.

<sup>34</sup> Norme lahko delimo na pravila in načela (Alexy 2002).

njihovo težo, glede na pravne in dejanske možnosti. Pravna načela torej predstavljajo imperative, naperjene k optimizaciji, ki so (glede na okoliščine) izpolnjeni do določene mere. V tem smislu so načela v funkciji ustvarjanja koherentnosti v pravu (Peczenik 1996), zato jim pripisujemo relevanten pomen pri pravni argumentaciji (McCormick 1978).

Pravna načela se razlikujejo od pravnih pravil, ki se konkretizirajo v konkretnih posamičnih primerih in so aplikativna v »all-or-nothing« smislu (Dworkin 1978).<sup>35</sup> V nasprotju s pravnimi načeli so namreč pravna pravila izrazito izključevalne narave. Zato tudi ne moremo govoriti o uporabi tehtanja oziroma balansiranja med več pravnimi pravili v primeru njihovega konflikta.<sup>36</sup> Kadar sta si dve pravni pravili v konfliktu, je eno od teh dveh pravil neveljavno (Alexy 2002, 49; Dworkin 1978, 24-27).<sup>37</sup> Medtem ko je torej za pravna načela značilno reševanje konflikta z uporabo tehtanja, je za pravna pravila značilno reševanje konflikta na podlagi veljavnosti pravil (Alexy 2002, 50). Ključno pri tem je, da morajo biti vsa pravna pravila (in s tem normativni del ustave) podčrtana s pravnimi načeli. To ne pomeni, da so pravna načela hierarhično

---

<sup>35</sup> Alexy (2002) trdi, da pravna pravila zagotavljajo jasne razloge za dejanja; pravna načela pa vnaprej zagotavljajo prima facie razloge za dejanja.

<sup>36</sup> Dworkin (1978) pravi, da pravna pravila (za razliko od pravnih načel) nimajo teže.

<sup>37</sup> Alexy (2002) navaja tudi možnost reševanja konflikta med pravnimi pravili z dodajanjem izjeme za eno od pravil.

pozicionirana nad pravnimi pravili, ampak pomeni, da pravna pravila črpajo svojo vsebino iz pravnih načel. Na ta način se zagotavlja operacionalizacija in normativna konkretizacija pravnih načel.

Preverimo, ali človekovo dostojanstvo iz pravne perspektive lahko interpretiramo kot pravno načelo, tj. kot vrednostno merilo, katerega operacionalizacija reflektira v številnih pravnih pravilih. Če človekovo dostojanstvo definiramo kot pravno načelo, potem ga v skladu z definicijo pravnega načela interpretiramo kot interes, ki je naperjen k optimizaciji. Ker je pravna načela med seboj mogoče tehtati lahko sklepamo, da bi človekovo dostojanstvo kot pravno načelo lahko pretehtalo nad nekaterimi drugimi pravnimi načeli glede na okoliščine konkretnega primera (in obratno). V nadaljevanju bomo ugotavljali, ali navedene trditve resnično lahko pripišemo človekovemu dostojanstvu, in sicer tako njegovi izvorni kot tudi realizirani dimenziji.

Najprej se osredotočimo na dimenzijo izvirnega dostojanstva. Iz pravne perspektive se pojavi težava, ko (izvorno) človekovo dostojanstvo kot pravno načelo pride v konflikt z nekim drugim pravnim načelom. Sodna praksa veleva, da je v takšnem primeru potrebno tehtanje med nasprotujočima si pravnima načeloma. Rezultat takšnega tehtanja je nepredvidljiv in odvisen od konteksta posamičnega primera. To pomeni, da obstaja možnost, da določeno pravno načelo v konkretnem primeru posledično pretehta nad (izvornim) človekovim dostojanstvom, kar pa je



z vidika našega raziskovanja zelo relevantnega pomena. Navedeno namreč implicira, da je (izvorno) človekovo dostojanstvo, v kolikor ga obravnavamo v smislu pravnega načela, lahko odvzeto oziroma je v korist drugih pravnih načel v konkretnem primeru zmanjšano do določene mere. To pomeni, da bi v določenih posamičnih primerih druga pravna načela lahko vplivala na obseg izvirnega dostojanstva.

Opisano razumevanje izvirnega dostojanstva v smislu pravnega načela očitno nasprotuje osnovni definiciji te dimenzije dostojanstva. Kot smo pojasnili v drugem poglavju, je izvorno dostojanstvo neločljivo povezano s človekom in ni omejeno na prostor in čas, v katerem se človek nahaja. Ker je tako rekoč univerzalno, se mu ni mogoče odpovedati, niti ga ni mogoče izgubiti, njegove eksistence pa ni mogoče omejiti. Če izvorno dostojanstvo definiramo kot pravno načelo, pa bi ga bilo v posamičnem primeru mogoče omejiti oziroma zmanjšati njegov obseg v korist drugih pravnih načel. V takšnem primeru izvirnega dostojanstva ne bi bilo mogoče prepoznati kot človekovega bistva, s tem pa tudi ne bi mogli več trditi, da predstavlja konstitutivni element človeka. Zato menimo, da izvirnega dostojanstva ni mogoče definirati kot pravno načelo.

Potem ko smo ugotovili, da izvorno dostojanstvo ne ustreza karakteristikam pravnega načela, bomo preverili tudi, ali morda kot pravno načelo lahko opredelimo realizirano dostojanstvo. Iz drugega poglavja izhaja, da ta dimenzija dostojanstva ni nujno permanentna,

njen obseg pa variira v odvisnosti od človekovega samospoštovanja in njegovih odnosov z drugimi ljudmi. Pravni akti zato s poudarjanjem relevantnosti človekovega (realiziranega) dostojanstva in sankcijami v primeru njegove kršitve težijo k njegovi čim večji realizaciji. Realizirano dostojanstvo torej lahko prepoznamo kot optimizacijsko zahtevo oziroma normo, ki teži k čim večji realizaciji. Lahko je podvrženo tehtanju, kadar pride v konflikt s pravnimi načeli.

Prav pri konfliktu s pravnimi načeli se kaže ena temeljnih distinkcij med izvornim in realiziranim dostojanstvom. Medtem ko druga pravna načela v primeru konflikta ne morejo pretehtati nad izvornim dostojanstvom (saj le tega ni mogoče izgubiti, njegovega obsega pa ni mogoče omejiti), pa lahko pretehtajo nad realiziranim dostojanstvom, kadar z njim pridejo v konflikt (in obratno). Obseg realiziranega dostojanstva se torej lahko ves čas spreminja, v odvisnosti od njegovih temeljnih faktorjev ter pravnih in dejanskih okoliščin. To pomeni, da je v takšnem primeru njegova teža lahko nekoliko zmanjšana v korist drugih pravnih načel. Iz navedenih ugotovitev je mogoče sklepati, da realiziranemu dostojanstvu pripisujemo karakteristike, ki so značilne za pravna načela.

V tem poglavju opisano razumevanje človekovega dostojanstvu implicira, da splošne navedbe o tem, da je človekovo dostojanstvo eno izmed pravnih načel, niso ustrezne. Takšno opredeljevanje človekovega dostojanstva je resnično ustrezno zgolj za eno od dveh dimenzij človekovega dostojanstva, in sicer za realizirano dostojanstvo. Splošna

nakazovanja na to, da je človekovo dostojanstvo pravno načelo, potem takem izvorno dostojanstvo puščajo v senci; oziroma še več – mogoče je celo trditi, da ga negirajo. Ker izvorno dostojanstvo predstavlja temeljni gradnik realiziranega dostojanstva, je le to brez izvornega dostojanstva »izvotljeno«, celoten koncept človekovega dostojanstva pa je v takšnem primeru »nepopoln«. Zato je v primeru opisovanja človekovega dostojanstva nujno potrebno izpostaviti, da eno izmed njegovih dimenzij – realizirano dostojanstvo – lahko prepoznamo kot pravno načelo, kar pa ne velja tudi za njegovo drugo dimenzijo – izvorno dostojanstvo. Pri tem ne gre spregledati dejstva, da je izvorno dostojanstvo nujna predpostavka za optimizacijo realiziranega dostojanstva. Le obe dimenziji skupaj lahko tvorita »izpopolnjen« koncept človekovega dostojanstva.

## **Človekovo dostojanstvo kot vrednota**

V prejšnjem poglavju smo odgovorili na vprašanje, ali človekovo vprašanje lahko označujemo kot pravno načelo. V tem poglavju naše raziskovanje nadaljujemo izhajajoč iz dejstva, da se človekovo dostojanstvo velikokrat opredeljuje kot vrednota, in sicer tako v teoriji kot v praksi. Članek raziskuje, ali je takšno opredeljevanje ustrezno. V ta namen bomo najprej pojasnili pojem vrednote in odgovorili na

vprašanje, ali je možno orisati vzporednice med pravnimi načeli in vrednotami. Nato bomo ugotovili, ali človekovo dostojanstvo, vključujoč njegovo izvorno in realizirano dimenzijo, ustreza temeljnim lastnostim vrednot. Navedeno raziskovanje bo podlaga za sklep, ali človekovo dostojanstvo lahko definiramo kot vrednoto.

Pojem vrednot se uporablja v številnih disciplinah, zaznavamo pa lahko odsotnost konsenza o splošnem razumevanju tega pojma v družbeni znanosti. Deth in Scarbough (2004) pojasnjujeta njegovo uporabo na različnih znanstvenih področjih. V psihologiji se navadno pojem vrednot povezuje s posameznikovimi preferencami, motivi, potrebami, odnosi. Sociologi ga uporabljajo kot družbeni koncept, ko govorijo o normah, navadah, ideologijah, obvezah. Tudi v ekonomiji je tradicija pojma vrednot že zelo dolga; Deth in Scarbough poudarjata povezanost vrednot z osnovnimi ekonomskimi koncepti, kot so na primer korist, menjava, cena itd. Koncept vrednot je aplikativen tudi v antropološki, filozofski in pravni znanosti. Uporaba na omenjenih področjih indicira, da gre za resnično široko razširjen koncept.

Vrednote dandanes obravnavamo kot del družbenega reda. Percipiramo jih kot družbene konstrukte, ki se konstituirajo, ko z njimi soglaša večina pripadnikov določene skupnosti. Prepoznamo jih kot vodila, ki naj bi jih ljudje zasledovali skozi tok njihovega življenja. Rečemo lahko, da nakazujejo standarde družbenega obnašanja, ki usmerjajo interakcije

med ljudmi in človeško ravnanje. Zagotavljajo družbeno stabilnost in predstavljajo cilje oziroma motive, na podlagi katerih posamezniki v konkretni situaciji ravna na določen način. Tako lahko posamezniki razvijejo občutek pripadnosti članom določene družbe, ki jih družijo skupne vrednote. Kluckhohn (1951) je vrednote označil kot eksplicitne ali implicitne koncepcije želenega, ki predstavljajo značilnosti posameznika ali karakteristike skupine, in vplivajo na selekcijo načinov, sredstev in ciljev izvrševanja dejanj.<sup>38</sup> Podobno Rokeach (1973) predstavlja vrednote kot vrste prepričanj o specifičnih načinih vedenja ali želenih ciljnih končnih stanjih.<sup>39</sup> Parsons in Shils (1951) sta poudarjala, da je družbeno življenje brez skupnih vrednot le stežka mogoče in predstavila idejo o vrednotnih orientacijah. Skladno z njuno teorijo o naravi vrednot so vrednote dobro artikulirane v primeru institucionalizacije vrednotnih oziroma kulturnih vzorcev v določeni družbi. Parsons (1966) je vrednote dojemal kot jedro kulture in jih označil kot kulturne značilnosti, ki usmerjajo delovanje družbe, človekovo ravnanje in vedenje. Predstavljajo nekakšen kontrolni dejavnik družbenega življenja (Spates 1983).<sup>40</sup> Schwartz in Bilsky (1994)

---

<sup>38</sup> V literaturi lahko zasledimo razpon med vrednotami kot družbenimi koncepti in vrednotami kot individualiziranimi koncepti (glej Deth in Scarbough 2004).

<sup>39</sup> Rokeach (1973) razlikuje med terminalnimi in instrumentalni vrednotami. Glej tudi Musek 2004.

<sup>40</sup> Za potrebe tega članka obravnavamo vrednote kot družbeni konstrukt, kar pa je v nasprotju z nekaterimi pogledi, ki pojmujejo vrednote kot nekaj, kar ima vrednost samo po sebi (glej na primer Kristovič 2014).

navajata, da so vrednote a) pojmovanja oziroma prepričanja, b) zaželeni končni stanja ali vedenja, ki c) presegajo specifične situacije, d) vodijo selekcijo oziroma oceno ravnanj in pojavov, in d) so v medsebojnem razmerju razmeroma relativne.<sup>41</sup> Predstavljajo spoznavne reprezentacije pomembnih človeških ciljev ali motivacij, o katerih morajo ljudje komunicirati z namenom koordiniranja vedenja in obnašanja. Schwartz (2012) vrednote opredeljuje kot prepričanja, zaželene cilje, ki subjekte motivirajo k aktivnemu ravnanju. Predstavljajo standarde oziroma kriterije, ki usmerjajo naše ravnanje s namenom doseganja motivacijskih ciljev in se medsebojno razlikujejo predvsem po vrsti motivacije oziroma cilja, ki ga izražajo.

V tem članku uporabljamo konceptualizacijo vrednot po Dethu in Scarboughu (2004) in vrednote interpretiramo kot koncepcije zaželenega. Vrednote skladno z njuno teorijo lahko razumemo kot želje oziroma zahteve, ki (nujno) vključujejo moralno upoštevanje. Dejavniki upoštevanja morale tu igra relevantno vlogo, kar kaže, da definiranje vrednot zgolj kot želje in preference, ni zadostno. Deth in Scarbough (2004) zato izpostavljata, da vrednote praviloma niso izražene deskriptivno (»I want«), ampak preskriptivno (»I ought«). Potemtakem lahko sklepamo, da so vrednote nekaj, kar presega človekova čustva.

---

<sup>41</sup> Vrednote se razlikujejo od norm in stališč, ki se navadno vežejo na specifično ravnanje, objekt ali status (na primer na posel, politiko, delovno mesto, prijatelje) in ki so navadno v hierarhičnem razmerju (Schwartz 2012, 4).

Poglejmo si primer: nekdo želi storiti kaznivo dejanje tatvine, ker določeno stvar želi imeti v posesti, vendar nima na voljo ustreznih denarnih sredstev za nakup. Če bo tatvino izvršil, bo deloval v skladu s svojimi čustvi in željami. Če pa se bo uprl svojim čustvom in ne bo izvršil kaznivega dejanja tatvine, bo deloval v skladu z vrednotami, ki zapovedujejo, da si posameznik ne sme prilaščati tuje lastnine. Vrednote torej niso zgolj želje, preference oziroma zahteve, ampak je potrebno poudariti, da o vrednotah lahko govorimo, če želje, preference oziroma zahteve vključujejo tudi moralno noto.

Vrednote so po Dethu in Scarboughu (2004) tesno povezane z dejanji, in sicer v smislu, da kot življenjski cilji lahko vodijo oziroma usmerjajo izvrševanje dejanj, ne določajo pa, katere vrste dejanj morajo biti izvršene z namenom doseganja teh ciljev. Razumemo jih lahko torej kot načela o ciljih, ki jih lahko realiziramo z izvrševanjem dejanj, ne moremo pa jih razumeti kot načela o vrsti dejanj, potrebnih za doseg želenih ciljev. Šele ko so vrednote tesno zvezane z večjo zbirko idej, prepričanj, konceptov, imajo lahko učinke na dejanja (na primer na razmišljanje, ravnanje, presojanje, odnosi, vedenje itd.). Same po sebi vrednote zato ne morejo biti predmet raziskav neposrednega opazovanja. Šele zaradi njihove povezave z dejanji so relevantne na področju empiričnega raziskovanja (Deth in Scarbough 2004).

Družbene vrednote že od nekdaj lahko povezujemo s pravom. Pravo namreč odseva težnje, vrednote in interese družbe. Lahko bi rekli, da naj bi pravo ves čas nastopalo v tandemu z družbenimi vrednotami kot komponentami družbene strukture. Vrednote namreč v resnično demokratični državi percipiramo kot dejavnik socializacije in razvoja. Na tem mestu se sprašujemo, ali je racionalno in smiselno govoriti o človekovem dostojanstvu kot o vrednoti. Zato želimo ugotoviti, ali lahko človekovo dostojanstvo, upoštevajoč definicijo pojma vrednote, umestimo v obseg vrednot.

Sklicujoč se na Alexy-ja, v pravno filozofskem kontekstu lahko trdimo, da so vrednote zelo blizu načelom. Alexy (2002; glej tudi Peczenik 1996) izpostavlja vsaj dva dejavnika, ki kažeta na povezavo med pravnimi načeli in vrednotami. Prvič, tako kot lahko pravna načela med seboj tehtamo, lahko enako izvršujemo tudi v primeru vrednot. Drugič, zadoščanje načelom nastopa z roko v roki z realiziranjem vrednot. Tako na primer izjave sodišč o načelih, ki bi bile preoblikovane v smislu vrednot, v Alexy-jevem smislu ne bi izgubile svojega pomena, kar pomeni, da vsako načelo izraža neko vrednoto.<sup>42</sup>

Alexy (2002, 88) poudarja razliko med tem, da *Y ima vrednost* (*»something has value«*); in med tem, da *Y je vrednota* (*»something is a*

---

<sup>42</sup> Za drugačen način dojemanja razmerja med načeli in vrednotami glej na primer Hage (1997).



*value*«). Če rečemo, da Y ima vrednost, to implicira vključenost Y-ja v (o)vrednotenje (ocenjevanje) oziroma v proces vrednotnega presojanja. V tem primeru je Y (na primer nek predmet, artefakt, ideja, izkušnja, posel itd.) objekt (o)vrednotenja. Če pa rečemo, da je Y vrednota, s tem definiramo vrednoto kot kriterij (o)vrednotenja, kar pomeni, da vrednota predstavlja premiso za (o)vrednotenje. Tako je lahko na primer avto ovrednoten glede na hitrost, ceno, udobje, ekonomičnost itd.; vrednota v tem primeru predstavlja določen ideal. V opisanem kontekstu so načela v tesni korelaciji z vrednotami: načela predstavljajo tisto, kar je prima facie obvezno, medtem ko vrednote kažejo tisto, kar je prima facie najboljše (Breasail 2005). V nadaljevanju bomo ugotavljali, ali v tem poglavju opisane lastnosti vrednot lahko pripišemo človekovemu dostojanstvu, in sicer tako njegovi izvorni kot tudi realizirani dimenziji.

Najprej se osredotočimo na dimenzijo izvornega dostojanstva. Preverimo, ali skladno z zgoraj opisano teorijo vrednot lahko izvorno dostojanstvo štejemo med vrednote. Zagotovo lahko trdimo, da je izvorno dostojanstvo nekaj, kar presega človekova čustva, kar je skladno z lastnostmi vrednot. Kljub temu pa je potrebno izraziti skepticizem: če je izvorno dostojanstvo resnično lahko opredeljeno kot vrednota, to pomeni, da predstavlja cilj oziroma motiv, ki ga želimo doseči in ki usmerja posameznikovo ravnanje in odnose med ljudmi. Kako lahko izvorno dostojanstvo, ki predstavlja del človekovega bistva, in sicer zgolj

zaradi dejstva, da je nekdo pripadnik človeške vrste, hkrati predstavlja koncepcijo zelenega, željo, preferenco itd. (kot to velja za vrednote)? Izvorno dostojanstvo samo po sebi obstoja kot metafizična karakteristika, ne glede na človekove interakcije s svetom. Indicira status absolutne notranje vrednosti, ki je na človeka vezan sam po sebi, zato ga ne moremo hkrati označevati zgolj kot željo ali preferenco moralne narave. Ne predstavlja namreč nekega cilja, h kateremu šele stremimo oziroma nekega ideala, ki se mu skušamo približati. Namesto tega označuje nekaj, kar je človeku dano že po naravi in zato kakršno koli razpravljanje o približevanju izvornemu dostojanstvu ni in ne more biti smiselno. Zatorej izvorno dostojanstvo ni niti nekaj, kar bi bilo lahko izraženo deskriptivno (»I want«), niti preskriptivno (»I ought«) (glej Deth in Scarbough 2004). Namesto tega bi bilo bolj smiselno uporabiti izraz »It is«. V tem odstavku ugotovljene navedbe jasno kažejo, da izvornega dostojanstva ne moremo enačiti z vrednoto.

Preverimo, ali morda med vrednote lahko štejemo realizirano dostojanstvo. Ta dimenzija v nasprotju z izvornim dostojanstvom ne obstoja sama po sebi, ampak se začne uresničevati šele na podlagi človekovega odnosa do samega sebe in njegovih odnosov s sočlovekom. Označuje praktično dimenzijo človekovega dostojanstva. Navedeno implicira, da realizirano dostojanstvo – v nasprotju z izvornim dostojanstvom - lahko percipiramo kot željo oziroma cilj, h kateremu naj bi človek stremel pri svojem delovanju, kot to velja za vrednote.

Tendenca k doseganju čim večje stopnje realiziranega dostojanstva je torej tista, ki usmerja posameznikovo delovanje. Upoštevajoč definicijo vrednote lahko potem takem realizirano dostojanstvo predstavlja zaželeno končno stanje, koncepcijo zaželenega, željo oziroma preferenco, ki vključuje moralni aspekt. To nakazuje tudi, da realizirano dostojanstvo v smislu vrednote lahko tehtamo, kadar pride v konflikt z drugo vrednoto. Končno naj poudarimo tudi, da je realizirano dostojanstvo skladno z definicijo vrednot po Deth in Scarbough (2004), izraženo preskriptivno («I ought»). Ker seveda lahko pride pri delovanju v skladu z vrednoto realiziranega dostojanstva do kršitev in napak, pravni instrumenti tu igrajo relevantno vlogo. Pravo in institucije so namreč v funkciji doseganja večjega obsega realiziranega dostojanstva, oziroma korigiranja in sankcioniranja v primerih, ko je njegova realizacija okrnjena.

## **Zaključek**

Človekovo dostojanstvo se v številnih kontekstih že dolgo opisuje kot vrednoto in pravno načelo. Domnevamo, da lahko eno od ključnih iniciativ za takšno označevanje človekovega dostojanstva pripišemo sprejetju Splošne deklaracije o človekovih pravicah in na njeni podlagi sprejetih številnih drugih pravnih instrumentov; relevantno noto pa je prav gotovo dodala še sodna praksa. Množične kršitve človekovega dostojanstva v preteklosti so namreč pripeljale do popularizacije

človekovih pravic in temeljnih vrednot, pri čemer številni subjekti človekovo dostojanstvo pogosto razglašajo kot temeljno vrednoto oziroma načelo. V populističnem smislu so k temu prispevale izjave političnih akterjev in medijev, ki se pogosto sklicujejo na vrednoto oziroma načelo človekovega dostojanstva. V tem članku predstavljen teoretični koncept človekovega dostojanstva kaže, da so takšne izjave uporabne le na retorični ravni.

Kljub številnim implikacijam v raziskavah, znanstvenih tekstih in pravnih aktih, ki pričajo ravno o nasprotnem, namreč ne moremo potrditi, da človekovo dostojanstvo samo po sebi spada v domet vrednot. Nemogoče je namreč pojasniti, da izvorno dostojanstvo (kot ena izmed temeljnih dimenzij koncepta človekovega dostojanstva) predstavlja ciljno in zaželeno končno stanje, h kateremu posameznik stremi v skladu s svojim vedenjem in ravnanjem. Izvorno dostojanstvo je namreč prirojeno in lastno vsakemu človeku, oziroma še več, izvorno dostojanstvo je tako imenovani konstitutivni element človeka. Zato lahko trdimo kvečjemu, da v domet vrednot lahko umestimo dimenzijo realiziranega dostojanstva. S takšnim konceptom ne negiramo možnosti, da izvorno dostojanstvo lahko predstavlja motivacijo za določeno aktivno ravnanje posameznikov, vendar končni cilj le te ni doseganje eksistence izvirnega dostojanstva, temveč le doseganje čim večjega obsega realiziranega dostojanstva.

Pri tem naj poudarimo, da so trditve o tem, da izvorno dostojanstvo ni vrednota, možne le pod predpostavko, da vrednote obravnavamo kot družbeni konstrukt. Kakor hitro začnemo vrednote interpretirati kot nekaj, kar ima vrednost samo po sebi (Kristovič 2014), pojmovanje izvornega dostojanstva ponovno postane predmet razprave.

Podobno ne moremo trditi, da je ustrezno, če človekovo dostojanstvo definiramo kot pravno načelo. Karakteristike pravnega načela se ujemajo zgolj z realiziranim dostojanstvom, ne pa tudi z izvornim dostojanstvom. S tem nikakor ne minimiziramo relevantnosti človekovega dostojanstva kot pravnega načela, ampak zgolj poudarjamo, da je za konsistentnost celotnega koncepta nujno potrebno dodati še dimenzijo izvornega dostojanstva. Le v kombinaciji izvorne in realizirane komponente lahko človekovo dostojanstvo, v temelju osnovano na metafizični osnovi, pojasnimo in presežemo nivo izvotljenega koncepta. Na ta način lahko odgovorimo na številna filozofska pravna vprašanja, ki človekovo dostojanstvo postavljajo v luč dvoumnosti in neskladij.

Pričujoči članek potrjuje, da so implikacije o tem, da je človekovo dostojanstvo eno izmed pravnih načel in vrednot, neustrezne. Zato se jim je potrebno čim bolj izogibati. Verjetno jih ne bomo zlahka preprečili v kontekstu vsakdanje in medijske rabe, vsekakor pa je v prvi vrsti potrebno poskrbeti za pravilno rabo pomena človekovega dostojanstva v pravnem diskurzu. Predvsem je to relevantno za bodočo ustavno sodno

prakso. Nekontrolirano sklicevanje na človekovo dostojanstvo kot vrednoto in pravno načelo ob strani pušča izvorno dostojanstvo, ki predstavlja bistvo samega človeka. Ustavno sodišče njegovega pomena ne bi smelo zanemariti oziroma neustrezno mešati z realiziranim dostojanstvom, saj bi kot varuh ustave moralo v prvi vrsti dati poseben pečat tistemu, kar celotno ustavo uokvirja in ji daje izjemen pomen. V nasprotnem primeru bomo v ustavno sodnih interpretacijah še naprej priča nekonsistentnosti, kar pa zagotovo ni dobra podlaga za enotno sodno prakso in argumentiranje sodnih odločitev. Na tak način človekovo dostojanstvo še naprej ostaja odprto za sodno manipulacijo, priložnosti za sodno diskrecijo na tem področju pa se tako še zvišujejo.<sup>43</sup> To pa pomeni še manj možnosti, da bi pomen človekovega dostojanstva razumeli in pravilno aplicirali tudi običajni državljani. Posledično je tudi manj možnosti, da bi se vsi pripadniki človeške vrste začeli zavedati obstoja izvirnega dostojanstva, kar je osnovni pogoj za doseganje čim višje stopnje realiziranega dostojanstva. Zavedanje posameznikov o obstoju in pomenu izvirnega dostojanstva je namreč relevanten korak za graditev realiziranega dostojanstva. Brez tega je okrnjena možnost samo-realizacije vsakega posameznika, ki pa je navsezadnje eden temeljnih namenov demokratične ureditve.

---

<sup>43</sup> Problem sodne manipulacije in diskrecije v povezavi s človekovim dostojanstvom in človekovim pravicami omenja McCrudden (2008).

Izvirno dostojanstvo torej ni samo sebi namen, ampak je osnova za realizirano dostojanstvo. Še več – prepoznavamo ga kot metafizično predpostavko celotnega pravnega sistema, ki pa v sam sistem ne vstopa. Nahaja se izven ustavnega sistema, hkrati pa je predpostavka vsega, kar se v tem ustavnem sistemu dogaja. Razprava o tem, ali je izvirno dostojanstvo vrednota oziroma pravno načelo pri tem ni smiselna, ker je le to absolutno in ga pojmovno ni mogoče kršiti in uničiti.

Enders (2011) zagovarja človekovo dostojanstvo kot deskriptiven koncept, kar so nekateri označili kot konflikten pogled (Lembcke 2013). Po Endersovi teoriji človekovega dostojanstva ni mogoče pridobiti niti izgubiti, zato tudi ni smiselna trditev, da država zagotavlja človekovo dostojanstvo. Če upoštevamo v tem članku predstavljen koncept človekovega dostojanstva z izvirno in realizirano dimenzijo, se Endersova teorija ne zdi več tako konfliktna. Jasno je namreč, da je Enders impliciral na izvirno dimenzijo človekovega dostojanstva, na podlagi katere ima liberalni sistem svoj začetek in konec v subjektiviteti individuuma (Enders 2011; Lembcke 2013). Izvirno dostojanstvo tako rekoč kreira celoten ustavni demokratični red in je vrhovni kriterij njegovega obstoja. Konkretno vsebino pa začne dobivati z ustvarjanjem pravnih pogojev v ustavnem aktu, pri čemer že prehaja na polje realiziranega dostojanstva. Vsi pravni postopki se tako izvajajo ob upoštevanju realiziranega dostojanstva, obstoj izvirnega dostojanstva pa je pri tem v funkciji temeljnega vodila in sicer tako pri ustvarjanju in

aplikaciji pravnih norm kot tudi sprejemanju sodnih odločitev in njihovi argumentaciji.

Omenjeno razmišljanje o človekovem dostojanstvu nas pripelje do ideje, da je moč orisati določene podobnosti med karakteristikami izvornega dostojanstva in Kelsnove »temeljne norme«. Kelsen (1967) je pravni sistem videl kot hierarhijo norm, v kateri je vsaka norma izpeljana iz druge norme, ki je prvi normi superiorna. Višje norme torej avtorizirajo ustvarjanje nižjih norm in so osnova za njihovo veljavnost. Pri tem hierarhična veriga veljavnih norm ne vodi v neskončnost, ampak se združuje v skupnem temelju, ki ga prepoznamo v tako imenovani »temeljni normi« (»Grundnorm«). Medsebojno povezan sistem pravnih norm oziroma celoten pravni sistem torej izvira iz enega vira – norme najvišjega reda, ki je pogoj za veljavnost vseh ostalih norm.

Tu se naslanjamo na Gardnerjevo (2012) razumevanje Grundnorme v smislu, da le ta ne gradi zidu med pozitivnim in naravnim pravom. Namesto tega jo v skladu z Gardnerjem obravnavamo kot hipotezo in predpostavko, ki pozitivno in naravno pravo zbližuje. Smatramo, da pravo ni obvezujoče, ker je postulirano (kar je značilno za tradicijo pozitivnega prava); niti ni postulirano, ker je obvezujoče (kar je značilno za tradicijo naravnega prava). V Kelsnovem smislu je dilema med pozitivnim in naravnim pravom rešena s trditvijo, da je pravo »pravilnost institucionaliziranega«. Čeprav se Kelsnovo teorijo pogosto razlaga na



način, da je pravo veljavno, ker je postulirano, je Grundnormo potrebno videti v luči temeljnega vira veljavnosti pravnega sistema. Pri tem le ta ni veljavna, ker je postulirana; niti ni postulirana, ker je veljavna. Njena veljavnost je osnovana na njeni lastni vsebini. Zадnje ne gre razumeti v smislu, da so razlogi za spoštovanje prava oziroma Grundnorme lahko izključno moralne narave, podobno kot tudi na primer ne gre razumeti, da so razlogi za vero v boga lahko izključno moralne narave. Tako imajo ljudje lahko vero v pravo ali Grundnormo iz preprostega razloga, da jim dobro služi in jim zagotavlja tisto, kar potrebujejo. To pomeni, da njihovo prepričanje v pravo oziroma Grundnormo ni osnovano na iracionalni podlagi (Gardner 2012).

Vprašanje je, ali lahko izvorno dostojanstvo pojmuemo v luči Kelsnove temeljne norme. V primeru pozitivnega odgovora na to vprašanje, bi pomenilo, da ustava kot najvišji nacionalni pravni akt izhaja iz izvirnega dostojanstva. Ta v tem primeru ni zgolj temelj realiziranega dostojanstva, temveč predstavlja osnovo celotnemu pravnemu redu. Če predpostavimo, sklicujoč se na pravne dokumente, da naj bi demokratični pravni red počival na človekovem dostojanstvu, iz katerega izvirajo vse ostale pravice, je morda takšen zaključek tudi smiseln. Če človekovo dostojanstvo (beri: izvorno dostojanstvo) priznavamo kot izhodišče demokratične vladavine, v njem lahko prepoznamo elemente Kelsnove temeljne norme. Izvorno dostojanstvo je v smislu Kelsnove teorije predpostavka vsega ostalega in posamezniku daje možnost samo-

realizacije. Pri tem je bistveno, da samo-realizacija (in s tem realizirano dostojanstvo) ni mogoča brez eksistence temeljne norme, tj. izvirnega dostojanstva.

Omenjene ugotovitve so skladne tudi z Lembcke-ovo teorijo (2013), ki nanašajoč se na Zvezno ustavno sodišče Nemčije ugotavlja, da človekovo dostojanstvo ni zgolj ustavno načelo – tj. načelo, konstituirano z ustavo (»a constitutional principle«), ampak tudi ustavodajno načelo – tj. konstitutivno načelo same ustave (»a constituent principle«). Lembcke zato zatrjuje, da človekovo dostojanstvo kot ustavodajno načelo ni odvisno od ustave in ustavnega reda. Tisto, kar človeka dela unikatnega, se nahaja za pravnimi okviri. V Lembcke-ovem ustavnem načelu človekovega dostojanstva prepoznavamo realizirano dostojanstvo, v ustavodajnem načelu pa izvirno dostojanstvo. Morda uporaba izraza »načelo« na tem mestu niti ni ustrezna, saj izvirno dostojanstvo daleč presega karakteristike pravnega načela. Kot meta-predpostavka namreč uokvirja celoten ustavni sistem in predstavlja njegov temelj.

Na podlagi tega članka lahko potrdimo v uvodu zastavljeno hipotezo. Definicije o človekovem dostojanstvu kot o vrednoti in pravnem načelu torej niso ustrezne. Pri definiranju je namreč potrebno vzeti v obzir obe dimenziji človekovega dostojanstva in ju ustrezno umestiti v teoretični koncept. Le ta na način lahko presežemo nivo »nepopolnega« oziroma »izvotljenega« človekovega dostojanstva.

## Literatura

Alexy, Robert. 2002. *A Theory of Constitutional Rights*. Translated by Julian Rivers. Oxford: Oxford University Press.

Arieli, Yehoshua. 2002. »On the necessary and sufficient conditions for the emergence of the doctrine of the dignity of man and his rights.« In *The concept of human dignity in human rights discourse*, edited by David Kretzmer, Eckart Klein. 1-17. New York: Kluwer Law International.

Baertschi, Bernard. 2014. »Human Dignity as a Component of a Long-Lasting and Widespread Conceptual Construct.« *Bioethical Inquiry* 11: 201–211. DOI 10.1007/s11673-014-9512-9.

Barroso, Luís Roberto. 2012. »Here, There, and Everywhere: Human Dignity in Contemporary Law and in the Transnational Discourse.« *Boston College International and Comparative Law Review* 35 (2): 330-393.

Breasail, Jr., Samuel M. 2005. »Weighing and Balancing through Conditional Logics.« *Proceedings of the 21st IVR World Congress, 12-17 August, 2003, Part 2, Law and practice*. International Association for

Philosophy of Law and Social Philosophy, edited by Svein Eng. 86-93. Stuttgart: F. Steiner.

Dan-Cohen, Meir. 2011. »A Concept of Dignity.« *Israel Law Review* 44 (9). <http://scholarship.law.berkeley.edu/facpubs/1882>.

Deth, Jan W. van and Scarbrough, Elinor. 2004. »The Concept of Values.« In *The Impact of Values*, edited by Jan W. van Deth and Elinor Scarbrough. 21-47. Oxford: Oxford University Press.

Donnelly Jack. 2013. *Universal human rights in theory and practice*. New York: Cornell University Press.

Dworkin, Ronald. 1978. *Taking Rights Seriously*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Dworkin, Ronald. 2011. *Justice for Hedgehogs*. Cambridge, London: The Belknap Press of Harvard University Press.

Dupre, Catherine. 2009. »Unlocking Human Dignity: Towards a Theory for the 21st century.« *European Human Rights Law Review* 2: 190-205.

Enders, Christoph. 2011. »Art. 1.« In: *Berliner Kommentar zum Grundgesetz*, edited by Karl Heinrich Friauf and Wolfram Höfling. Berlin.

Formosa, Paul and Catriona Mackenzie. 2014. »Nussbaum, Kant, and the Capabilities Approach to Dignity« *Ethical Theory and Moral Practice*, January: 1–18. DOI: 10.1007/s10677-014-9487-y.

Gardner, John. 2012. »Law as a Leap of Faith.« Oxford: Oxford University Press.

Hage, Jaap C. 1997. Reasoning with Rules. An Essay on Legal Reasoning and Its Underlying Logic. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. <http://dx.doi.org/10.1007/978-94-015-8873-7>.

Kant, Immanuel. 2002. *Groundwork for the Metaphysics of Moral*. Trans. and Ed. Allen W. Wood. New Heaven: Yale University Press.

Kelsen, Hans. 1967. *Pure Theory of Law*. Trans. Max Knight. Berkeley: University of California Press.

Kluckhohn, Clyde. 1951. »Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification.« In *Toward a general theory of action*, edited by Talcott Parsons and Edward A. Shils, 388-433. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kristovič, Sebastjan. 2014. *Reševanje krize smisla sodobnega človeka: osnove logoterapije*. Celje: Celjska Mohorjeva družba.

Lebech, Mette. 2004. »What Is Human Dignity?« *Maynooth Philosophical Papers* (2004) 2: 59-69.

Lembcke, Oliver W. 2013. »Human Dignity – a Constituting and Constituted Legal Principle. Some Perspectives of a German Discourse.« *Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie, Beiheft 129 (Human Dignity as the Foundation of Law)*: 207-231.

McCrudden, Christopher. 2008. Human Dignity and Judicial Interpretation of Human Rights. *European Journal of International Law* 19 (4): 655–724. DOI: 10.1093/ejil/chn043.

McCormick, Neil. 1978. *Legal Reasoning and Legal Theory*. Oxford: Clarendon Press.

Miguel, Carlos Ruiz. 2002. »Human Dignity: History of an Idea.« *Jahrbuch des Öffentlichen Rechts* 50: 281-299.

Monteiro, A. Reis. 2014. *Ethics of Human Rights*. Springer International Publishing. DOI:10.1007/978-3-319-03566-6.

Musek, Jan. 2004. »Raziskovanje vrednot v Sloveniji in vrednotni univerzum Slovencev.« V *Pogovori o prihodnosti Slovenije pri predsedniku republike. O vrednotah*, 151-167. Ljubljana: Urad Predsednika Republike.

Neal, Mary. 2014. »Respect for human dignity as 'substantive basic norm'.« *International Journal of Law in Context* 10 (1): 26-46.

Ni, Peimin. 2014. »Seek and You Will Find It; Let Go and You Will Lose It: Exploring a Confucian Approach to Human Dignity.« *Dao* 13: 173–98. DOI: 10.1007/s11712-014-9381-2.

Nussbaum, Martha C. 1992. »Human Functioning and Social Justice: in Defense of Aristotelian Essentialism.« *Political Theory* 20 (2): 202–246. DOI: 10.1177/0090591792020002002.

Parsons, Talcott and Edward A. Shills. 1951. »Values, Motives and Systems of Action.« In *Toward a General Theory of Action*, edited by Talcott Parsons and Edward A. Shils, 47-275. NY: Harper.

Pavčnik, Marijan. 2003. »Razlaga (razumevanje) prava.« *Pravnik* 58 (6/8): 363-388.

Pavčnik, Marijan. 2007. *Teorija prava: prispevek k razumevanju prava*. Ljubljana: GV Založba.

Pavčnik, Marijan. 2012. »Teža (pomen) pravnih načel.« *Podjetje in delo*, 6/7: 1056.

Peczenik, Aleksander. 1997. »Jumps and Logic in the Law.« In *Logical Models of Legal Argumentation*, edited by Henry Prakken and Giovanni Sartor. 141-174. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. DOI 10.1007/978-94-011-5668-4.

Rodriguez, Philippe-André. 2015. »Human dignity as an essentially contested concept.« *Cambridge Review of International Affairs* 28 (4): 743-756. DOI: 10.1080/09557571.2015.1021297.

Rokeach, Milton. 1973. *The nature of human values*. New York: Free Press.

Schwartz, Shalom H. and Bilsky, Wolfgang. 1994. »Values and Personality.« *European Journal of Personality* 8: 163-181.

Sensen, Oliver 2011. *Kant on Human Dignity*. Berlin/Boston: Walter de Gruyter.



Shultziner, Doron. 2003. »Human Dignity – Functions and Meanings.« *Global Jurists Topics* 3 (3): 1-21.

Spates, James L. 1983. »The Sociology of Values.« *Annual Review of Sociology*, 9: 27-49. <http://www.jstor.org/stable/2946055>.

Starck, Christian. 2002 »The Religious and Philosophical Background of Human Dignity and Its Place in Modern Constitutions.« In *The concept of human dignity in human rights discourse*, edited by David Kretzmer, Eckart Klein. 179-193. New York: Kluwer Law International.

Šturm, Lovro et al. 2002. *Komentar Ustave Republike Slovenije*. Edited by Lovro Šturm. Kranj: Fakulteta za podiplomske državne in evropske študije.

Waldron, Jeremy. 2013. Is Dignity the Foundation of Human Rights? *Public Law and Legal Theory Paper Series. Working paper* 12-73. New York University, School of Law. URL: [http://lsr.nellco.org/nyu\\_plltwp/374](http://lsr.nellco.org/nyu_plltwp/374).

## **Medorganizacijsko zaupanje in industrijska simbioza – predstavitev projekta**

## **Interorganization confidence and industrial symbiosis - project presentation**

**Urška Fric<sup>44</sup>**

### ***Povzetek***

Industrijsko simbiozo razumemo kot tehnološko-materialni in tudi kot socialni odnos med več družbenimi akterji, med katerimi poteka izmenjava odpadnih in stranskih materialnih virov. V tem odnosu vsak akter ob sledenju lastnim koristim prispeva k blaginji drugega akterja in celotne družbe. Gre za paradigmo, ki v verigi družbenih akterjev stremi k izboljšanju ekološke in ekonomske učinkovitosti s ponovno uporabo odpadnih in stranskih materialnih virov v industrijskih in neindustrijskih tehnoloških procesih. K uspehu industrijske simbioze lahko poleg tehnoloških pogojev prispeva tudi razumevanje in upoštevanje socio-

---

<sup>44</sup> Mlada raziskovalka in asistentka, Fakulteta za informacijske študije, Novo mesto, Slovenija, Doktorska študentka, Fakulteta za uporabne družbene študije, Nova Gorica, Slovenija, [urska.fric@fis.unm.si](mailto:urska.fric@fis.unm.si)

kulturnih dejavnikov, kamor je mogoče uvrščati tudi medorganizacijsko zaupanje. Obstoječe mednarodne raziskave se pretežno osredotočajo na proučevanje paradigme industrijske simbioze z ekološkega in ekonomskega vidika, medtem ko je eksplicitno proučevanje vpliva socio-kulturnih dejavnikov na izvajanje industrijske simbioze bistveno manj raziskano – to velja tudi v Republiki Sloveniji. Proučevanje vpliva oz. prepletanja medorganizacijskega zaupanja in industrijske simbioze je bil ključen cilj projekta. V okviru rezultatov projekta se je pokazalo, da povezanost medorganizacijskega zaupanja in industrijske simbioze obstaja in da je smotrno nadaljnje proučevanje vpliva medorganizacijskega zaupanja na medorganizacijsko sodelovanje pri izvajanju industrijske simbioze.

**Ključne besede:** medorganizacijsko zaupanje, industrijska simbioza, socio-kulturni dejavnik, predstavitev projekta

### **Abstract**

Industrial symbiosis is understood as technological and material as well as social relationship between several social actors, involved in exchange of waste and by-product material resources. In this relationship, every social actor follows their own benefits and, at the same time, contributes to the benefits of other actors and society in general. This represents a paradigm, where a string of social actors strives to improve ecological

and economic efficiency by re-using waste materials in industrial and non-industrial technological processes. Besides technological requirements, factors for successful industrial symbiosis involve understanding and implementing socio-cultural factors, including inter-organizational trust. Existing international research focuses on the paradigm of industrial symbiosis in terms of its ecological and economic features, but lacks the research on explicit study of the impact of socio-cultural factors on performance of industrial symbiosis itself – this applies to Slovenia. The key goal of the project, therefore, was to study the impact and interlacing of inter-organizational trust and industrial symbiosis. Results show a visible link between inter-organizational trust and industrial symbiosis, which requires follow-up research on the subject of impact of inter-organizational trust on inter-organizational cooperation for the purpose of performing industrial symbiosis.

**Keywords:** inter-organizational trust, industrial symbiosis, socio-cultural factor, project overview.

## Uvod

Simbioza je v naravnem okolju povezana s konceptom mutualizma, kjer si vsaj dve različni vrsti izmenjujeta določen materialni vir, energijo ali

informacijo v medsebojno korist (Huber 2012). Simbioza torej pomeni sožitje, simbiot pa je organizem, ki živi v simbiozi z drugimi živalskimi ali rastlinskimi organizmi (Lah 2008). Chertow (2007) industrijsko simbiozo definira kot kolektivni pristop, ki z namenom konkurenčne prednosti vključuje fizičen tok materialov, energije, vode in stranskih produktov med družbenimi akterji v različnih panogah industrije. Industrijska simbioza za razliko od simbioze torej poteka v socialnem miljeju in predstavlja tehnološko-materialni in družbeni odnos med najmanj tremi ali več družbenimi akterji (podjetji), med katerimi poteka izmenjava odpadkov, stranskih produktov, odpadne vode in energije z namenom ponovne uporabe. Chertow (2007) je določila tudi pogoj za obstoj industrijske simbioze, ki določa, da morajo vsaj trije različni družbeni akterji sodelovati pri izmenjavi vsaj dveh različnih materialnih virov. V medsebojno odvisnem odnosu tako vsak izmed družbenih akterjev ob doseganju lastnih koristi prispeva k blaginji drugega in celotne družbe (Manahan 1999). Pri neposrednih izmenjavah odpadnih in stranskih materialnih virov predstavljajo ekonomske oz. družbene akterje industrijska podjetja in neindustrijski družbeni akterji, kamor uvrščamo denimo kmetijske in gozdarske dejavnosti. Pri posrednih izmenjavah odpadnih in stranskih materialnih virov družbene akterje predstavljajo predvsem transportna in predelovalna podjetja, razvojni centri in inkubatorji ter samostojni ali v okviru izobraževalnih teles organizirani raziskovalni inštituti in laboratoriji.

Industrijska simbioza s ponovno uporabo odpadnih in stranskih materialnih virov v industrijskih in neindustrijskih procesih prispeva k ekološkim koristim, v okviru katerih je ključno ohranjanje naravnega okolja, pri čemer se zmanjšuje količina odpadnih in stranskih materialnih virov, ki bi se jih sicer zavrglo in kar bi dolgoročno predstavljajo nevarnost za naravno okolje. Industrijska simbioza prispeva tudi k ekonomskim koristim, kjer se kot ključni koristi odražata prihranek pri stroških nakupa novih materialnih virov in prihranek pri stroških ravnanja z odpadnimi in stranskimi materialnimi viri. Tako ekološke kot ekonomske koristi posredno prinašajo tudi družbene koristi, ki so denimo kreiranje novih delovnih mest, prihod novih družbenih akterjev in sodelovanje z njimi ter razvoj lokalnih skupnosti in statističnih regij. H ključnim ciljem industrijske simbioze je tako mogoče uvrščati izboljšanje ekološke in ekonomske učinkovitosti s ponovno uporabo odpadnih in stranskih materialnih virov tako v industrijskih kot neindustrijskih tehnoloških procesih.

K uspehu industrijske simbioze lahko pomembno prispevajo tudi socio-kulturni dejavniki, ki jih lahko razumemo kot dejavnike, ki so individualne, skupinske ali družbene narave in lahko v določeni meri vplivajo na izvajanje industrijske simbioze oz. se prepletajo z njenim izvajanjem. Mednje lahko uvrščamo medorganizacijsko zaupanje oz. zaupanje med družbenimi akterji, ki med seboj sodelujejo. Cummings in Bromiley (1996) sta mnenja, da gre v primeru medorganizacijskega

zaupanja za posameznikovo pričakovanje bodisi med posameznikom bodisi med skupino, da bo drug posameznik ali skupina ravnala dobronamerno in skladno z obvezami. V trenutni družbi, kjer je prisotna visoka kompleksnost in negotovost, ki prevladuje v poslovnem svetu, bi bilo nemoteno delovanje brez medosebnega in medorganizacijskega zaupanja bistveno bolj oteženo (Lane 1998). Medorganizacijsko zaupanje je lahko pri izvajanju industrijske simbioze povezano z medorganizacijskim sodelovanjem in se lahko sprevrže tudi v medorganizacijsko sodelovanje, ki ga lahko opredelimo kot medsebojno usklajene akcije med več organizacijami, katerih skupni namen je doseči skupne cilje (Anderson in Narus 1984), in na katerem v industrijski simbiozi temeljijo izmenjave odpadnih in stranskih materialnih virov. Proučevanje prepletanja na eni strani trenutno še razvijajoče se industrijske simbioze v Republiki Sloveniji in medorganizacijskega zaupanja kot enega izmed socio-kulturnih dejavnikov industrijske simbioze pa je bil ključni cilj tega projekta.

Projekt Medorganizacijsko zaupanje in industrijska simbioza (v nadaljevanju projekt) je bil izbran na 2. javnem razpisu za sofinanciranje projektov »Po kreativni poti do praktičnega znanja« (v okviru OP RČV 2007–2013; 1. razvojne prioritete: Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti; prednostne usmeritve 1.3 Štipendijske sheme), ki ga je razpisal in objavil Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije. Financiran je bil s strani Ministrstva za izobraževanje, znanost

in šport Republike Slovenije in s strani Evropskega socialnega sklada Evropske Unije. Projekt je potekal štiri mesece, in sicer od začetka aprila do konca julija 2015. Pri projektu smo sodelovali trije dodiplomski<sup>45</sup> in en podiplomski<sup>46</sup> (interdisciplinarni) študent, dva pedagoška<sup>47</sup> in dva delovna mentorja<sup>48</sup> iz partnerskih podjetij ter mlada raziskovalka kot projektna sodelavka<sup>49</sup>. Na prvi KLASIUS-P ravni se je projekt glede na vsebinsko zasnovu uvrščal v družbene, poslovne, upravne in pravne vede.

### **Opredelitev raziskovalnega problema**

Socio-kulturni dejavniki industrijske simbioze so tako v svetovnem kot tudi v slovenskem okolju trenutno relativno malo raziskani – za razliko od tehnoloških in ostalih vrst dejavnikov, ki lahko vplivajo na njeno izvajanje. Za Republiko Slovenijo denimo nismo natančno vedeli, kolikšna je pojavnost industrijske simbioze, čeprav smo na osnovi anekdotične

---

<sup>45</sup> Aleš Hočevar, Katja Beg, Maja Zoran, Fakulteta za informacijske študije, Novo mesto, Slovenija.

<sup>46</sup> Martin Gjoreski, Mednarodna podiplomska šola Jožefa Štefana, Ljubljana.

<sup>47</sup> red. prof. dr. Borut Rončević in doc. dr. Zoran Levnajić, Fakulteta za informacijske študije, Novo mesto, Slovenija.

<sup>48</sup> Naja Lampe, LAMILO proizvodno in storitveno podjetje d.o.o., Kristina Cigler, DRPD Novo mesto.

<sup>49</sup> asist. Urška Fric, Fakulteta za informacijske študije, Novo mesto, Slovenija



evidence vedeli, da obstaja v začetni obliki. Ravno tako nam niso bili znani socio-kulturni mehanizmi, na osnovi katerih se industrijska simbioza umešča (embeds) v svoj socialni milje. Največja zaznana težava pa je bila ta, da zaradi zgodnje faze raziskovanja, v kateri smo se nahajali, niti nismo imeli razvitih kakovostnih raziskovalnih orodij za proučevanje industrijske simbioze. Te vrzeli v znanju so se ponujale kot izjemno pomembne priložnosti proučevanja tako za znanstvene organizacije kot za podjetja.

### **Cilji projekta**

Osnovni cilji, ki smo jih določili pri prijavi na 2. javni razpis za sofinanciranje projektov »Po kreativni poti do praktičnega znanja«, so bili naslednji (Rončević et al., Priloga 6, Končno poročilo o izvedenih projektnih aktivnostih 2015):

- opredelitev paradigme industrijske simbioze v slovenskem kontekstu in opredelitev medorganizacijskega zaupanja v kontekstu izvajanja industrijske simbioze;
- proučitev stanja industrijske simbioze v Republiki Sloveniji na osnovi obstoječih sekundarnih virov (sekundarna analiza podatkov) in s pomočjo primarnih virov (polstrukturirani intervjuji in spletne ankete);

- proučitev obstoječih metodologij za merjenje in analizo medorganizacijskega zaupanja;
- določitev in primerjava relevantnih programskih orodij za nadaljnjo obdelavo in analizo kvalitativnih in kvantitativnih podatkov;
- izvedba empiričnega dela raziskovanja (pridobitev kvalitativnih in kvantitativnih podatkov);
- obdelava primarnih podatkov in
- argumentacija pridobljenih rezultatov z oblikovanjem zaključkov.

Ob začetku izvajanja projekta smo ključni cilj projekta (proučevanje vpliva in prepletanja na eni strani trenutno še razvijajoče se industrijske simbioze v Sloveniji in medorganizacijskega zaupanja kot enega izmed socio-kulturnih dejavnikov industrijske simbioze) v nadaljevanju razdelili na tri t. i. prioritete cilje kot nujne za doseg ključnega cilja. Prvi prioriteten cilj je bil ugotoviti prisotnost industrijske simbioze in njenih pojavnih oblik v slovenskem prostoru med podjetji. Drugi prioriteten cilj je bil ugotoviti razumevanje medorganizacijskega zaupanja v podjetjih, ki sodelujejo z ostalimi družbenimi (npr. razvojni centri) in ekonomskimi akterji (podjetja) pri izvajanju svojih primarnih dejavnosti. Tretji prioriteten cilj pa je bil ugotoviti prepletanje medorganizacijskega zaupanja kot enega izmed socio-kulturnih dejavnikov industrijske simbioze z izvajanjem industrijske simbioze.

## **Potek projektnih aktivnosti**

V okviru prve aktivnosti so študentje predelali znanstveno literaturo (znanstveni članki) na temo medorganizacijskega zaupanja (Cummings & Bromiley 1996; Hay 2002; MacDuffe 2011) in industrijske simbioze (Ashton 2008; Chertow 2000; Chertow & Lombardi 2005; Chertow 2007). V nadaljevanju so pričeli z iskanjem relevantnih podjetij, ki bi lahko sodelovala pri projektu. Določili smo, da se bodo nahajala v vseh statističnih regijah Slovenije, in sicer pridejo v poštev proizvodna, storitvena in trgovska podjetja štirih velikosti (mikro, majhna, srednja in velika), ki delujejo na lokalni, regionalni, državni in mednarodni ravni oz. na vseh treh ravneh. Relevantna so bila vsa podjetja, ki se pri opravljanju svoje primarne dejavnosti (proizvodna, storitvena ali trgovska dejavnost) srečujejo z odpadnimi in stranskimi materialnimi viri. Dodiplomski študentje so za določeno število statističnih regij oblikovali seznam s kontaktnimi podatki, na katere smo pozneje posredovali prošnje za sodelovanje pri projektu. Aktivnosti podiplomskega (interdisciplinarnega) študenta, pa so v pretežni meri zajemale raziskovanje programskih orodij za kvalitativno in kvantitativno obdelavo podatkov, s primerjavo teh programskih orodij med seboj.

Zbiranje podatkov smo izvedli z dvema raziskovalnima instrumentoma, in sicer s polstrukturiranimi intervjuji in spletnimi anketnimi vprašalniki. Študentje so v sodelovanju s pedagoškima in delovnima mentorjema

sestavili vprašanja za izvedbo polstrukturiranega intervjuja in vprašanja za izvedbo spletne ankete. Vprašalnik je bil sestavljen iz treh sklopov, kjer smo v prvem sklopu sodelujoče spraševali o demografskih podatkih, v drugem o poznavanju in morebitnem izvajanju industrijske simbioze v njihovem podjetju in v tretjem sklopu o medorganizacijskem zaupanju. Pripravili smo tudi opis projekta, ki smo ga priložili prošnjam za sodelovanje podjetij pri projektu. V nadaljevanju sta sledili izdelava spletne ankete v obrazcu Google in priprava vzorčnega načrta.

Populacijo so predstavljala podjetja oz. vsi družbeni akterji, ki v Republiki Sloveniji kot svojo primarno dejavnost opravljajo proizvodno, storitveno ali trgovsko dejavnost in se pri opravljanju primarne dejavnosti srečujejo z odpadnimi in stranskimi materialnimi viri. K družbenimi akterjem, katerih primarna dejavnost je storitvena dejavnost, smo skladno z redno ažuriranim seznamom na spletni strani Agencije Republike Slovenije za okolje (ARSO) prištevali tudi vse družbene akterje, ki imajo status osebe za ravnanje z odpadki (osebe za: sežig ali sosežig odpadkov, predelavo odpadkov, odstranjevanje odpadkov, zbiranje odpadkov, posredovanje pri ravnanju z odpadki, prevažanje odpadkov, dekontaminacijo PCB-naprav, odpadno embalažo in odstranjevanje azbesta iz objektov in naprav). Stratificiran vzorec je predstavljalo šestdeset enot oz. družbenih akterjev iz vseh statističnih regij Republike Slovenije, ki smo jih naključno izbrali. Dejanski vzorec je predstavljalo dvajset družbenih akterjev oz. podjetij, ki so sodelovala v raziskavi in so glede na regionalizacijo Republike

Slovenije spadala v sedem statističnih regij – Gorenjska, Podravska, Jugovzhodna Slovenija, Posavska, Savinjska, Osrednjeslovenska in Obalno-kraška statistična regija. Izmed teh dvajsetih podjetij smo prejeli štirinajst izpolnjenih spletnih anket, študentje pa so v šestih podjetjih izvedli šest polstrukturiranih intervjujev.

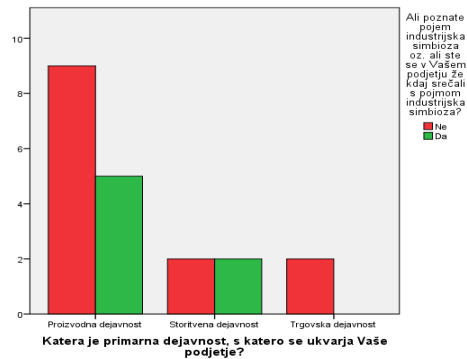
Skladno z enakostjo vprašanj pri obeh raziskovalnih instrumentih za zbiranje podatkov in velikostjo dejanskega vzorca je obdelava podatkov potekala skupaj. Pri proučitvi obstoječih metodologij za merjenje in analizo medorganizacijskega zaupanja, pri določitvi in primerjavi programskih orodij za obdelavo podatkov ter urejanju in obdelavi podatkov smo sodelovali člani projektnega tima. Večji del obdelave podatkov je bila aktivnost podiplomskega (interdisciplinarnega) študenta, pri interpretaciji in pripravi zaključkov pa smo prav tako sodelovali vsi člani projektnega tima.

## **Rezultati in interpretacija podatkov**

Rezultate smo interpretirali glede na smiselnost primerjav posameznih odgovorov med posameznimi sklopi. Prva primerjava je glede na odgovore vključevala primarno dejavnost, s katero se ukvarja podjetje, in poznavanje pojma industrijska simbioza. Iz pridobljenih rezultatov je

razvidno, da je primarna dejavnost devetim izmed dvajsetih podjetij, ki industrijske simbioze ne pozna oz. je ne izvaja, proizvodna dejavnost. Prav tako je proizvodna dejavnost primarna dejavnost v petih izmed dvajsetih podjetij, ki industrijsko simbiozo pozna oz. jo izvaja. Grafikon 1 prikazuje prvo primerjavo odgovorov.

Grafikon 1: Prva primerjava glede na odgovore

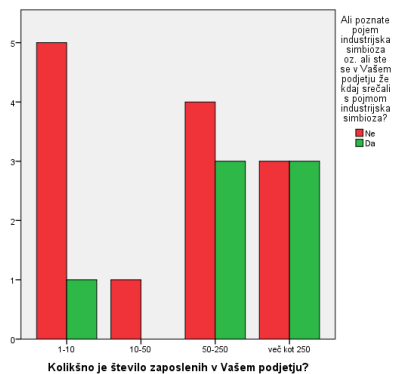


(Vir: Rončević et al., Priloga H, 2015)

Druga primerjava je vključevala velikost podjetja in poznavanje pojma industrijska simbioza. Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da je pet izmed dvajsetih podjetij, ki industrijske simbioze ne pozna oz. je ne izvaja, mikro podjetij, štiri podjetja so srednje velika podjetja in tri podjetja velika. Tri izmed dvajsetih podjetij, ki industrijsko simbiozo

poznajo oz. jo izvajajo, so srednja in tri podjetja velika. Grafikon 2 prikazuje drugo primerjavo glede na odgovore.

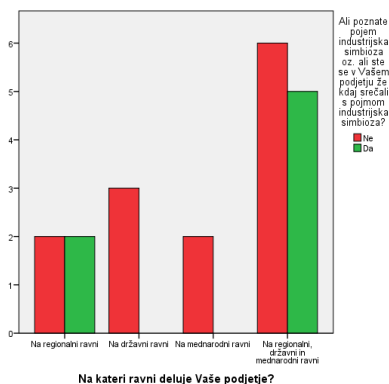
Grafikon 2: Druga primerjava glede na odgovore



(Vir: Rončević et al., Priloga H, 2015)

Tretja primerjava je vključevala raven delovanja podjetja in poznavanje pojma industrijska simbioza. Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da šest izmed dvajsetih podjetij, ki industrijske simbioze ne pozna oz. je ne izvaja, deluje hkrati na regionalni, državni in mednarodni ravni. Prav tako pet izmed dvajsetih podjetij, ki industrijsko simbiozo pozna, deluje na regionalni, državni in mednarodni ravni. Grafikon 3 prikazuje tretjo primerjavo glede na odgovore.

Grafikon 3: Tretja primerjava glede na odgovore



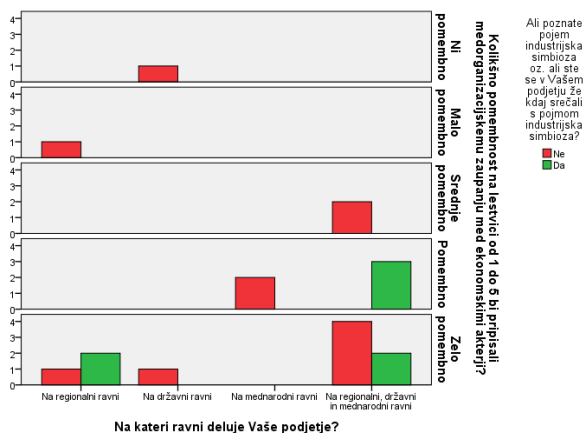
(Vir: Rončević et al., Priloga H, 2015)

Četrta primerjava je vključevala raven delovanja podjetja, poznavanje pojma industrijska simbioza in pomembnost medorganizacijskega zaupanja na petstopenjski ocenjevalni lestvici od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni »ni pomembno«, ocena 2 pomeni »malo pomembno«, ocena 3 pomeni »srednje pomembno«, ocena 4 pomeni »pomembno« in ocena 5 pomeni »zelo pomembno«. Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da je za štiri izmed dvajsetih podjetij, ki industrijske simbioze ne poznajo oz. je ne izvajajo in delujejo hkrati na regionalni, državni in mednarodni ravni, medorganizacijsko zaupanje na petstopenjski ocenjevalni lestvici od 1 do 5 zelo pomembno. Za tri izmed dvajsetih podjetij, ki prav tako delujejo na regionalni, državni in mednarodni ravni,



pa je medorganizacijsko zaupanje pomembno. Grafikon 4 prikazuje četrto primerjavo glede na odgovore.

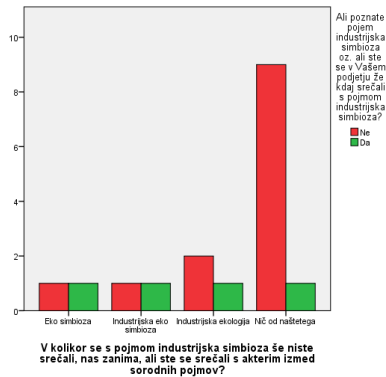
Grafikon 4: Četrta primerjava glede na odgovore



(Vir: Rončević et al., Priloga H, 2015)

Peta primerjava je vključevala poznavanje pojma industrijska simbioza in poznavanje katerega izmed pojmov, sorodnih industrijski simbiozi. Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da se devet izmed dvajsetih podjetij, ki industrijske simbioze ne pozna oz. je ne izvaja, tudi ni srečalo z nobenim izmed sorodnih pojmov, kot so denimo eko simbioza, industrijska eko simbioza in industrijska ekologija. Grafikon 5 prikazuje peto primerjavo glede na odgovore.

Grafikon 5: Peta primerjava glede na odgovore

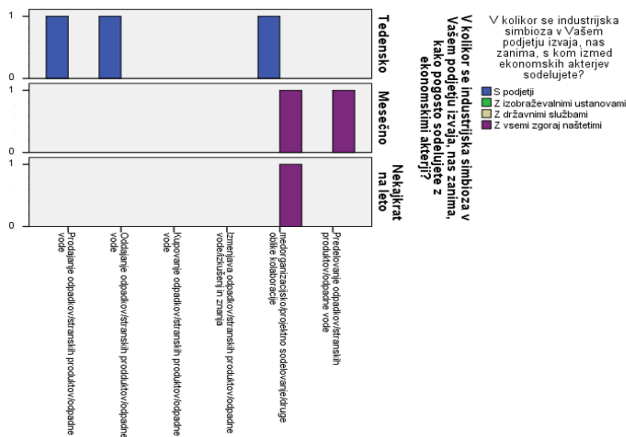


(Vir: Rončević et al., Priloga H, 2015)

Šesta primerjava je vključevala obliko izvajanja industrijske simbioze in sodelovanje z družbenimi akterji. Iz pridobljenih odgovorov je razvidno, da eno izmed dvajsetih podjetij, ki industrijsko simbiozo izvaja v obliki projektnega sodelovanja in drugih oblik kolaboracije, pri tem mesečno in eno nekajkrat na leto sodeluje s podjetji, izobraževalnimi ustanovami in državnimi službami. Prav tako eno izmed dvajsetih podjetij, ki industrijsko simbiozo izvaja v obliki predelovanja odpadkov, stranskih produktov in odpadne vode, mesečno sodeluje s podjetji, izobraževalnimi ustanovami in državnimi službami. V treh oblikah izvajanja industrijske simbioze, za vsako od katerih se je opredelilo po eno podjetje, pa le-to sodeluje samo s podjetji, in sicer gre za

sodelovanje na tedenski ravni. Grafikon 6 prikazuje šesto primerjavo glede na odgovore.

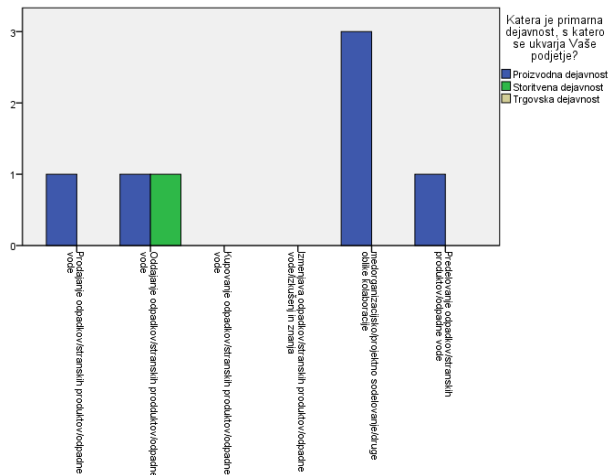
Grafikon 6: Šesta primerjava glede na odgovore



(Vir: Rončević et al., Priloga H, 2015)

Sedma primerjava je vključevala primarno dejavnost podjetja in pomen oz. način izvajanja industrijske simbioze v podjetju. Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da tri izmed dvajsetih podjetij, ki industrijsko simbiozo izvajajo v obliki projektne sodelovanja in drugih oblik kolaboracije, glede na dejavnost sodijo v proizvodno dejavnost. Grafikon 7 prikazuje sedmo primerjavo glede na odgovore.

Grafikon 7: Sedma primerjava glede na odgovore

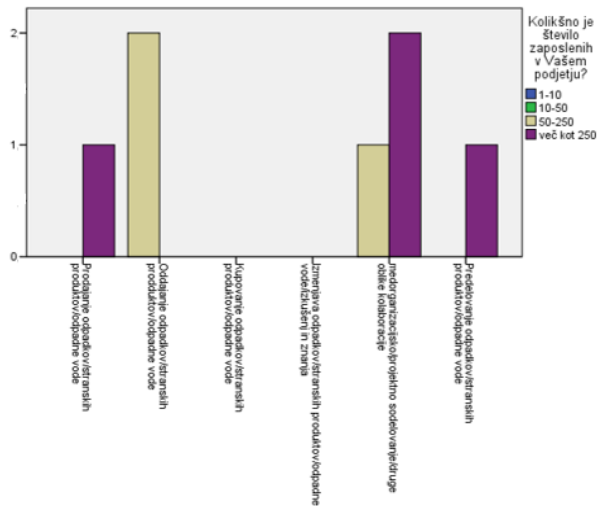


(Vir: Rončević et al., Priloga H, 2015)

Osmo primerjava je vključevala velikost podjetja in pomen oz. način izvajanja industrijske simbioze v podjetju. Iz pridobljenih odgovorov je razvidno, da dve izmed dvajsetih podjetij, ki industrijsko simbiozo izvajata v obliki projektnega sodelovanja in drugih oblik kolaboracije, glede na velikost podjetja sodita med velika podjetja, dve izmed dvajsetih podjetij, ki industrijsko simbiozo izvajata v obliki oddajanja odpadkov, stranskih produktov in odpadne vode drugim, pa sodita med srednja podjetja. Grafikon 8 prikazuje osmo primerjavo glede na

odgovore.

Grafikon 8: Osmi primerjava glede na odgovore

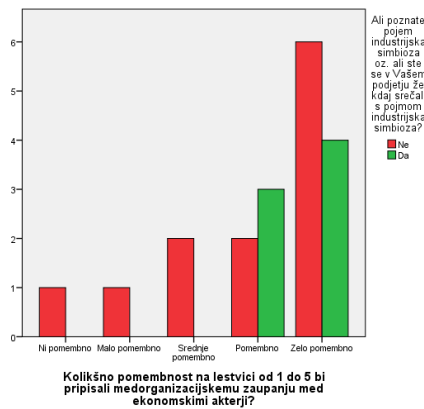


(Vir: Rončević et al., Priloga H, 2015)

Deveta primerjava je vključevala poznavanje pojma industrijska simbioza in pomembnost medorganizacijskega zaupanja med družbenimi akterji na petstopenjski ocenjevalni lestvici od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni »ni pomembno«, ocena 2 pomeni »malo pomembno«, ocena 3 pomeni »srednje pomembno«, ocena 4 pomeni »pomembno« in ocena 5 pomeni »zelo pomembno«. Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da je za šest izmed dvajsetih podjetij, ki industrijske simbioze ne poznajo oz. je

ne izvajajo, medorganizacijsko zaupanje na petstopenjski ocenjevalni lestvici od 1 do 5 zelo pomembno, dvema podjetjema pomembno in dvema srednje pomembno. Štirim od dvajsetih podjetij, ki industrijsko simbiozo poznajo oz. jo izvajajo, je medorganizacijsko zaupanje na petstopenjski ocenjevalni lestvici od 1 do 5 zelo pomembno in trem podjetjem pomembno. Grafikon 9 prikazuje deveto primerjavo glede na odgovore.

Grafikon 9: Deveta primerjava glede na odgovore



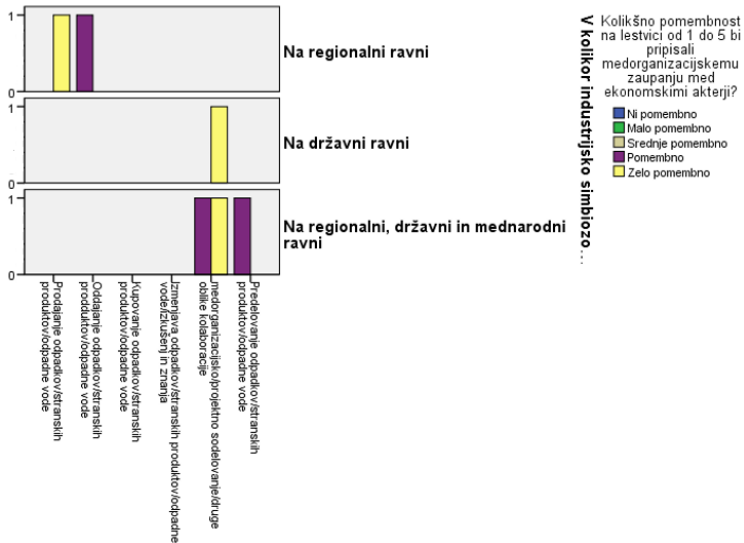
(Vir: Rončević et al., Priloga H, 2015)

Iz devetega grafikona lahko razberemo, da dejansko obstaja relacija med poznavanjem oz. izvajanjem industrijske simbioze in medorganizacijskim

zaupanjem. Podjetja, ki pojem industrijska simbioza poznajo oz. v katerih so se z industrijsko simbiozo že srečali, namreč medorganizacijskemu zaupanju pripisujejo pomembno oz. zelo pomembno vlogo.

Deseta primerjava je vključevala pomen oz. izvajanje industrijske simbioze, raven, kjer se industrijska simbioza izvaja, in pomembnost medorganizacijskega zaupanja med družbenimi akterji na petstopenjski ocenjevalni lestvici od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni »ni pomembno«, ocena 2 pomeni »malo pomembno«, ocena 3 pomeni »srednje pomembno«, ocena 4 pomeni »pomembno« in ocena 5 pomeni »zelo pomembno«. Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da je za šest izmed dvajsetih podjetij, ki industrijsko simbiozo izvajajo v okviru ene izmed določenih oblik, medorganizacijsko zaupanje na petstopenjski ocenjevalni lestvici od 1 do 5 v treh podjetjih zelo pomembno in v treh podjetjih pomembno. Izmed treh podjetij, ki so pomembnost medorganizacijskega zaupanja med družbenimi akterji ocenila za zelo pomembno, deluje eno podjetje na regionalni, eno na državni in eno podjetje na regionalni, državni in mednarodni ravni. Izmed treh podjetij, ki so pomembnost medorganizacijskega zaupanja ocenila za pomembno, pa deluje eno podjetje na regionalni in dve podjetji na regionalni, državni in mednarodni ravni. Dve podjetji na vprašanje nista odgovorili. Grafikon 10 prikazuje deseto primerjavo glede na odgovore.

Grafikon 10: Deseta primerjava glede na odgovore



(Vir: Rončević et al., Priloga H, 2015)

Izmed dvajsetih slovenskih podjetij, ki so sodelovala, jih trinajst ni poznalo pojma industrijska simbioza oz. se z industrijsko simbiozo v podjetju še niso srečali. Izmed teh se jih devet ni srečalo z nobenim od sorodnih pojmov, dve podjetji sta slišali za pojem industrijska ekologija, dve podjetji za pojem industrijska eko simbioza in eno podjetje za pojem



eko simbioza. Ostalih sedem podjetij pojem pozna oz. se z industrijsko simbiozo v podjetju srečujejo. Pri teh sedmih podjetjih se je v okviru tem, ki smo jih določili po odgovorih, pokazalo, da eno podjetje industrijsko simbiozo izvaja kot prodajanje in eno podjetje kot oddajanje odpadkov, stranskih produktov in odpadne vode, tri podjetja kot projektno sodelovanje in druge oblike kolaboracije, eno podjetje kot predelovanje odpadkov, stranskih produktov in odpadne vode, eno podjetje pa se ni opredelilo. Interpretacijo pojma medorganizacijsko zaupanje je podalo šestnajst izmed dvajsetih podjetij. V okviru tem, ki smo jih določili po odgovorih, se je pokazalo, da si osem podjetij medorganizacijsko zaupanje interpretira kot zaupanje med družbenimi akterji, dve podjetji kot sodelovanje med družbenimi akterji, dve podjetji kot spoštovanje poslovnih partnerjev in štiri podjetja kot osnovo oz. pogoj za sodelovanje. Medorganizacijsko zaupanje je kot nujno potrebno za medorganizacijsko sodelovanje označilo štirinajst podjetij, pet podjetij ga je označilo kot nepotrebno za medorganizacijsko sodelovanje, eno podjetje pa na vprašanje ni odgovorilo. Pri prepletanju medorganizacijskega zaupanja kot enega izmed socio-kulturnih dejavnikov industrijske simbioze v dvajsetih podjetjih, se je pokazalo, da je za štiri podjetja izmed sedmih, ki industrijsko simbiozo poznajo oz. jo izvajajo, medorganizacijsko zaupanje na lestvici od 1 do 5 zelo pomembno in za tri podjetja pomembno.

## **Pridobljene kompetence študentov**

Ob končanem projektu so študentje poleg številnih znanj in praktičnih izkušenj pridobili tudi nekatere splošne in poklicno-specifične kompetence. Splošne kompetence so pridobili vsi sodelujoči študentje, pridobitev poklicno-specifičnih kompetenc pa je bila odvisna od posameznih projektnih aktivnosti, ki so bile razdeljene med študente. Splošne kompetence, ki so jih študentje pridobili, so naslednje (Rončević et al., Priloga 6, Končno poročilo o izvedenih projektnih aktivnostih 2015):

- sposobnost obvladovanja medosebne komunikacije in vzajemno delovanje v projektnem timu;
- usklajevanje in reševanje nasprotujočih si mnenj med člani in reševanje konfliktnih situacij v projektnem timu;
- samostojnost pri raziskovalnem delu in
- zmožnost kritične presoje.

Poklicno-specifične kompetence, ki so jih pridobili študentje, pa so naslednje (Rončević et al., Priloga 6, Končno poročilo o izvedenih projektnih aktivnostih 2015):

- pridobitev znanj s področja industrijske simbioze in medorganizacijskega zaupanja kot enega izmed socio-kulturnih dejavnikov industrijske simbioze;

- poznavanje relevantnih programskih orodij za obdelavo kvalitativnih in kvantitativnih podatkov;
- zmožnost primerjave relevantnih programskih orodij za obdelavo kvalitativnih in kvantitativnih podatkov;
- sposobnost pridobivanja podatkov na terenu z uporabo polstrukturiranih intervjujev;
- sposobnost urejanja pridobljenih podatkov pred njihovo obdelavo;
- poznavanje orodij za obdelavo kvalitativnih in kvantitativnih podatkov;
- sposobnost osnovne obdelave kvalitativnih in kvantitativnih podatkov z ustreznim programskim orodjem in
- sposobnost osnovne interpretacije pridobljenih rezultatov kvalitativne in kvantitativne obdelave podatkov.

## Sklep

Raziskavo, ki smo jo izvedli v okviru omenjenega projekta, označujemo kot preliminarno študijo o poznavanju in prepletanju industrijske simbioze z medorganizacijskim zaupanjem v Sloveniji. Pokazalo se je, da je tako poznavanje pojma kot izvajanje industrijske simbioze relativno gledano nizko, saj se namreč 65 % sodelujočih v raziskavi še ni srečalo s pojmom oz. izvajanjem industrijske simbioze. Prav tako 45 % sodelujočih ni poznalo nobenega od sorodnih pojmov industrijske simbioze, o katerih

smo spraševali. Poznavanje in interpretacija pojma medorganizacijsko zaupanje je bilo za razliko od pojma industrijska simbioza višje, saj ga je interpretiralo 80 % sodelujočih. Pomemben podatek je tudi ta, da je medorganizacijsko zaupanje kot nujno potrebno za medorganizacijsko sodelovanje označilo kar 65 % sodelujočih.

Pri prepletanju medorganizacijskega zaupanja kot enega izmed socio-kulturnih dejavnikov industrijske simbioze v dvajsetih podjetjih se je pokazalo naslednje. Za 20 % sodelujočih izmed 35 % tistih, ki industrijsko simbiozo poznajo oz. jo izvajajo, je medorganizacijsko zaupanje na petstopenjski ocenjevalni lestvici od 1 do 5 zelo pomembno in za 15 % sodelujočih pomembno. S tem se je v okviru rezultatov projekta pokazalo, da povezanost medorganizacijskega zaupanja in industrijske simbioze obstaja in da je smotrno nadaljnje proučevanje v smislu vpliva medorganizacijskega zaupanja na medorganizacijsko sodelovanje pri izvajanju industrijske simbioze. Nekatere organizacije, ki so sodelovale v raziskavi, načrtujejo nadgradnjo svojih kompetenc in iskanje priložnosti za specializirano industrijsko svetovalno dejavnost, nekatera podjetja pa iščejo priložnosti za večjo učinkovitost industrijsko simbiotskih procesov in iz tega izhajajoče sinergije.

V primeru ponujene priložnosti izvedbe projekta, ki bi bil glede na svoje karakteristike soroden projektu v okviru 2. javnega razpisa za sofinanciranje projektov »Po kreativni poti do praktičnega znanja«, si v

prihodnje želimo nadaljevati oz. nadgraditi trenutni projekt. Cilj projekta bi ostal nespremenjen, projekt pa bi želeli nadgraditi v fazi zbiranja podatkov. V fazi zbiranja podatkov s strani podjetij (proizvodnih, storitvenih in trgovskih) v Republiki Sloveniji bi se izmed raziskovalnih instrumentov zbiranja podatkov kvalitativne in kvantitativne raziskave odločili za zbiranje podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika spletne ankete. Med izvedbo trenutnega projekta se je med podjetji, s katerimi smo sodelovali, namreč nakazalo, da so podjetja mnogo bolj naklonjena sodelovanju s pomočjo spletnih anketnih vprašalnikov kot pa s polstrukturiranimi intervjuji, ki jim vzamejo bistveno več časa. Prav tako bi nadgradili oz. izpopolnili strukturo anketnega vprašalnika v drugem in tretjem sklopu, in sicer pri vprašanjih za pridobivanje kvalitativnih podatkov. Med izvedbo tega projekta in pri obdelavi smo namreč ugotovili, da bi bilo pri nekaterih vprašanjih, ki so bila sedaj odprtega tipa, smotrno uvesti zaprti tip vprašanj, pri tistih vprašanjih, ki bi ostala odprtega tipa, pa vprašanja spremeniti in morda ponekod še poenostaviti tako, da bi prejeli bolj eksplicitne odgovore o povezanosti medorganizacijskega zaupanja in industrijske simbioze. Težnja je tudi, da bi imeli pri nadgradnji oz. dopolnitvi projekta vsaj enkrat večji dejanski vzorec kot pri trenutnem projektu, in sicer da bi nam iz tistih statističnih regij, iz katerih sedaj nismo pridobili nobenega odgovora, v vzorec uspelo pridobiti minimalno dve enoti. Nadgradnja projekta z uresničitvijo omenjenih teženj bi nam omogočila mnogo bolj relevanten pogled na

stanje industrijske simbioze v Republiki Sloveniji in povezanost medorganizacijskega zaupanja z industrijsko simbiozo.

### **Literatura in viri**

Anderson, James C. & Narus, James A. "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship." *Journal of Marketing*, 48(4), 62–74.

Ashton, Weslyne. "Understanding the Organization of Industrial Ecosystems: A social Network Approach." *Journal of Industrial Ecology*, 12(1), 2008, str. 34–48.

Chertow, Marian R. "Uncovering Industrial Symbiosis." *Journal of Industrial Ecology*, 11(1), 2007, str. 11–26.

Chertow, Marian R. "Industrial Symbiosis: Literature and Taxonomy." *Annual Review of Energy & the Environment*, 25(1), 2000, str. 313–337.

Chertow, Marian R. & Lombardi, Rachel D. "Quantifying Economic and Environmental Benefits of Co-located Firms." *Environmental Science and Technology*, 39(17), 2005, str. 6535–6541.

Cummings, Larry L. & Bromiley, Philip. "The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation." Thousand Oaks: Sage, 1996, str. 303–319.

Hay, Amanda. "Trust and Organizational Change: An Experience from Manufacturing." *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 2002, str. 40–44.

Huber, Jacob. "Industrial Symbiosis and Ecology – Inspiration for Sustainable Industrial Systems." *EDI Quarterly*, 4(3), 2012, str. 2–4.

Lah, Avguštin. "Svetovno potovanje v drugačno prihodnost in leksikon gospodarjenja z okoljem." Maribor: Založba Pivec, 2008.

Lane, Chris. "Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust." In: Lane, Chris and Bachman, Reinhard (eds.): *Trust within and between Organizations, Conceptual Issues and Empirical Application*, Oxford University Press: Oxford, 1998, str. 1–30.

MacDuffie, John Paul. "Inter-organizational Trust and the Dynamics of Distrust." *Journal of International Business Studies*, 42(2011), str. 35–47.

Manahan, Stanley E. "Environmental Chemistry and Hazardous Waste." USA: CRC Press LLC, 1999, str. 58.

Rončević, Borut, Levnajić, Zoran, Fric, Urška, Cigler, Kristina, Lampe, Naja, Hočevar, Aleš, Beg, Katja, Zoran, Maja & Gjoreski, Martin. "Končno poročilo o izvedenih projektnih aktivnostih." *Priloga 6*. 2015, str. 1–9.

Rončević, Borut, Levnajić, Zoran, Fric, Urška, Cigler, Kristina, Lampe, Naja, Hočevar, Aleš, Beg, Katja, Zoran, Maja & Gjoreski, Martin. "Končno poročilo o izvedenih projektnih aktivnostih." *Priloga H*. 2015, str. 1–11.



## **Does trust make people more civically moral? An empirical study for the Romanian and Moldovan societies**

### **Ali zaupanje naredi ljudi bolj moralne? Empirična študija na primeru romunske in moldavijske družbe**

**Victor Cepoi<sup>50</sup>**

#### ***Abstract***

In past decades, the issue of trust and its decline in different societies became a matter of debate among scholars. The argument at forefront is that the low level of trust can affect other activities, especially among the ones linked to the concern of civic morality. The existing empirical evidence suggests the importance of social capital for civic morality. Therefore, the aim of the paper is to focus on the relationship between political and generalized trust on one hand, and civic morality on the other. The relation between civic morality and trust is examined by using survey data from World Values Survey, with Romania and Moldova as case studies. The results show that people with high level of generalized

---

<sup>50</sup> Contact: victor.cepai@fuds.si.

trust are more likely to consider claiming government benefits to which they are not entitled, and to see the avoidance of a fare on public transport as never justifiable. These differences do not have any significant effects regarding the political trust in the case of the two societies.

**Key words:** Civic morality; political trust; generalized trust; structural equation modeling.

## Introduction

With the fall of communism, scholars assumed that a reduction of corruption in the societies of the post-communist countries would follow. The expectations were focused on the reduction unmoral actions such as bribery, which served as means of access to win concessions. These expectations have proved illusory (King, Kantor and Gheorghita 2003). Besides with corruption, post-communist societies struggle with problems that are part of a democratic society. Only a few of the transitional countries have achieved a relatively well-functioning democracy, and the gap between Central European countries and former Soviet republics is widening (Badescu and Uslaner 2003; Ekiert and Ziblatt 2013). The weakness of social capital is one of the reasons for the under-utilization of new opportunities offered for Eastern and Central European countries (Bartkowski 2003; Sarracino and Mikucka

2016). Trust can be considered as an essential element for the development of a strong society (Anderson, Schlösser, Ehlebracht, and Fetchenhauer 2014). Low interpersonal trust, low level of trust in political institutions, and business weakness of community spirit at local levels, or practices - these are all components of low social capital. Moreover, these components are directly related to the social image of the private sector. Social relations that happen in families, communities, friendship networks, voluntary associations, shared values, norms and habits, generalized and institutional trust, or civic morality are all part of a broader concept – social capital (Oorschot, Arts, and Gellissen 2006). Social capital can be seen as an umbrella consisting of the above mentioned approaches, highlighting the grouping of a wide range of social phenomena that influence the way a society operates.

Moral values and obligations are instituted with a certain kind of moral character that makes them available for assessment or judgement. People are morally accountable for their values and behaviors within the society (Summerville and Adkins 2007; Gino 2015; Sezer, Gino and Bazerman 2015; Ayal, Gino, Barkan and Ariely 2015). This is true especially if these moral values or behaviors contradict those which the society generally accepts. Furthermore, as Summerville and Adkins stress, the moral arrangements in which people are situated are not necessarily immune to reformulation. This is possible because moral values and behaviors become less stable when they are challenged or

reordered. In general, it is hypothesized that civic morality is weaker in new democracies than in those that are stable and consolidated. Factors such as weak economic performance, incompetent elites, or even relapses into authoritarianism in Government can explain low level of civic morality (Listhaug and Ringdal 2004, p. 343). New democracies are very sensitive toward these types of concepts, especially in the case when other democratic concerns do not have a stable foundation. The society is not ready to face these problems in the near future. However, the empirical research has shown that civic morality is not markedly stronger in stable democracies than in post-communist countries (Listhaug and Rigndal 2004, p. 358).

The decline of generalized and political trust in consolidated democracies has become a major worry over the past decades since those two aspects are proven to be highly correlated with democratic performance. The society could become less trustworthy thus negatively affecting its cooperativeness (Hardin 2006). Both a civil society and a society are composed of people with high level of trust. The high level of political trust is considered as an indicator for legitimacy (Coromina and Davidov 2013). Having only one of the levels high is not sufficient for maintaining stable democracy. In the case of a society where both levels are high, it would be more likely to support fundamental norms within it in particular (Uslaner 2002; Hamid et al. 2015). Even more, it is argued that democracy itself might be a source for both generalized and

political trusts (Ljunge 2014). Going further, morality can be understood as the moral values and obligations that are tied to citizen incumbents (Summerville and Adkins 2007). Moral codes of citizens and social trust combine to permit people to endorse strong standards of moral behavior that make the society better off (Uslaner 1999). These values are a central part of social capital, which help the society to solve collective action problems including elements of ethical behavior. As soon as the society has strong standards of morals behavior, it automatically will benefit from that by consolidating the relationship between people that live in this society and, in the same time, generating confidence for the others' actions.

Trust and one's own moral code lead people to approve standards of moral behavior. When there is the least consensus on what is moral, trust matters most on moral questions in terms of real monetary costs. After people observe organizations as being accountable and act in an impartial manner, the level of legitimacy will increase throughout the society (Tyler 2006; Ali, Elham and Alauddin 2014). As well, it will increase their willingness to comply with the rules that are present in it.

Components such as trust, reciprocity and honesty, constitute citizens that live in civic and trusting communities. Besides being more likely to respect norms, rules or obligations, these people also are more likely to develop interest toward trust than people living in non-civic regions

(Letki 2006, p. 4). In a less cooperative society, a decrease in the democracy level can happen. In addition, economic or social aspects decline triggering instability or decreases in the level of morality, aspects that are important for the society. Moreover, it is believed that different moral commitments could lead to different forms of engagement (Beyerlein and Vaisey 2013). Understanding its determinants can constitute a first step in the fight against the undemocratic practices within the society, especially for situations such as in Romania and Moldova. It could considerably increase the level of democracy and the level of social capital within post-communist countries. In addition, it can contribute to the overcoming of the transitional period and the consolidation of the democratic regime within the countries that struggle to have a secure evolution.

What determines the Romanian and Moldovan societies to engage in autocratic practices after turning toward a democratic rule?

This paper has the aim to address the concepts of civic morality, generalized and political trust, which are part of the larger understanding of social capital in a society. Therefore, considering the theoretical framework, and the relationship between the three variables (civic morality, generalized and political trust), three hypotheses will be tested:

H1: Individuals' level of political trust has a positive influence on the people's civic morality

H2: Generalized trust has a positive effect on the level of civic morality within Romania and Moldova

To test the hypotheses, the analysis will contain three models using Structural Equation Modelling:

- an aggregate model that covers waves from Romania and Moldova
- a model for waves three, four, and five in the case of Moldova
- a model for waves three, five, and six in the case of Romania.

The first section clarifies the theory of civic morality and trust. In the second section the paper addresses the roots of civic morality and the link with trust. In the third section discussion focus on the data and the methodology. The fourth section explains the measurement of the concepts. Finally, I explain and discuss the results of the suggested model in explaining civic morality in Romania and Moldova.

## **Morals and trust – an interconnectional foundation for interaction**

Civic morality and its development is an important aspect of a society that is well functioning. When the citizens accept the regulations that

the state imposes, the governance can be more effective in its policies (Listhaug and Ringdal 2004, p. 341). Many observers will argue that societies in transitioning from totalitarianism to a democratic rule would be the least likely to create all the necessary conditions for the development of the morality and common good. This thing emphasizes the role of civic morality not only for the society itself, but also for the concept of social capital, in a context where the differentiation of values within Europe is very acute, despite the homogenization tendencies (Arts and Halman 2004). Civic morality is being an important focus when dealing with the relationship between the state and its citizens, especially for the interaction within the society, and between citizens in the daily circumstances (based on norms and laws that regulate the interaction). Civic morality denotes the “... *honesty of the public good. It is an ethical habit forming the basis of most theories of civic virtue, and it is often linked with trust and reciprocity*” (Letki 2006, p. 306). Taking this definition into account, civic morality refers to the civic responsibility for the public good, and entails obedience to the rules, and honest and responsible behavior. Moreover, citizens accept duties as given by the society (Letki 2006, p. 306). Individuals are willing to obey the rules, even in the case when they are unlikely to be caught and the punishment for not obeying these rules is minimal. Furthermore, free riding will be considered as something disapproved (Parts 2008). The disapproval is usually measured indirectly by asking people if they justify or not certain behaviors that are seen as being bad by the society.



As soon as a society in which the level of trust is constantly declining, it is expected to also have a downturn in other spheres of its daily life, which are strongly linked to the concept of trust (Strugis, Brunton-Smith, Read and Allum 2010). Though, in the literature, the debate on whether the relationship between trust and civic morality is bidirectional or not, is still present (Sønderskov and Dinesen 2015). In this sense, there are two main sources that generate civic morality among citizens. Firstly, scholars mention the cultural approach, which emphasizes the individuals' values and norms. Moreover, it refers to the experience and interactions based on trust and reciprocity, socializes citizens into trustworthiness or it reinforces the norms of moral and responsible behavior that already existed (Brehm and Rahn 1997). Civic morality indirectly comes from generalized trust, which will transform or will strengthen during the interaction between them. Therefore, it can be stressed that it promotes and contributes to the provision of public goods (Thöni, Tyran and Wengström 2012). Secondly, it is the role of political institutions. Scholars look at the public order and the performance of public officials and office holders. Institutional agents' trustworthiness and efficacy will encourage civic morality and trustworthiness among citizens (Lind and Tyler 1998; Tyler 1990; Murphy 2004; Becker, Boeckh, Hainz and Woessmann 2014). Therefore, if the citizens perceive the public officials or political institutions as being honest and fair, citizens will be more dedicated toward public good.

When citizens perceive public officials or political institutions as being honest and fair in the relationship with people from that particular society, the level of trust toward these political actors will increase. There is an effect on civic morality of these citizens, and besides that, an effect on the level of political trust among the population is also present.

In the literature scholars distinguish between generalized and particularized trust. If generalized trust is characterized by having confidence in the ones you meet for the time (not necessarily being alike), and additionally not knowing anything about their trustworthiness, the particularized trust is about trusting other people as part of one's own group (Freitag and Bühlmann 2009, p. 1538; Freitag and Bauer 2013). Additionally, trust is measured by focusing on values and attitudes around the world (Olivera 2015). The beneficial positive outcomes may result after making contacts with different people. And yet, deeper connections result from having connections in their inner social circles, such as families or close friends and attempting to avoid interactions with strangers (Uslaner and Conley 2003). As Uslaner (2015) argues, trust is not something shaped by experiences in one's later years, but rather learned at an early age.

Besides the focus on trust in people, relevant authors emphasize the need to distinguish between the interaction between people and people, as well as between people and institutions. The confidence of

people in the political environment determines the level of trust in institutions (Catterberg and Moreno 2005). For instance, there is the need to trust the government in order to support the government (Hetherington and Husser 2012) or to have a better democracy (Gormley-Heenan and Devine 2010). As to the case of the relationship between people and people, this relationship has some drawbacks that scholars have to address. Up to now, the literature makes no differentiation when it comes to trust in representative institutions such as parties, Parliament, Parliament, and other and institutions on the implementation side of the political system (Rothstein and Stolle 2008).

### **The roots of civic morality - a generalized and political trust approach**

There are three factors specific for civic communities (Listhaug and Rigndal 2004, p. 344). The first refers to the interpersonal relations, meaning a person who is trustful toward others will be likely to develop positive attitudes toward a larger community. Nonetheless, it will lead to the acceptance of the rules that the Government sets in that particular community. Secondly, it is important to look at the performance. When a well-functioning democracy solves the society's problems and provides goods to its citizens, then these citizens tend to have a positive consequence on their morality. It is essential to look at all the types of

institutional performance, though economic examples can most easily illustrate it (i.e. tax collection). Thirdly, it is important to mention the presence of the cultural influence. The influence of culture and social structure is primarily an effect on civil norms, which are rooted in the citizens' past socialization and experience (Listhaug and Rigndal 2004, p. 344). When the society shares a certain culture and has a certain structure, civil norms will differ from society to society, because of the previous experience of the people. Perceptions of moral behavior of others can be an important issue for civic morality. If someone sees that in the society the norms and laws are constantly violated, it is very likely for this person to stop obeying the norms and laws, which will directly affect the level of civic morality of a society (Listhaug and Rigndal 2004, p. 346). Indirectly, this issue also can have essential consequences on the level of corruption. Once a citizen sees another citizen that does not obey the law, one starts questioning oneself whether one should continue doing it or not. The level of corruption increases when a person decides not to obey the norms that are in the society and the law. In the moment it increases, the level of trust and civic morality within the society dramatically decreases, which has an effect on the level of social capital in this particular society, but also on how democracy is going to work (Graeff and Tinggaard Svendsen 2013). Nevertheless, there is a strong negative correlation between the perception of corruption level and trust in political institutions (Schumacher, 2013).

Political confidence is a strong predictor of individuals' civic morality, not like in the case of trust in others, which is statistically insignificant (Letki, 2006 p. 319). Furthermore, concerning people's confidence in political institutions, the political and economic contexts also make a difference for the level of civic morality within the society.

Trust in Government and trust in other citizens significantly influences tax compliance according to the empirical results (Scholz and Lubell 1998; Kogler et al. 2013). The effects are statistically significant and to be of practical significance as well. Those that have a high level of trust in institutions are less likely to disobey rules. In the moment they consider that these institutions act in order to fulfill their obligations, people will tend to trust them, which means that they would pay taxes (Steimno 1993; Prinz, Muehlbacher and Kirchler 2014). As stated, tax paying is part of civic morality of the society, which means that these factors are inter-correlated. Some authors consider that the direction of the relationship is from trust toward civic morality (Steimno 1993; Scholz and Lubell 1998). These studies do not have a direct measure of civic morality, but more an indirect one. The willingness of taxpaying can be regarded as part of the civic morality concept.

The democratic system is influenced by the level of trust within the society (Mishler and Rose 2005). Because of the interaction between people on different levels, trust needs to be explained in the best

possible ways. As mentioned above, social capital is an important aspect for modern societies, and trust is being one of the features (Freitag and Bühlmann 2009). It has an impact on the perception of life of the societies. Trust plays a significant role within the cooperation processes that occur on political, economic or social levels. This process involves a wide range of actors, from families or friends, to political and economic agents. In order to have a good and productive coexistence between the members of the society, trust is the crucial key toward achieving this balance (Freitag and Bühlmann 2009: 1538).

Highest level of generalized trust is closely associated with religious/cultural, social, economic, and political characteristics (Delhey and Newton 2004). In addition, ethnic homogeneity has a high impact on the level of generalized trust among people. People that share the same ethnic background will tend to trust each other more easily, in comparison to people that have different ethnicities. Furthermore, wealthy and economically egalitarian societies are trusting societies (Delhey and Newton 2004, p. 27; Hamamura 2012; Reeskens 2013). The level of generalized trust is high when people have something in common with others, as in the case of the particularized trust. Generalized trust is stronger when people have a shared ethnic identity (Putnam 2007). Nevertheless, the importance of justice within the society can also be mentioned. When a perception of injustice is present in the society, it will reinforce negative stereotypes, and make people

feel that they are different and stick to their own kind (Rothstein 2005). People do not only care about the final result of personal interaction with public institutions, but they are rather equally interested in the procedure that eventually led to the final result which may be considered as fair (Rothstein 2005, p. 122).

As mentioned earlier in this paper, the literature does not make a very clear differentiation within the concept of political trust. Therefore, the representational side of the political trust has the role of a partisan, meanwhile the implementation side that holds the Government, or a majority in the Parliament, will focus on the implementation of its ideology (Rothstein and Stolle, 2008, p. 9). The explanation of political trust in general focuses on two approaches (Mishler and Rose 2001; Andre´ 2014). If the institutional approach focuses on the rational choice perspective, then the cultural approach originated not in the political sphere, but rather in the cultural values and beliefs of people (Mishler and Rose 2001, p. 30).

Young democracies that appeared after the fall of the Soviet Union have encountered a trend of mixed attitudes toward political institutions at the beginning of their existence as independent states (Mishler and Rose 1997). As the authors mention, the median attitude was one of skepticism. This direction of the evolution of people’s trust in institutions is not a specific characteristic for these new democracies.

Consolidated democracies which are suffering a long-term crisis, face the problem of low levels of political trust as new established democracies do. Low levels of trust in democratic regimes could lead to a possible collapse of the system (Blind 2006).

### **Data, hypotheses and methodology**

This research relies on the data from World Values Survey. Questions concerning the level of civic morality for Moldova and Romania could be found in waves three and four (1998 and 2005). Relating to the remaining waves, questions on civic morality were in wave four (2002) for Moldova and wave six (2014) for Romania.<sup>51</sup> This research is only from an individual perspective, omitting the regional one that might stress some differences within the area, or even at an aggregate level that could bring into consideration issues that are omitted at the individual level. It would be desirable to also have other variables that could measure the level of generalized trust within these two societies. Future research should also include other variables that might explain the level of civic morality within a particular country or how civic morality is being influenced in general.

---

<sup>51</sup> In total World Values Survey there are present six waves of data collection, during 1981 – 2014.



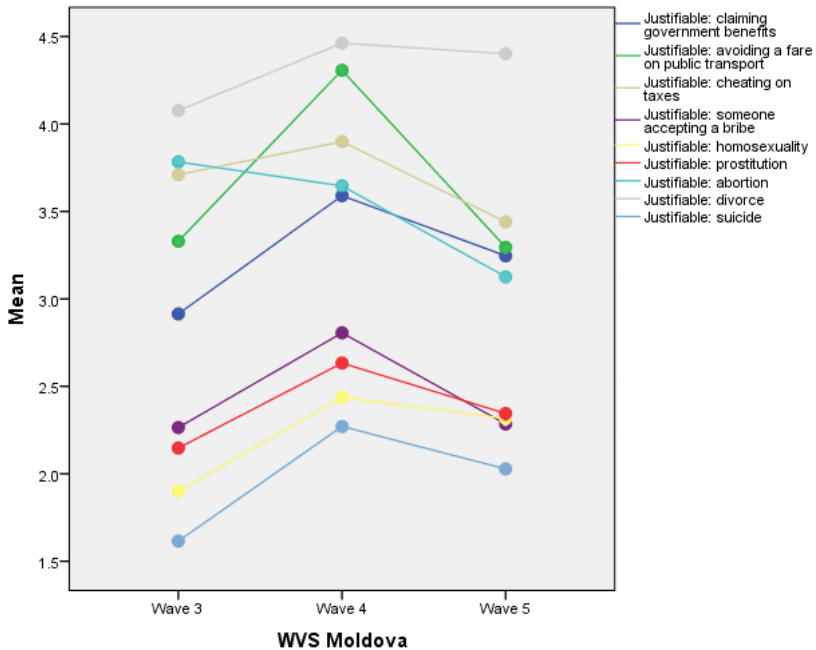
One of the possible limitations to this comparison regards the dimensions that are part of the bigger concept of civic morality. It is rather hard to decide the weight of each dimension and to decide the importance of each category. Further analysis of these dimensions will specify which factors must be taken into account when describing the concept of civic morality and see.

### **Measuring the concepts. Dependent variable - civic morality**

Looking at how the concept of civic morality can be measured, Knack and Keefer (1997) refer to it as “civic cooperation”. Civic cooperation is assessed from responses to questions about whether it “can always be justified, never justified or something in between” (Knack and Keefer, 1997:1256). They look at: *a) claiming Government benefits which you are not entitled to; b) avoiding a fare on public transport; c) cheating on taxes if you have the chance; d) keeping money that you have found; e) failing to report damage you have done accidentally to a parked vehicle.* Respondents have to choose a number from 1 (never justifiable) to 10 (always justifiable). Listhaug and Ringdal (2004 p. 347) used almost the same measurement, without taking into account one of the dimensions “*avoiding a fare on public transport*”.

In the case of the World Value Survey, civic morality is being measured through a set of battery questions (on a scale from 1 never justifiable to 10 always justifiable). Civic morality is a variable, merged from nine questions that referred to how justifiable is claiming government benefits, avoiding a fare on public transport, cheating on taxes, someone accepting a bribe, homosexuality, prostitution, abortion, divorce, and suicide.

**Graph 1: Mean: Civic Morality case of Moldova**



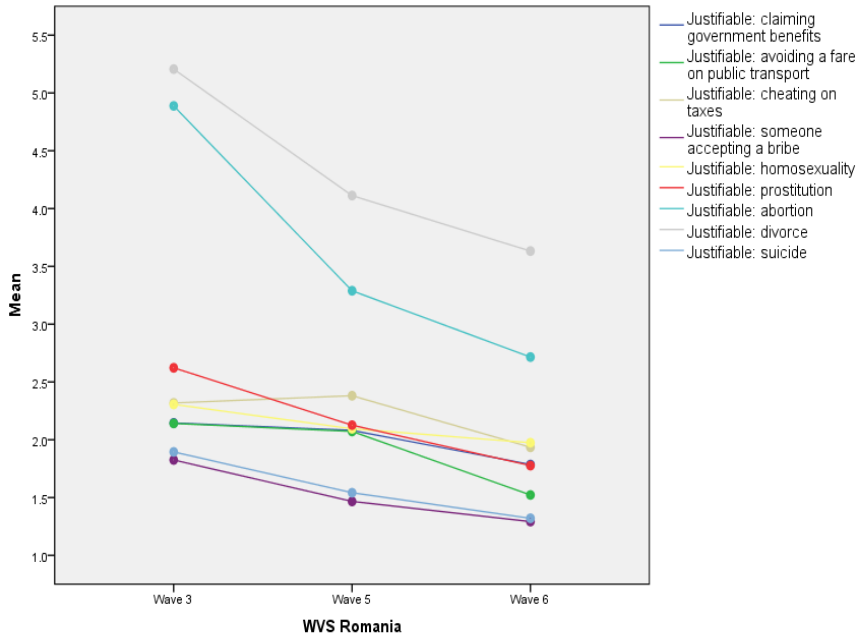
Source: Own calculations

In Moldova, the mean of the variables that measure civic morality has fluctuated in the three waves of the survey. What can be noticed is that from wave 3 to wave 4, the period can be characterized with an increase of the mean for all variables except the attitude toward abortion. One of the possible explanations for this phenomenon is the Russian economic

crisis from 1998, which served as a facilitator for bringing Moldova to the margin of bankruptcy, therefore the harsh economic conditions contributed to the acceptance of particular matters. Among these avoiding a fare on public transport, claiming government benefits or cheating on taxes can be mentioned. Moreover, all of these matters account to the economic dimension. Nevertheless, additional research ought to be done in order to sustain or reject this assumption.

On the other hand, from wave 4 to wave 5 there was a decrease, though the mean is higher compared to wave 3, except the attitudes of someone accepting a bribe, avoiding a fare on public transport and cheating on taxes. The tolerance toward certain topics decreased, and afterwards in the next period decreased, though for most variables the average mean is higher than in the initial point.

**Graph 2: Mean: Civic Morality case of Romania**



Source: Own calculations

For Romania, the mean fluctuates differently than in the case of Moldova. All variables (except opinion regarding cheating on taxes) have a descending trend. So, if in the case of Moldova, there was a period when the population considered more acceptable certain practices, the

Romanian society tends to consider certain practices as never justifiable rather than always justifiable. Questions regarding divorce and abortion can be considered as outliers, mainly because of the drastic change of the attitude compared to the rest of variables from wave 3 to wave 6.

The use of factor analysis (with principal component analysis extraction method) helps to examine the interrelationship between the variables and to explain them in terms of their common underlying dimensions. Even more, it will help to focus on a minimum number of factors that account a maximum portion of the total variance within civic morality. As a result, in the factor analysis it was considered the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) coefficient, which shows the degree of common variance among the variables that are selected for this type of analysis. The KMO coefficient must be bigger than 0.7 with the borderline at 0.5 (Kaiser, 1974), but also the p value of less than 0.05.

Applying the factor analysis for the aggregate model displayed a good result: the KMO coefficient of .790, and p value of .000. Moreover, the analysis showed that the variables regarding claiming government benefits and avoiding a fare on public transport explain 58.93% of the total variance and form the same component. Even if the variables regarding cheating on taxes and someone accept a bribe place in the same component, these factors will be avoided in the further analysis, because it does not bring a significant value to the total variance.

## **Independent variables: generalized trust and political trust**

Discussing about generalized trust especially in the case of a comparative approach toward it, the validity of generalized trust measurements must be taken into consideration (Reeskens and Hooghe 2007). It is important to see whether trust is being measured in the same manner in all countries, taking into account the cultural, linguistic and other differences that might appear between them. Generally, it must be considered that because of the complexity of the concept, a multiple indicator approach has to be looked upon (Cormina and Davidov 2013). It will determine in having a higher quality of the measurement of the proposed indicator. The problem relies within the question that is used to measure generalized trust and in the instruments that are used to measure it. The indicators for measuring the latent concept generalized trust can differ from country to country, though the measurement of the latent variable in a cross-cultural context can be done through different methods. It is very important to arrive at a valid measurement of generalized trust, because it is not possible to measure or to have a cross-cultural comparative study only having three-item scale that were suited for all countries involved in the study (Reeskens and Hooghe 2007, p. 4).

Referring to the concept of generalize trust, the question used to assess the level of trust in a society is: “*Generally speaking, would you say that most people can be trusted?*” (Knack and Keefer 1997, p. 1256). There is ambiguity with what people mean, because it could measure the level of trust in close friends, relatives, or strangers. In addition, they can refer to people they most transact with, when dealing with this perception. In the European Social Survey there are three items that tap generalized trust and which also can deliver cross-national equivalence (Reeskens and Hooghe 2007). These items are: a) *Generally speaking, would you say that most people can be trusted, or that you can’t be too careful in dealing with people?*; b) *Do you think that most people would try to take advantage of you if they got the chance, or would they try to be fair?*; and c) *Would you say that most of the time people try to be helpful or that they are mostly looking out for themselves?* As Reeskens and Hooghe concluded, the first question is a basic question on generalized trust, and the other two questions are as a supplement for measuring generalized trust among people.

Questions that contribute in general to the measurement of generalized trust consist of questions referring to trust in other people in the country, people you meet for the first time (on a scale from 1 trust completely to 4 not trust at all), and the statement that most people can be trusted. In the fifth wave of the World Value Survey, only the



question regarding trust in people you meet for the first time is included.

### **Political trust**

As in the case of generalized trust, political trust is a complex concept, therefore it determines scholars to look at various aspects of the politics (Coromina and Davidov 2013, p.41). In the International Social Survey Programme (ISSP) there are several statements that measure political trust (Schyns and Koop 2009, p. 152). Firstly, people are asked to answer the following statement: *“Most of the time we can trust people in Government to do what is right”*. Secondly, they had to response for the following statement: *“Most of politicians are in politics only for what they can get out of it personally”*. The answer categories for these items included: Strongly agree/ Agree/ Neither agree nor disagree/ Disagree/ Strongly disagree. Because when discussing political trust or trusts in institutions scholars refer not only at one political actor, there can be stated to which actors, trust refers to. Referring to the support for regime institutions, scholars can include attitudes towards Governments, Parliaments, the legal system and police, political parties, and state bureaucracy (Norris 1999). It offers the possibility to measure and observe political trust not only in one particular actor, but how citizens’ political trust of developed during an amount of time, as Norris

remarks. A comparison between actors is possible, but also some assumptions should be made on the way in which political trust is changing in a country at a certain point of time. The main actors are the institutions that are present in the political system of a particular country (Catterberg and Moreno 2005). It is expected to ask people how much trust they have in Parliament, Government or President. An eloquent example would be the following question: *On a score from 1 to 10 how much personally you trust the Parliament (1 means you do not trust the institution at all, and 10 means you have complete trust)*. The same type of formulation can be used in measuring trust for the Government or trust in President, or other political institution in which the researcher is interested.

The level of political trust will be measured through the specific questions regarding the level of confidence in Parliament, Government, and Political Parties (on a scale from 1 a great deal to 4 none at all). These variables were selected due to the role that these institutions and political actors have in the country (being policy designers and policy implementers, both in Romania and Moldova). The level of confidence people have in the justice system will be an independent factor in explaining civic morality. Moreover, socio-demographic variables such as gender, age, and education (higher education level attained) will be used in the proposed models.

## Discussion of the results

As mentioned earlier, the main question that I try to answer in the analysis is whether political and generalized trust determine the level of civic morality in Romania and Moldova or not. To this end, I created two aggregate models for both societies. I start with a model that does not include demographic variables meanwhile the second aggregate model includes these variables.

The first model, demonstrates that generalized trust (.981) has stronger effects on civic morality. Citizens that trust more people that they see for the first time, incline to be more moral. Meanwhile the effect of political trust is opposite (-.195). People with high political trust find some practices as being moral, and could engage in questionable actions, such as claiming a Government benefit to which they are not entitled and avoiding a fare on public transportation.

However, a more rigorous analysis is needed in order to have a more realistic model. In model II, other variables are added in order to place respondents according to different criteria. The model showed that education and age are the statistical significant variables. People that are older and more educated will perceive certain practices as being against civic morality (-.167 and -.968). Gender did not prove to be an

important variable in the explanation of the concept. The cases of Romania and Moldova are not the same in terms of the demographic variables. For Romania, the results of the analysis have proved to be more significant. In this line of argument, both variables (age and sex) showed a beta coefficient of .500. Education for Romanians does not seem to be important for the level of civic morality. The same conclusion is for political trust. If in the first model political trust had some effect on the level of civic morality, then in this case the effect disappeared.

	Civic Morality		
	Model I Moldova	Model II	Romania
Age	-.167 (***)	.500 (***)	.036 (***)
Sex	-.025 (.081)	.500 (***)	.026 (***)

---

Education		-.968	.000	.000
		(***)	(1.000)	(1.000)
Political trust	-.195	.046	.500	.958
	(***)	(.003)	(.288)	(.661)
Generalized Trust	.981	-.180	.500	.283
	(***)	(***)	(***)	(***)

---

Though, generalized trust remained a factor that must be considered.

Table 1: Civic Morality and Trust

Notes: Entries are standardized regression coefficients; the figures in the brackets are the significance level: \*\*\*  $p < .001$

Source: Own calculations

In terms of the Moldovan society, the results are much weaker for the age and sex variables (.036 and .026). Therefore, it is possible to assume that still being in a period of transition, other factors such as the economic aspects matter. Nevertheless, as it was stressed, in order to test this assumption, an additional research must be carried out. The level of education and political trust does not matter when it comes to associating it with civic morality. In addition, the more people trust each other, the more they will tend to consider certain practices as unacceptable. The analysis shows a beta coefficient of .283. Even if it is almost twice less than in the case of the Romanian society, it is a rather strong figure.

Despite various complex issues related to morality or civic morality, this paper has provided empirical results on the possible effect of political and generalized trust on civic morality in two post-communist countries, Romania and Moldova. Even though present paper has a lack of a wider case comparison, the research can indicate for both societies the prominence of generalized trust, which is associated with a more moral society. People will tend to consider as “unorthodox” some practices that are never justifiable. Therefore, people who trust others are more morally bounded. Additionally, the results show the possible effects of age and sex on civic morality. Though, in the case of the Moldovan society, the effect is very low on the two mentioned variables. In the case of political trust for both societies, the results come in contradiction

to what Letki (2006) found. Political trust is not a strong predictor for civic morality and generalized trust has an effect. This paper suggests that determinants of civic morality can be different in various societies. These concepts have an important for social ties in the society, especially when it refers to cooperation within society, and the link between individuals and state. In this line of argument, scholars should pay more attention to the topic related to the morals of the society, in order to be able to achieve satisfactory results in terms of improvement of the morals in the society, but also to increase the level of social capital. The topics of social capital and civic morality remain of acute prominence for post-communist countries, especially in the context of the unlike improvements of the civil society.

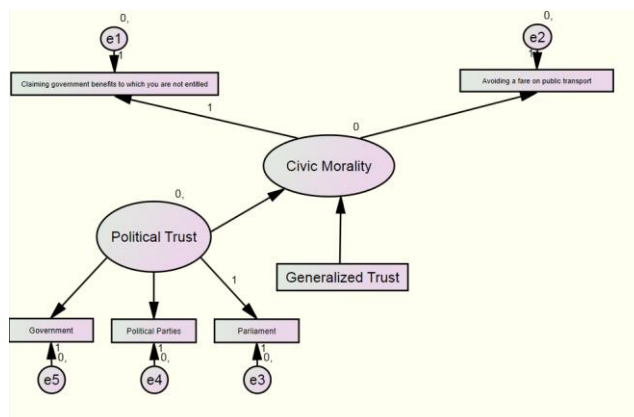
Additionally, these results can be regarded from a more general perspective, relying on the phenomena such as corruption (explicitly claiming benefits to which someone is not entitled) and free-riding. These phenomena do not have to be understood through the framework of economic development, but rather with the help of internal social processes – generalized trust. The development of trust in others can be incremental toward explaining the level of civic morality. Even more, trust and civic morality can ensure a fair play in interactions with other individuals of the society and create a better society by contributing to its development. In addition, within these two societies the level of education does not influence claiming government

benefits or avoiding a fare. As a result, it can be claimed that civic morality relies on other factors, rather than the educational ones. It can be assumed that civic morality is built with the help of other factors, rather than within the educational framework. Nevertheless, difference in age and sex influence civic morality, only in the case of Romania.

In addition, it must be understood that these results cannot be generalized for other cases. Therefore, future research should focus on a wider set of variables that measure not only civic morality, but also generalized and political trust. Moreover, a bigger set of countries have to be considered in order to have a more in-depth understanding of the relationship between the two concepts.

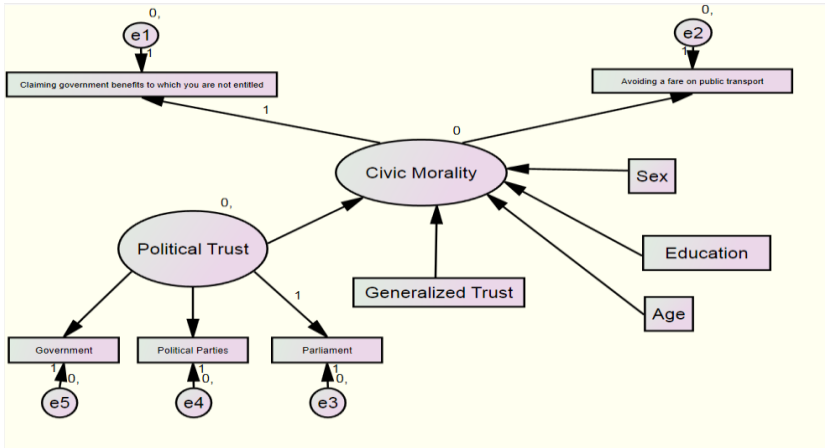
## Appendix

Model I: Explaining Civic Morality for Romania and Moldova





Model II. Variables used in models for Romania and Moldova



## References

André, Stéfanie (2014): Does Trust Mean the Same for Migrants and Natives? Testing Measurement Models of political trust with Multi-group Confirmatory Factor Analysis. *Social Indicators Research*, Vol. 115, pp. 963-982.

Arts, Will, and Halman, Loek (2004): European Values at the Turn of the Millennium: An Introduction. In Arts, Will, and Halman, Loek (eds.): *European Values at the Turn of the Millennium*. European Values Series 7, BRILL, pp.25-52.

Ali, Amin, Elham, Faisal, and Alauddin, Ahmadasri (2014): Does Accountability Discharged through Performance Measurement System?. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 164, pp. 421-428.

Ayal, Shahar, Gino, Francesca, barkan, Rachel, and Ariely, Dan (2015): Three Principles to REVISE People's Unethical Behavior. *Psychological Science*, Vol. 10, No. 6, pp. 738-741.

Badescu, Gabriel, and Uslaner, Eric M. (2003): Introduction. And Badescu, Gabriel and Uslaner, Erik M. (eds.): *Social Capital and the transition to Democracy*, Routledge, pp. 1-9.

Bartkowski, Jerzy (2003): Social capital in Poland. And Badescu, Gabriel and Uslaner, Erik M. (eds.): Social Capital and the transition to Democracy, Routledge, pp. 184-199.

Becker, Sascha O., Boeckh, Katrin, Hainz, Christa, and Woessmann, Ludger (2014): The Empire is Dead, Long Live the Empire! Long-Run Persistence of Trust and Corruption in the Bureaucracy. The Economic Journal, Vol. 126, pp. 40-74, Doi:10.1111/eoj.12220.

Beyerlein, Kraig, and Vaisey, Stephen (2013): Individualism revisited: Moral worldviews and civic engagement. Poetics, vol. 41, No. 4, pp. 384-406.

Blind, Peri K. (2006): Building trust in Government in the Twenty-first Century: Review of Literature and Emerging Issues' [Online] at: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN025062.pdf>, accessed June 21st, 2015.

Brehm, John, and Rahn, Wendy (1997): Individual-level evidence for the causes and consequences of social capital. American Journal of Political Science. Vol.41, No.3, pp.999-1023.

Catterberg, Gabriela, and Moreno, Alejandro (2005): The individual bases of political trust: trends in new and established democracies. Oxford University Press. Vol.18, No.1, pp.31-48.

Coromina, Lluís, and Davidov, Eldad (2013): Evaluating Measurement Invariance for Social and Political Trust in Western Europe over Four Measurement Time Points (2002-2008). *Research and Methods*, Vol. 22, No. 1, pp. 37-54.

Dehley, Jan, Newton, Kenneth (2004): Social trust: Global Patterns or Nordic Exceptionalism?. The Open-Access Publication Server of the ZBW, Discussion Paper.

Dunning, David, Anderson, Joanna E., Schlösser, Thomas, Ehlebracht, Daniel, and Fetchenhauer, Detlef (2014): Trust at Zero Acquaintance: More a Matter of Respect Than Expectation of Reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 107, No. 1, pp. 122-141.

Ekiert, Grzegorz, and Ziblatt, Daniel (2013): Democracy in the Central and Eastern Europe One Hundred Years On. *East European Politics & Societies*, Vol. 27, No. 1, pp. 90-107.

Freitag, Markus, and Bühlmann, Marc (2009): Crafting Trust: The Role of Political Institutions in a Comparative Perspective. *Comparative Political Studies*. Vol.42, No.12, pp.1537-1566.

Freitag, Markus, and Paul C. Bauer (2013): Testing for measurement equivalence in surveys. dimensions of social trust across cultural contexts. *Public Opinion Quarterly*, Vol.7, No.7, pp. 24-44.

Gino, Francesca (2015): Understanding ordinary unethical behavior: why people who value morality act immorally. *Behavioral Sciences*, Vol. 3, pp. 1007-111.

Gormley-Heenan, Cathy, and Devine, Puala (2010): The 'Us' in Trust: Who Trusts Northern Ireland's Political Institutions and Actors?. *Government and Opposition*, Vol. 45, No. 2, pp. 143-165.

Graeff, Peter, and Tinggaard, Svendsen (2012): Trust and corruption: The influence of positive and negative social capital on the economic development in the European Union. *Quality & Quantity* Vol.47, no.5, pp.2829-2846.

Hamamura, Takeshi (2012): Social Class Predicts Generalized Trust But Only in Wealthy Societies. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 43, No. 3, pp. 498-509.

Hamimah Hamid Nurzeatul, Nurzeatul, Sharifuddin Ahmad ,Mohd, Ahmad, Azhara, Mustapha, Aida, Mahmoud, Moamin A. and Zaliman Mohd Yusoff, Mohd (2015): Trusting Norms: A Conceptual Norms' Tust Framework for Norms Adaption in Normative Multi-agent Systems. In Omatu, Sigeru, Malluhi, Quitaibah, Rodrigues, Gonzalez, Sara, Bocewicz, Edgardo, Giulioni, Gianfranco and Iqba, Frakhund (eds.): Distributed Computing and Artificial Intelligence, 12<sup>th</sup> International Conference, Springer International Publishing, pp. 149-157.

Hardin, Russel (2006): Trust. Polity Press.

Hetherington, Marc J., and Husser, Jason A. (2012): How Trust Matters: The Changing Political Relevance of Political Trust. American Journal of Political science, Vol. 56, No.2, pp. 312-325.

Kaiser, Henry F (1974): An index of factorial simplicity. Pshychometrika. Vol.39, No.1, pp.37-36.

King, Ronald F., Kantor, Irina, Gheorghita, Andrei (2003): The Rationalities of Corruption: A Focus Group Study with Middle-Sized Business Firms. The Romanian Journal of Society and Politics. Vol. 3, No.1, p.132-164.

Knack, Stephen, and Keefer, Philip (1997): Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol.112, No.4, pp.1251-1288.

Kogler, Cristoph, Batrancea, Larissa, Nichita, Anca, Pantya, Jozsef, Belianin, Aalexis, and Kirchler, Erich (2013): Trust and power as determinants of tax compliance: Testing the assumptions of the slippery slope framework in Austria, hungary, Romania and Russia. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 34, pp. 169-180

Letki, Natalia (2006): Investigating the Roots of Civic Morality: Trust, Social Capital, and Institutional Performance. *Political Behavior*. Vol. 24, No.4, pp.305-325.

Lind, E. Allan, and Tyler, Tom R (1998): *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.

Listhaug, Ola, and Ringdal, Kristen (2004): Civic Morality in Stabel, New, and Half-Hearted Democracies. In: Arts, Will, and Halman, Loek (eds.): *European Values at the Turn of the Millennium*. European Values Series 7, BRILL, pp.341-362.

Ljunge, Martin (2014): Social capital and political institutions: Evidence that democracy fosters trust. *Economics Letters*, Vol. 122, pp. 44-49.

Mishler, William, and Rose, Richard (1997): Trust, Distrust and Skepticism: Popular Evaluations of Civil and Political Institutions in Post-Communist Societies. *The Journal of Politics*. Vol.59, No.2, pp.418-451.

Mishler, William, and Rose, Richard (2001): What are the origins of political trust?: Testing institutional and cultural theories in post-communist societies. *Comparative Political Studies*. Vol.34, No.1, pp.30-62.

Mishler, William, and Rose, Richard (2005): What are the Political Consequences of Trust? A test of Cultural and Institutional Theories in Russia. *Comparative Political Studies*. Vol.38, No.9, pp.1050-1078.

Murphy, Kristina (2004): The role of trust in nurturing compliance: A study of accused tax avoiders. *Law and Human Behavior*. Vol.28, No.2, pp.187-209.

Norris, Pippa (1999): *Critical Citizens: Global Support for Democratic Governance*. Oxford University Press

Olivera, Javier (2015): Changes in Inequality and Generalized Trust in Europe. *Social Indicators research*, Vol. 124, No. 1, pp. 21-41.



Oorschbot, van Wim, Arts, Wil, and Gellissen, John (2006): Social Capital in Europe: Measurement and Regional Distribution of a Multifaceted Phenomenon. *Acta Sociologica*. Vol.49, No.2, pp.149-167.

Parts, Eve (2008): Indicators of social capital in the European Union. [Online] at:  
[http://www.iareg.org/fileadmin/iareg/media/papers/WP2\\_02.pdf](http://www.iareg.org/fileadmin/iareg/media/papers/WP2_02.pdf),  
accessed June 21st, 2015.

Putnam, Robert D. (2007): E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century. The 2006 Johan Skytte Prize Lecture. *Scandinavian Political Studies*. Vol.30, No.2, pp. 137-174.

Prinz, Aloys, Muehlbacher, Stephan, Kirchler, Eric (2014): The slippery slope framework on tax compliance: An attempt to formalization. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 40, pp. 20-34.

Reeskens, Tim, and Hooghe, Marc (2007): Cross Cultural Measurement Equivalence of Generalized Trust. Evidence from the European Social Survey. *Social Indicators Research*. Vol.85, No.3, pp.515-532.

Rothstein, Bo (2005): *Social traps and Problem of Trust: Theories of Institutional Design*. Cambridge University Press.

Reeskens, Tim (2013): But Who Are Those “Most People” That Can Be Trusted? Evaluating the Radius of Trust Across 29 European Societies. *Social Indicators Research*, Vol. 114, pp. 703-722.

Rothstein, Bo, and Stolle, Dietlind (2008): The State and Social Capital: An Institutional Theory of Generalized Trust. *The Journal of Comparative Politics*. Vol.40, No.4, pp.441-459.

Sarracino, Francesco, and Mikucka, Malgorzata (2016): Social Capital in Europe from 1990 to 2012: Trends and Convergence . *Social Indicator Research*, DOI: 10.1007/s11205-016-1255-z.

Schimacher, Ingmar (2013): Political stability, corruption and trust in politicians. *Economic Modelling*, Vol. 31, pp. 359-369.

Scholz, John T., and Lubell, Mark (1998): Trust and Taxpaying: Testing the Heuristic Approach to Collective Action. *American Journal of Political Science*. Vol.42, No.2, pp.398-417.

Schyns, Peggy, and Koop, Christel (2009): Political Distrust and Social capital in Europe and the USA. *Springer Science+Business Media*. Vol. 96, No. 1, pp.145-167.

Sezer, Ovul, Gino, Francesca, and Bazerman, Max H. (2015): Ethical blind spots: explaining unintentional unethical behavior. *Current Opinion in Psychology*, Vol. 6, pp. 77–81.

Sønderskov, Kim, and Dinesen, Peter Thisted (2016): Trusting the State, Trusting Each Other? The Effect of Institutional Trust on Social Trust. *Political Behavior*, Vol. 38, pp. 179-202.

Steinmo, Steve (1993): *Taxation and democracy: Swedish, British, and American Approaches to Financing the Modern State*. New Haven: Yale University Press.

Strugis, Patrick, Brunton-Smith, Ian, Read, Sanna, and Allum, Nick (2010): Does Ethnic Diversity Erode Trust? Putnam's 'Hunkering Down' Thesis Reconsidered. *Cambridge university Press*. Vol.41, No.1, pp.57-82.

Summerville, Jennifer, and Adkins, Barbara (2007): Enrolling the Citizen in Sustainability: Membership Categorization, Morality and Civic Participation. *Human Studies*. Vol.30, No.4, pp.429-446.

Thöni, Christian, Tyran, Jean-Robert, and Wengström, Erik (2012): Microfoundations of social capital. *Journal of Public Economics*, Vol.96, No.7, pp. 635–643.

Tyler, Tom R. (1990): *Why people obey the law*. New Heaven: Yale University Press.

Tyler, Tom R. (2006): *Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation*. *Annual Review of Psychology*. Vol. 57, pp.375-400.

Uslaner, Eric M. (1999): *Trust but verify: Social Capital and Moral Behavior*. *Social Science Information*. Vol. 38, No.1, pp.29-35.

Uslaner, Eric M. (2002): *The Moral Foundations of Trust*. Cambridge University Press.

Uslaner, Eric M., and Conley, Richard S. (2003): *Civic Engagement and Particularized Trust: The Ties that Bind People to their Ethnic Communities*. *American Politics Research*. Vol.31, No.4, pp.331-360.

Uslaner, Eric. M (2015): *A Reconsideration of Olivera's "Change in Inequality and Generalized Trust in Europe"*. *Social Indicators Research*, pp. 1-7.

## **Boko haram insurgency and its impact on Nigeria's external image**

### **Upor Boko harama in njegov vpliv na zunanjo podobo Nigerije**

**Vincent Efebeh Eseoghene<sup>52</sup> and Harriet Omokiniovo Efanodor<sup>53</sup>**

#### ***Abstract***

The emergence of Boko Haram insurgence in Nigeria opened a new chapter in the history of insurgency/militancy in Nigeria. It has, for instance, brought with it suicide bombing and senseless killings of innocent citizens to the shores of Nigeria; a thing that was hitherto alien to the Nigerian clime. The once peaceful and respected nation suddenly became associated with terrorism and terrorists activities. Furthermore, Nigeria's attempt to check the menace of the Boko Haram insurgency group, received condemnations from some countries and human rights

---

<sup>52</sup> Department of Political Science, Delta State University, Abraka, P.M.B 1, Delta State, Nigeria. Contact: veefebeh@delsu.edu.ng.

<sup>53</sup> Department of Political Science, Edo University, Iyamo Edo State. Contact: harrietahills2007@yahoo.com.

organisations on the ground of human rights abuse by the Nigerian armed forces. While there is a strong possibility of an external link and support for the terrorists, the country is faced with investor's apathy on the other hand. Accordingly, this paper examines the Boko Haram insurgency and its attendant impact on the image of Nigeria in the international system. The paper however suggests that for the "war against terror" to be effective, the Nigerian government must liaise with the governments of all neighbouring countries and indeed the entire West African sub-region in a coordinated manner. In this way, it would be able to wage a successful war against the insurgents, in addition to supports from other partners from the international community.

**Key words:** Boko Haram, Ansaru, Insurgency, Image, External relations, Nigeria.

## Introduction

National image is a psychological objective of foreign policy. Positive image building and good image substance are among other determinants that determines the level of influence and relevance of a nation in international politics. Therefore, the positive perception of any country's image is an important gauge for judging her standing in the international political system. A good image translates to respect, influence, and prestige and to some extent economic prosperity, as this

will encourage prospective foreign investors. On the other hand, a bad or negative perception of a country's image indicates that such a country loses respect, influence and prestige in the comity of nations. As a result, every nation tries to build, maintain and enhance their images in relation to other nations. The factors that determine a nation's image can be both internal and external. Internally, a succession of regimes of bad policies and practice can lead to bad image; and externally, it could be through participation in foreign military and humanitarian missions. An image problem usually occurs when there are both internal and external factors that sway the pendulum towards a bad/negative image.

Egwemi (2010:131) notes that, Nigeria's external image has swung between periods of extreme positivity to periods of extreme negativity. Over time, Nigeria's image in the comity of nations have been characterized with times of good (1960-1967, 1970-1983 and 1999-2007), and bad periods (1993-1999, 2007-2014). Successive governments in Nigeria, have committed huge resources to foreign agencies to launder her badly damaged image arising from such factors as corruption, nepotism, ethno-religious fundamentalism, authoritarianism, advance fee fraud (also known as 419), human trafficking, electoral malpractices, internet fraudster, the hanging of Ken Saro-Wiwa and the nine Ogoni environmental activists and involvement of Nigerians in other forms of trans-national criminal activities. The Niger-Delta crisis which was devastating impacted negatively on the

image of Nigeria in the international system (Ademola, 2006:14) and on its national economy.

In recent years, terrorist activities of the Boko Haram insurgent group in North Eastern Nigeria have been a cause for concern to the Nigerian state, Nigerians and the world at large. The group drew the attention of Nigerians and that of the international community following series of violent attacks in Nigeria since July 2009 (Ola, 2013:3). The sequence of events informed the US African Command (AFRICOM) commander General Caryter Hamin in September of 2011 to list Boko Haram as one of the three African terrorist groups. In June 2012, the US government named three leaders of the sect as global terrorists and on November 2013, the United States' Department of States added the Nigerian based Jihadist group, Boko Haram and its splinter faction known as Ansaru, to the list of foreign terrorist organisations and specially designated Global terrorist entities (Vanguard, November 2013). This meant that Nigeria is now listed as a country where terrorism thrives; this posture has impact on the nation's external image.

Consequently, the focus of this paper is on the impact of Boko Haram insurgency on Nigeria's external image. The objective of the paper was addressed through detailed documentary review of secondary sources of information which was sourced through extensive use of specialised libraries of the Nigerian Institute of International Affairs (NIIA) and the



Nigerian Institute for Policy and Strategic Studies (NIPSS). The hermeneutic method of data analysis was used in interpreting the meaning of the text while triangulation validity technique was employed to ensure validity and credibility of data collected. Triangulation of data provided the opportunity for the researchers to synthesize data from various recorded sources, by examining multiple documents over and over again which enable us identify repeated patterns that are common to the data collected. In that case, it enhances sufficient detail and ensured an in-depth analysis of the data, as it enable us corroborates different data sources that result to similar findings and subsequently reliable analysis of data. The first section of this study examines Nigeria external image in historical perspective; the second section looked at the evolution of the Boko Haram sect, the third section examines the Internationalisation of terrorism by Boko Haram and the fourth section examined how Boko Haram insurgency impacts on Nigeria's external image.

### **Nigeria's External Image in Historical Perspective**

The image of Nigeria at independence in 1960 was that of a young nation with promising future, capable of providing leadership to the African continent and Africans and the black race in general. This was especially from the point of view that Nigeria has the highest

concentration of black people in the world with huge resource endowment (Saliu, 2002 cited in Egwemi, 2010: 132). However, the image of this young nation began to wane with the military incursion in her political life in January of 1966 and the counter coups that followed in July of that same year. All of these, among other factors, led to the unfortunate as well as avoidable civil war that lasted from 1967 to 1970. But thereafter, especially during General Murtala Muhammed's regime, Saliu (2002: 224) posits that, the country's image soared high in the international system.

As Ajayi, (2005:52) observed that, Tafawa Balewa's pioneering efforts at foreign policy-making and implementation laid the foundation of Nigeria's roles and positive influence in international politics. Thus, Nigeria's foreign policy pursuit, since independence, has been geared more towards the pursuit of political goals to the neglect of economic development. This position is reflected, supported and explained by Nwachukwu (1988), that "having been subjected to colonial rule and domination, it was natural that the preoccupation of our immediate post-independence government was the preservation of newly won political freedom. And to this was our reason and determination to rid the African continent, the ancestral home of the Blackman, of all forms of domination. Thus, our foreign policy in this period was understandably politically oriented".

According to Fawole (2003), General Yakubu Gowon's regime consolidated the nation's anti-colonial, anti-racial policies. The regime strongly condemned apartheid as a crime against humanity, and therefore, supported as well as funded anti-racial movements in Southern Africa. Nigeria, as the then Chairman of Organization of African Unity, (OAU) under Gowon's regime, led the organization's Middle East peace efforts, and in addition, mid-wife the establishment of the Economic Community of West African States (ECOWAS) in 1975. Nigeria further demonstrated its commitment to inter-state/sub-regional economic co-operation under Gowon's government; this played out in the creation of ECOWAS in 1975. Aluko, (1986: 93) posit that, the nation's commitment and support for the anti-colonial; anti-racial policies in Africa became louder and more forceful under the Murtala/Obasanjo regime. The Murtala Muhammed regime got the O.A.U recognition for liberation movements such as MPLA, ZANU and ZAPU. The Murtala/Obasanjo regime assumed a much more radical and uncompromising posturing in the country's efforts at eradicating apartheid and all forms of colonialism from the continent of Africa.

Nigeria's role in the maintenance of global peace and security, has contributed significantly to international peacekeeping and trouble-shooting in conflict zones across the globe. Nigeria has contributed more than 200,000 troops to the various United Nations (UN) peace-keeping forces, (Aluko, 1981; Obayuwona, 1999; Ajayi, 2012; Obi, 2015). Beyond

the UN arrangements, Efebeh, (2002) notes that Nigeria provided more than 80% of the fund and 70% of the troop strength, of the sub-regional peace-keeping force, the ECOWAS Peace-Monitoring Group (ECOMOG). It is the first sub-regional arrangement in the history of trouble-shooting all over the world, to check the carnage which accompanied the Liberian civil war, and later, to manage the civil conflicts in Sierra Leone, Cote d'Ivoire and Guinea Bissau within the West African sub-region,. With all these involvements in international politics, Nigeria became a regional power and centre of influence, particularly in Africa. Nigeria was a toast of many states seeking either its influence or support on global issues or financial assistance. As a result of this, Nigerians were highly respected both at home and abroad (Ajayi, 2005: 53).

However, in the decade of the mid-1980s to mid-1990s, Nigeria became a pariah state avoided by major powers of the world. According to Ajayi (2005: 54), the post-Shagari administration, military regimes played 'key' roles in the image- destruction of the Nigerian state. First, was the Buhari / Idiagbon regime (1983-1985), which facilitated the nation's crisis through its draconian anti-human rights decrees and policies. The regime gagged the mass media through its Decree No.4 of 1984, which prohibited any publications on public officials, including corrupt and fraudulent behaviours. This marked the beginning of image problem for Nigeria in the comity of nations. This was consolidated by the regime's policy of indiscriminate detention and imprisonment of journalists,

human rights activists, politicians and others who served in the previous regime. This however peaked with the failed bid to kidnap Umaru Dikko, a prominent minister in Shagari regime's cabinet for allegedly mismanaging public funds while in office, from Britain an action that could be considered as a serious diplomatic embarrassment to Britain, and indeed, a homeland security breach. As a result of these events, Nigeria increasingly began to wear the toga of a potential state terrorist (Ajayi, 2005:54). The over-throw of the regime in a countercoup in August of 1985 did not change the already bad image of the nation. Rather the nation's emerging image crisis became deepened under the new military regime led by General Ibrahim Babangida.

However, Abututu (1995) posits that the Babangida's regime, championed the establishment of ECOWAS Peace-Monitoring Group, (ECOMOG), in 1988 as a peacekeeping and peace enforcement body in the wake of the Liberian war within the West African sub-region. By and large, this effort to maintain peace on the West African sub region cost the Nigerian state a whopping USD\$10billion (Efebeh, 2002). This move was applauded globally as it was seen as a move to avoid unnecessary loss of lives and properties, and, thus bring about peace in the sub-region. Some scholars and social commentators (Obi, 2015; Sokoh and Efebeh, 2013) argued that being busy with the activities of ECOMOG in the sub-region was the reason that the Nigerian government could not send troops to the Gulf War 1, otherwise known as "Operation Desert

Storm” in 1990 to join the Allied Forces to flush Saddam Hussein’s forces out of Kuwait. Hassan (2002) noted that, it is as a result of Nigeria’s inability to send troops to the Gulf war that made the western nations not to support her candidate for the position of Secretary General of the United Nations in 1992.

In Okpokpo (1999) view, General Babangida’s regime dealt a more severe blow to image of Nigeria with the cancellation of the June 12, 1993 presidential election at a time when every country, in particular the G7 and most of the OECD countries had made democracy, good governance and human rights essential determining elements in international politics. Similarly Ajayi, (2005: 54) noted that the Babangida’s regime advanced corruption and bribery to a level of state policy, and thereby compounding the moral image of the Nigerian state. Prospective foreign investors increasingly found it difficult to do business in Nigeria as much was spent on fringe, not appropriated items such as kickbacks and bribes to bureaucrats.

Between 1993 and 1998, Akinboye (1999) observed that Nigeria fell from International pre-eminence and became a pariah state, when late Gen. Sani Abacha ruled the country. A lot of factors contributed to this global ostracism ranging from: human right abuses, extra-judicial killing, banishing of prominent Nigerians into exile who were seen as anti-government policies and action. The most fundamental of these

accumulated factors according to Okpongata (2006), was the extra-judicial murder of Ken Saro-Wiwa, who internationalized the Niger-Delta struggle and the eight of his Ogoni kins-men. In fact, the aftermath of the animalistic behaviour of the military junta of Abacha was not palatable to Nigeria's external relations as Nigeria was ostracized globally in all fronts. The most disgracing was the Commonwealth suspension which was led by a Nigeria Secretary General of Commonwealth, Emeka Anyoku being assisted by Nelson Mandela who called for harsher International sanction on Nigeria. Following Abacha died in 1998, the 11 months of Gen Abdulsalami Abubakar were devoted to ensuring an immediate handover of power to civilian. General Abubakar's regime to respect human right and hand over to a civilian president engendered conciliatory gesture between Nigeria and the comity of nations.

The emergence of the present democratic dispensation in 1999, under the leadership of former President Olusegun Obasanjo, a little reprieve came the way of Nigeria as the country once again began to dine with other world leaders in the comity of Nations. Furthermore, as the Late President Yar'dua's and former President Goodluck Jonathan regimes were trying to cope with the security dilemma posed by the Niger Delta militancy groups, through the instrumentality of the amnesty programme, that a new security challenge posed by the Boko Haram insurgency emerged.

## **Evolution of Boko Haram Sect in Nigeria**

Boko Haram is known as Jama'atu Ahlis Sunna Lidda'awati Wal-Jihad in Arabic, which means "People Committed to the Propagation of the Prophet's Teachings and Jihad." The group which is better known by its Hausa name 'Boko Haram' was a local radical Salafist group which transformed into terrorist organisation after 2009 (Cook, 2013). It is based in the Northeast of Nigeria, in the areas predominated by the Kanuri people. Loosely translated from the local Hausa language, Boko Haram means, 'Western education or civilization is forbidden'. Put differently, 'Western education or civilization is a sin.' According to Danjibo (2008), Boko Haram is the product of the "Maitatsine" doctrine or a brand of Islamic zealots and fundamentalists introduced to Northern Nigeria in 1945, The Maitatsine Uprisings, which began in 1979, were the historical antecedent to Boko Haram, and has many parallels with the current state of affairs. The Maitatsine movement, under the leadership of Alhaji Marwa Maitatsine, an immigrant, was made up of a bunch of religious fanatics. The leader of the Maitatsine, Muhammad Marwa, believed that Islam has been corrupted by modernization. Maitatsine group spearheaded religious uprisings in Kano in 1980 which later spread to Yola and Maiduguri in 1982 and 1983 respectively (Ajayi, 2012: 104).



The Nigerian Islamic sect known as ‘Boko Haram,’ is believed to have started in 1995 with the name “Sahaba” and it was led by one Abubakar Lawan (Liolio, 2013: 64). But then Abubakar Lawan was later said to have travelled for studies at the University of Medina, Saudi Arabia; conceding the group’s leadership to Mohammed Yusuf. Yusuf was said to have reorganised the group to what is known as Boko Haram in 2002 in the Northern city of Maiduguri. While in Maiduguri, Yusuf established a religious complex that included a mosque and a school. Yusuf succeeded in entrenching his hold in Northern states such as Bauchi, Gombe, Kano, Katsina and Yobe. And in 2004 the complex was relocated to Yusuf’s home town called Kanamma in Yobe state near the Nigerian-Niger border where a militant base called “Afghanistan” was created (Liolio, 2013: 65). Boko Haram first received widespread attention when it launched attacks against police stations and other public buildings late December 2003; after eighteen members of Boko Haram were killed, they fled to a remote base near the border with the Niger to regroup. There, its membership increased as motivated students withdrew from schools to receive Koranic instruction (Elkaim, 2013).

In the middle of 2004, Boko Haram began attacking police stations throughout the North in order to steal arms and ammunition. These attacks continued and always resulted in police reprisals consisting of raids and arrests to recover the stolen property (Elkaim, 2013). In 2009, Boko Haram members were furious at the Bauchi State government’s

refusal to allow it to publicly preach and recruit new members, reacted more violently than usual to perceived police brutality when enforcing a motorbike helmet law. Boko Haram's violent reaction sparked five days of fighting and rioting in four states, in which over 700 people died and numerous buildings were destroyed (Pham, 2012:1-8). The uprising was eventually contained by a joint operation of the police and military, called Operation Flush. The operation led to the bombardment of Muhammed Yusuf's house, and after a two-day standoff, Yusuf was arrested. While in police custody, Yusuf was filmed begging for his life, and was later killed. Although the Nigerian police later claimed that he was killed in an escape attempt, subsequent investigation showed that members of the police force killed him in an extra-judicially (Onuoha, 2012:54-67 cited in Elkaim 2013).

The death of Muhammed Yusuf led to the escalation of Boko Haram terrorist activities. Further, the death of the group's leader led to fractures within Boko Haram, with new factions forming regularly. In November 2011, it was reported that the group had splintered into three factions; namely, a hard-line ideological sect led by a close associate of Yusuf's named Abubakar Shekau, a second faction that was mostly intent on bringing about political changes in the North, and another that used the Boko Haram brand to further its criminal enterprise (Elkaim 2013). These factions are not only at odds with each other, as demonstrated by the assassination of a member of one of the more

“moderate” factions, who was killed. One sect, calling itself the Yusufiya Islamic Movement, disagrees with the direction Boko Haram has taken since the death of Yusuf, allegedly because of the more radical nature of the group’s activities after coming under the influence of Abubakar Shekau. They believe in maintaining the systematic approach that Yusuf introduced, and are thought to be the older generation of Yusuf’s followers. In turn, Shekau holds sway with the younger members (Zenn, 2011). To complicate matters further, another group has emerged named “Ansarul Muslimina Fi Biladis Sudan (aka Ansaru),” which translates to “Vanguards for the Protection of Muslims in Black Africa.” According to Boggio,(2013)

*The group has expressed displeasure with the current direction of Boko Haram’s tactics, especially its willingness to commit violent acts against fellow Muslims. The emergence of a faction from within Boko Haram that rejects a takfiri strategy promoting violence against other Muslims shows that there are those within the organization, and within Boko Haram’s potential pool of recruits, that are more concerned with bringing a degree of dignity and respectability to their daily life than with bringing about the fall of the government (Boggio, 2013). Furthermore, Boggio, (2013) posits that In its most high-profile attack on the Nigerian military, Ansaru ambushed a convoy of Nigerian troops who were to be deployed to Mali in Kogi state on Jan. 20, in a bid to stop African countries from joining the intervention against al Qaeda-affiliated*

*Islamists groups operating in Mali. Ansaru has also conducted several kidnappings of foreigners living or working in Nigeria. In March, Ansaru executed seven foreigners who worked at a construction company. Ansaru claimed the execution was carried out in response to a joint Nigerian and British military operation to free them. (Boggio, 2013).*

While there are many who advocate engaging in dialogue with the sect group, utilizing the tenets of the amnesty program that have had great success in demilitarizing the Niger Delta region of Nigeria. However, the reality on ground is such that the ideological thrust of Boko Haram makes this impracticable. In April 2011, the offer of amnesty by the elected governor of Borno State, Kashim Shettima, was rebuffed, when the group released a statement on a local language radio station about their stance; saying that "first we do not believe in the Nigerian constitution and secondly we do not believe in democracy but only in the laws of Allah."(Elkaim, 2013)However, the lack of clarity in Boko Haram's structure and ideological stance has made it difficult for the Nigerian government to arrive at a policy choice towards curbing the terrorist group.

## **Internalisation of Boko Haram Terrorist Activities.**

*The growing spread of Boko Haram insurgent's choice of attack on international institution and foreign nationals in Nigeria, and its affiliation with other regional and global terrorist groups, is an indication that the sect has 'foreign ambition' and links with other terrorists' bodies with international reach.* Prior to 2011, the terrorist activities of Boko Haram within the Nigerian state manifests in various forms using bombs and or guns to attack public institutions such as Nigeria police stations, army barracks, prisons, churches, and schools. However, In August 2011, the group pursued an international objective for the first time by attacking an international institution, the United Nations' Headquarters in Abuja in suicide bombing attacks. After the attack, which killed 23 and injured 80, videos of the alleged suicide bomber were released. In the videos, the attacker praised Osama bin Laden, who American forces killed three months earlier, and referred to the UN as "a forum of all the global evil (Elkaim, 2013) According to Elkaim, (2013) noted

*The incident was much more in line with other globalist terrorist organizations, and is strongly reminiscent of the suicide attack in Baghdad against the United Nations in August 2003, which was one of the opening blows of the Iraqi insurgency.*

Many experts on terrorism believe that the group's suicide bombing on 26 August 2011 that destroyed the UN building in Nigeria's capital, Abuja, reveals its link with al-Qaeda in the Maghreb (AQIM). Before the attack, an internal Nigerian intelligence document had discussed possible links between Boko Haram and AQIM. General Carter Ham, the general in front of United States African Command (AFRICOM) speculated that Boko Haram might want to establish partnership with the Somali terrorist group, Al-Shabaab, in addition to AQIM. In January 2010, the leader of AQIM, Abd al-Malik Droukdal, released a statement offering to provide training and material assistance to Boko Haram (U.S African command 2012).

Another international attack occurred in March of this year, when Nigerian forces, with the assistance of British Special Boat Services (SBS) failed in a joint rescue attempt to free westerners, a British and an Italian citizen, who have been held captive since May 2011. The sum of Boko Haram's tactical evolution points to cooperation with ideologically similar groups that operate throughout Africa. Until they implemented the use of suicide bombings, only Al-Shabaab in Somalia and AQIM had used the tactic in Africa (Soria, 2012). This development has increased in importance because Boko Haram's use of explosives has reportedly grown increasingly sophisticated and bears hallmarks of bomb-making techniques used by Al Qaeda affiliates. The Republic of Niger's Foreign Minister, Mohamed Bazoum, on 25th January 2011 notes that, Boko

Haram received training and weapons from Al-Qaeda's North African wing. Bazoum,(2011:12) who spoke at a regional security summit in Mauritania's capital, Nouakchott, said members of the sect received training in camps in the Sahel region of West Africa as well as explosives from Al-Qaeda in the Islamic Maghreb (Bazoum, 2011: 12) In his words:

*There is no doubt that there is confirmed information that shows a link between Boko Haram and AQIM (Al Qaeda in the Islamic Maghreb), and it consists primarily of the training given to elements of Boko Haram. "One group has been received in AQIM bases here in the Sahel and another group got training, based on information we've gotten, with the Al-Shabaabs in Somalia"(Bazoum, 2011:12).*

It is important to state here that a press statement dated August 09, 2009 and signed by the then acting leader of the group, Mallam Sanni Umaru, had confirmed Boko Haram ties with al-Qaeda. In his words:

*Boko Haram is an Islamic Revolution which impact is not limited to Northern Nigeria, in fact, we are spread across all the 36 states in Nigeria, and Boko Haram is just a version of the Al Qaeda which we align with and respect. We support Osama bin Laden, we shall carry out his command in Nigeria until the country is totally Islamised which is according to the wish of Allah (Vanguard, August 2009).*

Boko Haram has also expanded its propaganda efforts to show solidarity with al Qaeda and its affiliates. In July 2010, Boko Haram leader Abubakar Shekau issued an online statement praising al Qaeda and offering condolences to al Qaeda of Iraq for its loss of Abu Ayub al Masri and Abu Omar al Baghdadi. He also threatened the United States saying:

*Do not think jihad is over, "Rather jihad has just begun. O America, die with your fury." In December 2012, Shekau praised Al Qaeda and said he and his fighters support the global jihad in Afghanistan, Pakistan, Kashmir, Chechnya, Iraq, Saudi Arabia, Yemen, Somalia, Algeria, Libya, and Mali. Documents seized at Osama bin Laden's compound in Abbottabad, Pakistan in May 2011 showed that top-level Boko Haram leaders have been in touch with al Qaeda (Boggio, 2013).*

Boko Haram is known to receive support from al Qaeda in the Islamic Maghreb and from Shabaab, an al Qaeda affiliate in East Africa. In the same vein, Boko Haram's spokesman, Abu Qaqa while speaking via phone to a handful of reporters on November 2011 noted,

*We are together with al Qaeda...they are promoting the cause of Islam, just as we are doing. Therefore they help us in our struggle and we help them, too (Reuter, 2012).*



According to Boggle, (2013), it has been alleged that Boko Haram has training base in the north of Mali as well as strong ties with the Tuaregs of Mali. In August 2013, it was reported that Boko Haram was among a number of jihadist groups such as the Movement of the Taliban in Pakistan, the Islamic State of Iraq and the Levant, and al Qaeda in the Islamic Maghreb, that participated in a series of communications with the top leadership of al Qaeda, which included Ayman al Zawahiri and Nasir al Wuhayshi, al Qaeda's general manager (Boggle, 2013). Further, the kidnapping of European citizens was interpreted as a clear sign of Boko Haram's shift to the adoption of classic al-Qaeda-style methods and tactics, and underscores their augmented ideology where they have essentially bought into the latter's narrative and cause. These occurrences, along with the creation of martyrdom videos and sophisticated, multi-location bombings (Thomson, 2012: 15), as well as AQIM leader Abdel Wadoud's announcement of support, clearly indicate the presence of cross-border and inter-organizational cooperation between al-Qaeda affiliates. Bodansky, (2010) noted that AQIM leader Abdel Wadoud stressed that

*The entire global jihadist movement affiliated with al- Qaeda, and not just AQIM, was committed to markedly expanding presence and operations in sub-Saharan Africa because it provides for "strategic depth that would give the jihadists a bigger scope for maneuvers".*

It believed that it would be impossible for al-Qaeda to operate in West Africa without gaining a solid foothold in Nigeria, the region's leading power, leaving Boko Haram perfectly placed to profit from its increased importance (Bodansky, 2010). These disturbing developments, along with new evidence that Boko Haram is attempting to morph into a regional entity, with members and recruitment efforts across Cameroon, Chad, Niger and Mali, are likely factor in the United States Africa Command's (AFRICOM) decision to include Nigeria in the Trans-Sahara Counterterrorism Partnership (TSCTP) (Elkaim, 2013). Further, the United States has recently taken preliminary steps to address the threat that Boko Haram poses to international security, by designating three of the group's members, Abubakar Shekau, Abubakar Adam Kamar, and Khalid al-Barna as Specially Designated Global Terrorists (SDGT) in June 2012. In November 2013, the US government added Boko Haram to its list of terror groups 17 months after placing Abubakar Shekau, the emir of the Nigerian jihadist outfit, and two other operatives on the list of global terrorists. Boko Haram and its splinter group Ansaru were listed as number 52 and 53 respectively, on the foreign terrorist group (Boggle, 2013).

## **Impact of Boko Haram Activities on Nigeria's External Image**

Nigeria's image in the comity of nations is very relevant in the direction of its external relations, because it determines the quality of respect she earns from other states and other shareholders in the global community. The respect and acceptance that a nation holds globally is dependent on the core value that it upholds, the effective management of her domestic affairs and the promotion of her citizen's interests as well as the conduct of her external relations (Kehinde, 2008 cited in Adefuye, 2013). Unfortunately, the activities of Boko Haram have serious implications on Nigeria's external relations and have affected the perception of Nigeria's image.

The implications of Boko Haram on Nigeria's external relations are enormous especially as it has manifested in the diminishing image of Nigeria in the comity of nations. First and foremost, the listing of Boko Haram group as Foreign Terrorist Organisation (FTO) by the United States of America and Canada has led to a renewed campaign of calumny against Nigeria in which many western nations have advised their nationals to desist from travelling to Nigeria, especially the North East region where suicide bombing, kidnapping and killings has become rife. The United States and most European countries through their embassies in Nigeria have constantly issued travel warnings to their citizens not to visit the north-eastern part of the country and Abuja, particularly

after the killing of a British hostage Chris McManus and his Italian counterpart, Franco Lamolinara by the Boko Haram sect. In another vein, the designation of Boko Haram and its splinter group, Ansaru sects as Foreign Terrorists Organisations (FTO) by the United States of America and Canada, implies that Nigeria has now be grouped along with such terrorist states as Afghanistan, Yemen, Somalia, Pakistan, Libya, Iran and Iraq, to mention but a few; where people lives in perpetual fear, and indeed, where people lives in Hobbesian state of nature where life is “short, brutish and nasty”. The implications remain that, the collective will and support needed by Nigeria in her quest of becoming a respected player in global politics is being daunted by the negative image of being a terrorist state.

Another dimension to the image problems occasioned by the Boko Haram insurgency is the suspicion of most Nigerians at international airports in some countries, *as they are subjected to intense scrutiny before being allowed to board the flight*. As Adefuye (2013) posits that with the designation of Boko Haram and Ansaru as Foreign Terrorist Organisations, Nigerians are likely to be subjected to further travel restrictions to the United States and Canada. Another pointer to this global ostracism, also manifested in the American president, Barrack Hussein Obama’s first visit to the Sub Saharan Africa, in which he choose Ghana, in place of Nigeria and in his all exciting speech to a large crowd of Ghanaian in Accra, including top government functionaries of the host

country and Nigeria. The erudite president simply advised all the states in the sub-Saharan Africa to learn from Ghana, that is Nigeria inclusive. The choice of President Obama's visit to Ghana instead of Nigeria was considered as a major diplomatic failure for the Nigerian state, particularly judging by its size, resource endowments and its laudable leadership roles, over time, on the continent of Africa.

The crisis in the North East region, has continued to attract negative attention globally, especially by international right groups and humanitarian bodies like Amnesty International (AI), Human Rights Watch (HURIWA), who have all written at various times damaging reports on the activities of the Nigerian state, especially as it concerns the North East region. This barrage of criticism to a very large extent has the potentials of reducing Nigeria to a pariah state among the comity of nations. The kidnap of 300 Chibok school girls to Sambisa forest, opened a new vista in the activities of Boko Haram and its implication on Nigeria's external image, as the kidnap draw the attention of the whole world and this led to the famous global campaign of " # Bring Back our Girls". The kidnap of the school girls and the crisis within the Armed forces that led to the dismissal of some officers from the frontline exposed the weaknesses of the counter terrorist measures of the Nigerian government before the world. The above made analysts, the world over, to begin to see Nigeria as a 'failed state'. A state which lacks the potential of providing security of live and prosperity as well as

inability to meet its constitutional mandate of providing basic amenities of life to its citizens.

Furthermore, Nigeria's status in Africa and international organizations continued to be threatened, The activities of the insurgent groups has negative implications on the big brother's role Nigeria play to other African nations, preaching and promoting peace, equity and justice, ethnic terrorism have sent a wrong signal. Therefore, her status as the 'giant' of Africa is at stake. This situation, Bariledum (2013:334) observes, made some countries in Africa to contest the leadership position with the country. For every available position in which Nigeria has an interest, there are usually some other countries which compete with her and, in some instance defeating the nation due to the image problem. Nigeria has lost important positions such as the ADB, on two occasions (1995 & 2006) Morocco and Rwanda had respectively defeated Nigeria for the ADB's presidency. In the same vein, the quest for a permanent seat in the UN Security Council is also threatened, as other contending states are assumed to be more stable in nature, politically, economically, socially, militarily.

Again, the capacity of the Nigerian military is questionable which is supposed to be boosting factor for the vibrancy of a state foreign policy. Due to the claims by the militias of strategic combat successes recorded against the states represented by the Nigeria military, the Nigeria

military has severally been termed “sitting ducks” by the insurgent group. In agreement with this, the Cable News Network (CNN) in February 2014 corroborated with the above, that the insurgent group are having a field day conquering the Nigerian military. The Federal Government denied the report as bias and untrue. This necessitated government’s cancellation of her image laundering Heart of Africa project with CNN, compelling state government to do same. In the same vein, Nigeria has been predicted to be the next Afghanistan by an analyst from the west, Layinan Princeton, if the insurgent group is not comprehensively contained. Also worthy of note is the fact that when Hilary Clinton visited the country a period that coincided with the Boko Haram crisis, she warned against Al -Qaeda in Nigeria (Kemi, 2009) and this has manifested with Boko Haram pledging allegiance to ISIS

The continued attacks of the Boko Haram sect and its breakaway faction, Ansaru, has come to challenge the sovereignty of the Nigerian state and thus portray Nigeria as not being on top of the crisis; a thing that has given Nigeria further negative image among the comity of nations. Such negative image could rub off on its nationals outside of the country. The incessant Boko Haram insurgency has made many Nigerians in the affected states to flee from the troubled areas for fear of further attacks, thus becoming refugees in their own country as many of the citizens of the troubled states had to flee to other states for fear of being victim of Boko Haram attacks; others are fleeing to neighbouring countries of

Niger, Chad and Northern Cameroon. This does not augur well for Nigeria's external image.

The unfolding crises of security occasioned by Boko Haram have far-reaching implications for the country's international politics, diplomacy and economic development. The spates of hostilities particularly bombing of houses, schools, government agencies in the Northern Nigeria are on the extreme. This situation demonstrates largely, the collapse of security in Nigeria which has further battered Nigeria's image. In this circumstance, most countries, especially America and Britain that are critical to the realization of Nigeria's developmental quest and relevance in the global politics had warned her citizens not to travel to North eastern part of Nigeria, while those working in the affected areas were advised to leave immediately. The activities of Boko Haram have adversely affected the inflow of foreign investment into Nigeria's solid mineral sector in the northern part of Nigeria as Daewoo; oil servicing companies, Julius Berger Construction giant, among others have pulled out their operations from the region, and prefer other African neighbouring countries, as a result of the insecurity situation. Similarly, the annual Kaduna international trade fair held in 2015 can be termed unsuccessful as almost the entire international stand was empty.



## **Conclusion and Recommendations**

The emergence and continued unprovoked attacks on innocent civilians and foreign interests by the Boko Haram terrorist group in Nigeria have left Nigeria with a further battered external image. This demonstrates the growing fragility and the pervasive instability of the Nigerian state. The sect has now infiltrated the Nigerian government and former President Good luck Jonathan, admitted that Boko Haram sympathisers are in his government, the executive, legislature, judiciary and security agencies, hence making the scenario even more complex (Adetayo, 2012). Therefore, the rise of Boko Haram as a terrorist group can fittingly be situated within the context of the nature and character of the Nigeria state. Worse still is the fact that Boko Haram is affiliated with foreign extremists groups such as the Islamic State of Iraq and Syria, otherwise known as ISIS, all of which have influenced Boko Haram with both tactical knowledge and ideologically.

Thus, it is pertinent to note that, the Nigeria state during this period has been confronted by a number of challenges, such as security problem, dwindling revenue and image problems. Consequently, the issue of amnesty is hardly the solution to the Boko Haram insurgences, as the sect are not ready to surrender their arms or unconditionally renounce terrorism and sign undertaking to this effect; although the new leadership of the sect group has indicated readiness to negotiate with

the Nigerian government. On the other hand, counter insurgency such as declaration of emergency rule in affected states as a state apparatus has the effect of not just destroying infrastructures and economic lives of the state, or lead to death of innocent civilians, but that it has a higher possibility of leading insurgency into a classical state of terrorism as the case with the Boko Haram sect. Thus, the Boko Haram insurgency can only be solved holistically.

The study thus recommend that, given Nigeria's weak capacity to deal with large scale insurgency as well as the internationalisation of the sect, intelligence co-operation and capacity development should be a priority area for international assistance. In order to avoid the fight against the Boko Haram insurgency from turning to a pseudo war, like the war on drugs and crime, which does not end. The Nigerian government should adopt collaborative measures by involving neighbouring countries such as Chad, Cameroon, Niger and Mali, as they are currently doing under the Buhari's administration. In addition to such collaborative efforts, is the issue of how to disrupt, expose and dismantle the financial channels and sources of funding for the sect groups. This becomes necessary in the fight against terror groups because disrupting funding flows will create hostile environment for the terrorist group and constraining their overall capacities and thus helping to frustrate their abilities to implement attacks.

In the spirit of “an injury to one is an injury to all”, embedded in the doctrine of collective security, the international community should adopt the present approach in use against the ISIS sect in Syria in the fight against Boko Haram; or better still, an ECOMOG like forces be established, to be funded by the African Union (AU) and the United Nations (UN) to not only fight Boko Haram in Nigeria, but other terrorist groups that exists on the continent of Africa, particularly, Al Shaaba in Kenya, Sudan, Somali and other parts of the Continent. Nigerian government should also endeavour to promote social regeneration in the North and break the vicious cycle of poverty, lack of education, inequalities and industrial stagnation that blight the region. Top Muslim Imams/clerics and other religious figures in the Northern region should make strong and collective efforts to teach the large Muslim population that Islam does not support killing of one person by another. Additionally, a blend of diplomacy and police strategies, intelligence work and infrastructural development should be used to counter Boko Haram insurgency.

## References

Abututu, M. (1995) International Image and Nigeria's Foreign Policy. In Ola (Ed) Nigerian Political System, Input, Output and the Government. Benin City: Ambik Press.

Adefuye, A. ( 2013) Nigeria: Boko Haram and Alamieyesaigha – Effect on Nigeria – U. S. Relations, *British journal of Arts and Social Sciences*, 111(11).

Ademola, A. (2008) The riot in the Army. In the *New* 30:18-20

Adetayo, Olaetkan (2012) Boko Haram has infiltrated my Government- Jonathan. *Punch Nigeria News Paper* January 9.

Ajayi, A.I. (2012). Boko Haram and Terrorism in Nigeria: Exploratory and explanatory note. *Global Advanced Research Journal of History, Political Science and International Relations* 1(5):103-107 retrieved from <http://garijhsir/index.htm> on 12/05/2013.

Ajayi, K. (2005) Nigeria Foreign Policy and Image Crisis. In *AJPAM* xvi (2):51-63, Retrieved:  
[unpani.un.org/intradoc/groups/public/document/aapam/unpan026994.pdf](http://unpani.un.org/intradoc/groups/public/document/aapam/unpan026994.pdf)

Aluko, O. (1981) *Essay on Nigeria's Foreign Policy*. London: George Allen and Win.

Aluko, O (1986) *Nigeria and the Organisation of Africa unity*. In Olusanaja, G.O. and Akindele, R.A (Eds) *Nigeria's External Relations: the First Twenty Five Years*. Ibadan, Nigeria: University Press Limited.

Akinboye, (1999) *Nigeria Foreign Policy*. In Anifowese and Enemuno (Eds) *Element of Politics*. Lagos: Malthouse Press.

Bariledum, Kia. (2013) *Ethnic Terrorism as a political tactic in Nigeria: implications for Nigeria's External Relations*. *Asian Journal of Humanities and Social Studies* 1(15):325-336, retrieved from [www.ajouronline.com](http://www.ajouronline.com) on 16/02/2014.

Bazoum, Mohamed (2011) *Boko Haram got Weapons, Training from al-Qaeda*. In the *Punch Nigeria Newspaper* Jan 26 p 12. Retrieved from [www.punchng.com/news/Boko-Haram-recieved-weapons-training-from-alaeda-2011](http://www.punchng.com/news/Boko-Haram-recieved-weapons-training-from-alaeda-2011)

Bodansky, Yossef (2010) *Nigeria's Boko Haram Link with Al-Qaeda*. *Defence and Foreign Affairs Strategic Policy* 38(8).

Boggio, B. (2013) U.S. adds Boko Haram, Ansaru to list of Foreign Terrorist Group. Retrieved from [www.longwarjournal.com](http://www.longwarjournal.com)

Campbell, J. (2013) Is AQIM's Influence Growing in Nigeria's Boko Haram?

Cook, D.(2013) The rise of Boko Haram. 2013 retrieved from <http://www.ctc.usma.edu/posts/the-rise-of-boko-haram-in-nigeria> accessed April 14 2013

Danjibo, (2008) Islamic Fundamentalism and Sectarian Violence: the Maitatsine and Boko Haram crisis in Northern Nigeria. Retrieved from [www.ifra-nigeria.org/IMG/pdf/N-D-Danjapo](http://www.ifra-nigeria.org/IMG/pdf/N-D-Danjapo)

Efebeh, E. V. (2003). Ecowas and conflict resolution in the West African sub-region: Case studies of Liberia and Sierra Leone. An unpublished Masters project work submitted to the Department of Jurisprudence and International law, faculty of law, University of Lagos, Akoka, Lagos.

Egweni, V. (2010) Managing Nigeria's Image Crisis: Akinyili's Rebranding Programme to the Rescue. *Current Research Journal of Economic Theory* 2(3): 131-135

Elkaim, Zachary, Boko Haram: the Rise, Success, and Continued Efficacy of the Insurgency in Nigeria. 2013. Retrieved from [www.ictwps.com/./zachary%elkaim.pdf](http://www.ictwps.com/./zachary%elkaim.pdf) on 06/08/2013.

Fawole, A.N.(2006) *Towards Agenda for Peace and Security in Africa*. A lecture delivered at National War College, Abuja April 14 .

Fawole, A (2003) *Nigeria External Relations and Foreign Policy under Military Rule (1966-1999)*. Ile Ife: Obafemi Awolowo University Press.

Hassan, S (2002) Nigeria's External Image. In *Journal of International Affairs*. 2(1&2)

<http://www.reuters.com/article/2012/01/31/U.S.-Nigeria-Boko-Haram-idustr80uolr20/2013>

[http://www.vanguardng.com\(2009/08/boko-haram-resurrect-declare-total-jihad](http://www.vanguardng.com(2009/08/boko-haram-resurrect-declare-total-jihad).

[http://www.vanguardng.com\(2013/11/boko-haram-resurrect-declare-total-jihad](http://www.vanguardng.com(2013/11/boko-haram-resurrect-declare-total-jihad).

Kemi. Y. (2009) Clinton demands firmer action against Corruption: Warms Against Al Qaeda in Nigeria. *Daily independent Newspaper Nigeria* Monday 4 January 1-2.

Liolio, S.E (2013) Rethinking Counter insurgency: A case Study Boko Haram in Nigeria. A thesis submitted European peace university Stadtschlaing Austria retrieved from [www.culturaldiplomacy.org/case-studies-of-boko-haram.pdf](http://www.culturaldiplomacy.org/case-studies-of-boko-haram.pdf) on 06/06/2013

*Niger Delta Standard Newspaper*, March 11, 2007

Obayuwana, O (1999) United State Senator seeks better treatment of Nigeria Affairs, The *Guardian Newspaper* Nigeria September 30:40.

Obi, E. A. (2015). *Fundamentals of Nigeria's foreign policy*. Onitsha: Book point Ltd.

Okpokpo , E (1999) The Challenges Facing Nigeria's Foreign Policy in the Next Millennium . In *African Studies Quarterly* (3)2:4, retrieved from <http://web.africa.ufl.edu/asp/3> on 25/11/2013

Okpongata, O. (2006) Opobo Traces Resource Control Struggle to King Jaja. *Daily Independent Newspaper* March 8.

Ola, B.(2012) Nigeria's Boko Haram threat: how the EU should act policy brief no 123. Retrieved from [www.fride.org/download/pb.123-nigeria-boko-haram-threat.pdf](http://www.fride.org/download/pb.123-nigeria-boko-haram-threat.pdf) on 06/12/2013.



Onuoha, F (2013) The Islamist challenge: Nigeria's Boko Haram crisis explained. In *African Security Review* 19(2):54-67 2012, cited in Elkaim 2013.

Pham, P. J (2012) Boko Haram's Evolving Threat: News Brief. *African Centre for Strategic Studies* (20):1-8 2012. Retrieved from [www.africacenter.org/2012/04/BokoHarem-evolving-threat](http://www.africacenter.org/2012/04/BokoHarem-evolving-threat).

Nwachukwu, I. (1988). "The dynamics of Nigeria's foreign policy". An address delivered at the NIIA, Lagos, June 10.

Saliu, A.H. (2002). Nigeria's External image. *Nigeria Journal of International Affairs* 28(1-2):222-240.

Sokoh, G.C. & Efebeh, E.V. (2013). The need for the reformation of the United Nations Organisation: A case for Nigeria, *Journal of Social and Management Sciences*, Vol. 8, No.1.

Soria, V. (2012) Global Jihad Sustained through Africa. *Rust Terror Analysis* (1). Retrieved from [www.rust.org/publications/journalref:A502001690AB38](http://www.rust.org/publications/journalref:A502001690AB38)

Thomsom, Valerie (2012) Boko Haram and Islamic Fundamentalism in Nigeria. *Global Security Studies* 3(3):53.

U.S African Command (2012), The trans-Sahara counter terrorism partnership. Retrieved on 13/08/2012 from <http://www.africom.miltscp.asp>

Zenn J (2011) Can Nigeria Exploit the Split in Boko Haram movement. *Jamestown Foundation Terrorism Monitor* 9(36).

## Vloga menedžmenta v glasbeni industriji: študija primera

### The role of management in the music industry: case study

Denis Poštrak<sup>54</sup> in Zlatka Meško Štok<sup>55</sup>

#### **Povzetek**

Menedžment v glasbeni industriji ima povsod po svetu, kakor tudi v Sloveniji, velik pomen. Namen našega članka je ugotoviti pristope pri delu v glasbeni industriji. Pri pripravi smo sistematično pregledali in proučili dosežke posameznih avtorjev in uporabili metodo intervjuja posameznih deležnikov. Vloga menedžmenta v glasbeni industriji se je razvijala z razvojem tehnologije množičnih medijev skozi različna obdobja v svetu.

**Ključne besede:** glasbena industrija, menedžment, glasbeni izvajalec, avtor, založba, raziskava.

---

<sup>54</sup> Kontakt: denis.postrak@gmail.com.

<sup>55</sup> Kontakt: zlatka.stok@fm-kp.si.

## **Abstract**

Management of the music industry has throughout the world as well as in Slovenia, of great importance. The purpose of our article is to find approaches to work in the music industry the preparation, we systematically review and examine the achievements of individual authors and used the method of interviewing each stakeholder. The role of the management in the music industry has evolved with the development of technologies of mass media through different periods in the world.

**Key words:** music industry, management, music artist, author, publisher, research.

## **Uvod**

Menedžment, menedžiranje obsega vse posle in naloge za katere so menedžerji kot vodilni kadri v organizaciji odgovorni. Vsaka organizacija kot sistem predstavlja na splošno celoto podsistemov in procesov. Organizacije so med seboj različne kar se odraža tudi v različnih okoljih, ciljnih in sredstvih, ki nanje vplivajo (Nemec, 2005, str 15-20).

Vpliv sposobnosti in znanje sta dejavnika, ki zahtevata od menedžerja in vplivata na zaupanje sodelavcev, da menedžer vodi organizacijo ali zavod strokovno, da ni problematičen, ni konflikten, da deluje v skladu

dobre komunikacije in ima moralno-etične vrednote. Tak menedžer ima vpliv, avtoriteto in moč, ki se med sabo prekrivajo, delo opravlja kakovostno skupaj s sodelavci.

Menedžerji in strokovnjaki v organizacijah, zavodih morajo določati načrte dejavnosti poslovanja, s katerimi bi najuspešneje in najučinkovitejše dosegli cilje organizacije, zavoda. Uvajanje odličnosti v organizacijo, zavod zahteva organizacijske spremembe kulture. Za uvedbo odličnosti so ključnega pomena za doseg ciljev (Markič, 2010, str. 45)

Da bi dosegli zastavljene cilje, pa je potrebna strpnost in razumnost vodenja zaposlenih. Florida (2005, str. 23) je proučeval model »3T«, ki ga sestavljajo: »T« toleranca do razlik med navadami (poštenih) ljudi, ki privablja »T« talente, zato je vredno vlagati v »T« tehnologijo.

Ne moremo trditi, da so vsi menedžerji strokovno sposobni za vodenje, da so karizmatični in spodbujevalni v delovnem okolju. Vodenje in upravljanje sta zelo zahtevni kadrovske nalogi in sta zato odvisni od učinkovite realizacije kadrovskega procesa.

Menedžerji morajo imeti naslednje sposobnosti (Meško Štok, 2011, str. 37):

- strokovna znanja s področja poslovnih ved,

- psihološka znanja in vedenjska znanja o zaposlenih,
- sposobnost reševanja konfliktov,
- sposobnost kreativnosti,ustvarjalnosti in inovativnosti
- sposobnost za timskega vodenja in izvajanja dela,
- sposobnost odločanja na ravni organizacije,
- sposobnost prevzemanja odgovornosti in se zavedati pomena.

Na osnovi kriterijev izbire kadrov (Nemec, 2005, str. 193), doseženih rezultatov, strokovne in poslovne sposobnosti menedžerjev, sodelovanja s svojimi sodelavci, načrtovanjem, motiviranjem, stimuliranjem in nadzorom lahko trdimo, da v organizaciji obvladujejo menedžerje, kar se odraža v zunanem okolju na kakovostno izvedenih izdelkih in storitvah in s tem obvladovanjem menedžmenta kakovosti v notranjem okolju in zunanem okolju.

Vloga managementa v glasbeni industriji se je razvijala z razvojem tehnologije množičnih medijev skozi različna obdobja v svetu.

Markič (2010, str. 43-44) opredeljuje, da je vloga menedžerjev pri ustvarjanju etičnega okolja še posebej pomembna. Do svojih sodelavcev, partnerjev s svojim zgledom in moči, ustvarjajo merila etičnega ravnanja.

Juhant (2003, str. 6-8) opredeljuje, da je etika panoga, ki skrbi za dobro, je veda, ki skrbi za vrednote, človeku narekuje, kaj naj dela, da bo življenje posameznika in skupnosti potekalo urejeno.

## **Glasbena industrija skozi zgodovinsko obdobje**

V nobenem zgodovinskem obdobju ni bilo v vsakdanjem življenju takšna kvantiteta glasbe kot je danes, zato je razlog prav v tehnologiji reprodukcije zvoka in množičnih medijev. Položaj glasbe v glasbeni industriji in položaj glasbe v kulturi, se je zaradi množične prisotnosti glasbe v medijih radikalno spremenil. Vsaka glasba je družbeno oblikovana, njene strukture pa obstajajo skozi družbeno konstrukcijo in interpretacijo glasbe (Solomon, 2003). Medij, ki podaja glasbo, njeno interpretacijo s tem govori neposredno, trenutno, konkretno in globalno.

Golič (2002, str. 223) navaja , da začetki razvoja glasbene industrije segajo v obdobje 19. In v začetek 20 stoletja v ZDA in kasneje v Evropi.

Glasba se je izvajala v posameznih lokalnih okoljih ( bari, restavracije, drugi lokali) izvajali so jo posamezni izvajalci ali skupine.

Thomas Alva Edison je izumil leta 1877 napravo, tako imenovano fonograf in jo patentiral. Imenoval jo je po North American Phonograph

Company (Clark, 1977). Firma se je združila s firmo Columbia in je kasneje postala največje konkurenčno podjetje United States Gramophone Company.

Najpomembnejša zgodovinska obdobja, ki so predstavljala prelomnice v glasbeni industriji so naslednja (Golič, 2002; Clark 1977; Wicke, 1997; Bašin in drugi, 2002):

- 1877 - izum naprave fonograf,
- 1886 - 1900 uvajanje naprave - gramofon in gramofonske plošče, razvil E. Berliner,
- 1888 - diktafon, ki ga lansira na trg tovarnar Jess H. (American Phonograph Company) Lippincott,
- 1891 - postane vodilna vloga v glasbeni industriji s podpisom ekskluzivne pogodbe za tisto obdobje z zelo znanim in popularnim pihalnim orkestrom United States Marine Band.
- 1891 - objavljen katalog Columbia z naslovi različnih zvrsti glasbe: polke, valčki, maršev
- 1893 - ustanovitev podjetja United States Gramophone Company lastnik –Emil Berliner,
- 1896 - je katalog obsegal že več kot 1000 naslovov izvedb raznih glasbenih zvrsti.
- 1898 - ustanovitev ameriškega predstavništva Gramophone Company v Londonu Anglija,



- 1899 - ustanovitev Deutsche Gramophone AG Berlin
- 1931 - iz firme Columbia Gramophone Company (Andres, 1986) nastane še danes delujoče podjetje Electrical and Musical Industries (EMI).

Glasbena industrija kot dejavnost na tem področju je dosegala največje vzpone ob koncu 19. in v začetku 20. stoletja. Tehnologija je dosegala nadgradnje in tudi padce, že v letu 1930 je prodaja gramofonskih plošč začne upadati. Leta 1927 z razvojem električnega snemanja in zvočnih filmov v kinematografe je podjetje Warner Brothers doseglo, da je noviteta, s katero so proizvajalci plošč želeli spremeniti obstoječe stanje na področju glasbene industrije (Andrews, 1986).

Razvijanja tehnologije Edisona z njegovimi »valji« in Berlinerjeve plošče so bili zgodovinski začetki glasbene industrije. Nosilci zvoka in naprave za reprodukcijo zvoka in proizvodnja je bila pod isto krovno znamko, zato se je konkurenca kazala bolj v tehnologijo naprav in manj v sami glasbi. Pogodba patentov in s tem licence so potekle v letu 1920 (Victor, Edison, Columbia), pojavijo se številne neodvisne založbe (Andrews, 1986).

Ameriška založba Decca je z novo tehnologijo pred letom 1940 dosegla boljši zvok, pojavljajo se nove skupine z boljšo distribucijsko mrežo, kar je privedlo do znižanja cen gramofonskih plošč in pojavljajo se v

posameznih lokalih druge naprave za prenašanje zvoka (jukebox) (Wicke, 1997).

S svetovna gospodarska kriza in druga svetovna vojna v Evropi je kot mlada glasbena industrija doživljala velike spremembe. (Wicke, 1997). Filmske, radijske, založbe, elektro industrije nosilcev zvoka so ostajala še vedno dokaj povezane. Najpomembnejša podjetja v tem času so bila: RCA – ZDA, v Evropi EMI (Velika Britanija) in Telefunken (Nemčija).

V 50-letih prejšnjega stoletja (1954-1957) se s pojavom rock'n rolla prodaja gramofonskih plošč podvoji. Glasbena industrija raste v letu 1960 z rockovsko glasbo (protesti, nemiri, upori, nestrinjanja s kulturo, ki je prevladovala). Dogodki so sprožili verigo dogajanj in upadanje majhnih neodvisnih založb, nastajajo novi komercialni standardi (skupina The Beatles, Elvis Presley in drugi) področje Velike Britanije –Evropa in na drugi strani ZDA. Povečuje se konkurenca, znotraj glasbene industrije. Leta 1981 je prelomnica, ko se z MTV – glasbena televizija, pojavijo še videospoti.

Po letu 1990 se manjše založbe združujejo v večje, leta 1998 se združijo Universal Polygram, Time Warner in EMI, kar predstavlja velike spremembe na področju glasbene industrije v svetu (Bašin 2002, 203).

Glasbena industrija v Sloveniji se je v primerjavi z evropsko in svetovno glasbeno industrijo začela razvijati v letu 1970 v bivši državi Jugoslaviji, z

lastno televizijsko hišo TV Ljubljana, Kasneje s kasetno produkcijo – Založba kaset in plošč RTV Slovenija. Založba Obzorja Maribor v Ljubljani ustanovi Tovarno gramofonskih plošč »Helidon« . Z nastankom samostojne države v Sloveniji poraste ustanovitev in registracija podjetij, vendar se že v desetletnem obdobju zmanjša število podjetij za desetino (Šarac, 2002, str. 23).

Primarno vlogo je imel radio kot medij za širjenje glasbe do nastanka TV programa leta 1981, ko je prišlo do vizualizacije predvsem popularne glasbe v obliki video spotov, kar je v nadaljevanju omogočalo hitrejši in obsežnejši razvoj glasbene industrije. Leta 1987 je ustanovitev MTV Europa in leta 2005 MTV Adria, kjer ima pomembno vlogo tudi slovenska glasba. Na spletu se pojavijo nove oblike glasbene komunikacije in s tem tudi socialni odnos (Smudits, 2000). Splet – internet je radikalno spremenil širjenje in trženje glasbe, saj se pospešeno usmerja na splet.

V največ primerih se začne pot glasbenega dela pri samem avtorju. V začetnem obdobju glasbene industrije so bile te ideje najprej zapisane na notni papir, potem je to založba izdala in šele potem so bile te ideje tudi izvajane. Od 60-tih let naprej pa so ti koraki narejeni istočasno. Skupine razvijajo glasbene zamisli kolektivno, komponist in izvajalec pa sta v večini primerov ista oseba. V tej fazi se s snemanjem v studiju in produkcijo tako imenovanega »master tape-a«, ki je končni posnetek nekega glasbenega dela, začne proizvodnja nosilca zvoka. Ta »master

tape« se pozneje razmnoži v tiskarni, zapakira in proda. Prodajalci, klubi in po novem tudi on-line ponudniki, ki svoje produkte pošiljajo po pošti (»mail order«), predstavljajo zadnji člen verige do potrošnika. Dodatno pa so ti produkti uporabljeni na radiju, televiziji, v klubih in diskotekah največkrat v promocijske namene in kot programska vsebina medijev. Po drugi strani pa lastniki avtorskih in sorodnih pravic preko založb dobivajo tantieme za uporabo njihovih avtorskih del. Prodaja glasbenih datotek po internetu je še v povojih, vendar predstavlja danes največji izziv za transnacionalno glasbeno industrijo.

Na področju glasbene industrije nastajajo velike prelomnice, spremembe, nenehna prilagajanja novim predpisom, zakonodaji na eni strani, po drugi strani pa je glasbena industrija pomembna dejavnost v neki državi, vendar s premajhnim poudarkom na pomembnost v kulturi. V glasbeni industriji sodeluje veliko posameznikov, glasbena industrija daje poklic številnim posameznikom, daje izdelke, ki se glede na zvrst, kakovost med sabo razlikujejo. V glasbeni industriji predstavlja izdelek poleg glasbenega izvajalca najpomembnejšo in je sestavljen iz naslednjih komponent: besedila, melodije, priredbe, videospota, CD ovitka in prodajo, ki je povezana z znanjem, marketinško usmerjenostjo, informacijsko- kadrovske funkcije, odnosi z javnostmi, potrošniki-poslušalci. V glasbeni industriji je veriga sodelovanja in povezav zelo dolga: marketing, projektni management, promocija-odnosi z javnostmi, producenti slike in zvoka, prodajni oddelek, novinarji, kritiki,

organizatorji koncertov in drugih prireditev, publika-poslušalci, uporabniki. (Šarac, 2002, str. 29).

Namen študije je ugotoviti vlogo managementa v glasbeni industriji, vlogo izvajalca/avtorja za založbe/založnika in množičnega medija – radio. Izvedli smo raziskavo na osnovi intervjuja vseh treh deležnikov, ter ugotovili, katere so ovire in načini za izboljšanje stanja na področju glasbene industrije v Sloveniji ter izvedli primerjavo s Hrvaško.

V nadaljevanju opredeljujemo vlogo posameznika, ki deluje v glasbeni industriji (Lu Design, 2013):

*»Glasbeni izvajalec je pevec, glasbeni instrumentalist ali kdorkoli drug, ki izvaja glasbo ali z glasbo povezana dela. Solist član skupine, studijski glasbenik, dirigent, orkestrski glasbenik, ansambel, član folklorne skupine ali pevec v zboru – vsi uporabljajo delo, ki so ga ustvarili avtorji in ga kreativno podajajo na edinstven način«.*(LU Design, 2013).

*»Glasbena založba v anglo-ameriškem okolju predstavlja ali samo blagovno znamko, ali njeno upravljanje lahko pa tudi pojem proizvajalca fonogramov«. Glasbena založba je fizična ali poravna oseba, ki prevzame pobudo in odgovornost za prvi posnetek zvokov neke izvedbe, nadomestek zvokov ali drugih zvokov. V tem razširjenem smislu imajo tudi razširjeno dejavnost distribucije in marketinga teh fonogramov. So*

*nosilke sorodnih pravic v zvezi s fonogrami in pravic industrijske lastnine na znamki*«(LU Design, Glosa-SKG, 2013).

*»Glasbeni založnik v anglo-ameriško okolju je družba oz. podjetje, ki je nosilec oz. imetnik avtorskih pravic po prenosu od avtorjev glasbe in besedil pesmi, ki s temi pravicami razpolaga in jih upravlja na podlagi pogodb z avtorji (dovoljuje komercialno uporabo, pobira zbrana nadomestila pri kolektivnih organizacijah, deli nadomestila avtorjem itd. Glasbeni založniki so zastopniki glasbenih avtorjev«* (Glosa-SKG, november 2013).

*»Avtor je fizična oseba, ki je ustvarila avtorsko delo. Avtor je ustvarjalec, torej tisti katerega ime, psevdonim ali znak je na običajen način naveden na avtorskem delu ali pri objavi dela. Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah določa, da med avtorska dela sodijo tudi glasbena dela z besedilom ali brez ter audiovizualna dela«* (LU Design (2013).

V Sloveniji dela glasbenih domačih in tujih izvajalcev (LU Design, 2013) štiti Zavod za uveljavljanje pravic izvajalcev in proizvajalcev fonogramov Slovenije (IPF), za zaščito glasbenih avtorskih pravic je Združenje skladateljev, avtorjev in založnikov, to je organizacija za kolektivno zaščito (SAZAS).

Razvoj glasbene industrije je zasnova direktorata za notranji trg, Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije, ki s

pripravo strateških dokumentov skupaj z glasbeniki pripravljajo zakone, ki vplivajo na uresničevanje pravic povezanih z intelektualnim delom. Urad za intelektualno lastnino republike Slovenije nadzira uresničevanje določil zakonodaje in aktov s področja intelektualne lastnine (avtorske in sorodne pravice) (LU Design, Glosa-SKG, 2013)

### **Poti raziskovanja vloge menedžerja v slovenski in hrvaški glasbeni industriji**

Glasbeni izvajalec, ki je lahko istočasno tudi avtor je fizična oseba je ustvarjalec, ki individualno ustvarja glasbena dela. Založba predstavlja samo (blagovno) znamko in zato je pomembno kakšna je vloga menedžmenta, upravljanja dejavnosti distribucije in marketinga , saj je kot fizična ali pravna oseba pobudnik/prevzemnik odgovornosti za prvi posnetek zvoka neke izvedbe. Z razvojem tehnologije in prehod na internet pa lahko v glasbeni industriji privede do težav, saj je dostop do avtorskih del veliko lažji, večja je možnost in posledično verjetnost do nepooblaščne uporabe in izkoriščanja avtorskih del. Na osnovi pravih pristopov v glasbeni industriji in ozaveščanja družbe, spodbujamo posameznike k dejanjem, ki bodo vplivala v prihodnje na ureditev za zaščito avtorskih pravic in preprečiti »kraj« intelektualne lastnine, istočasno pa skrbeti za nadaljnji razvoj novih komunikacijskih kanalov.

V sled temu se nam še posebej zdi pomembno osvetlitev vloge glasbenega menedžerja v glasbeni industriji in zato v študiji primera obravnavamo vlogo menedžmenta v glasbeni industriji in pri tem se nam postavita dve vprašanji: (1) kakšna je vloga menedžerja v glasbeni industriji in (2) kakšni so odnosi med glasbenimi izvajalci in glasbenimi menedžerji v Republiki Sloveniji in Republiki Hrvaški.

Ključni namen študije primera je izpostaviti pristope v glasbeni industriji pri razreševanju menedžerskih problemov pri delu v glasbeni industriji.

Pri zbiranju podatkov smo uporabili različne vire. Podatki so objektivni, zanesljivi in verodostojni. Glavno raziskovalno orodje je v študiji primera intervju z odgovornimi osebami. Yin (2003, str. 89) navaja, da je pri študiji primera intervju najpomembnejši vir informacij. Vogrinc (2008, str. 101) opredeljuje, da intervju omogoča določene prednosti, dodatno pojmovanje izjav, prilagaja se okoliščinam in vprašancem.

Namensko smo intervjuvali ključne akterje to so: glasbene menedžerje in glasbene izvajalce/avtorje delujoče na slovenskem ali hrvaškem glasbenem trgu. Pripravili smo usmeritvena vprašanja ali protokol intervjuja. Izvedba intervjuja je trajala 60 do 90 minut, izvedli smo ga v Sloveniji v prostoru intervjuvanca s predhodno privolitvijo. Intervjuje smo snemali s privolitvijo deležnikov intervjuja, za Hrvaške glasbene izvajalce pa smo intervjuje izvedli preko računalniškega programa Skype.



Intervjuje smo izvedli v mesecu aprilu 2016. Intervjuvance smo zaradi varovanja podatkov označili s kraticami - kategorizirali:

GIS1 - glasbeni izvajalec (Slo)

GIHr2 - glasbeni izvajalec (Hr)

GIHr3 – glasbeni izvajalec (Hr)

GIS/Hr4 - glasbeni izvajalec (SLO-Hr)

GMS1 - glasbeni menedžer(Slo)

GMHr2 - glasbeni menedžer (Hr)

GMHr3 – glasbeni menedžer (Hr)

Intervjuvance bomo v nadaljevanju navajali z oznakami - kraticami.

## **Rezultati**

Rezultati zbranih empiričnih podatkov o vlogi menedžmenta v glasbeni industriji in odnosih med glasbenimi izvajalci in glasbenim menedžerjem in/ali založbo v Republiki Sloveniji in Republiki Hrvaški temelji na večfaznem pristopu kvalitativne vsebinske analize. Izvedba kvalitativne

vsebinske analize je bila izvedena na način, da smo analizo empiričnega gradiva delili v šest temeljnih korakov: (1) urejanje gradiva oziroma prepisa zvočnih posnetkov intervjujev, (2) določitev enot ali vsebinskih sklopov kodiranja, (3) odprto kodiranje, (4) izbor relevantnih pojmov in kategorij, (5) odnosno kodiranje z oblikovanjem paradigmatnega modela in (6) oblikovanje končne formulacije (za več gl.: Mesec, 1998: 75) oziroma predstavitev rezultatov. Poglavitni cilj kvalitativne vsebinske analize je bil oblikovanje konceptov in eksplanacij, to je, interpretacije podatkov, ki se bere kot pripoved o vlogi menedžmenta v glasbeni industriji in odnosih med glasbenimi izvajalci in glasbenim menedžerjem in/ali založbo v Republiki Sloveniji in Republiki Hrvaški. Interpretacija podatkov se usmerja tudi v prepoznavanje pomena upoštevanja vseh pravic avtorja glasbe do založbe in/ali obratno.

Predstavitev rezultatov, ki izhaja iz kvalitativne vsebinske analize, tvorijo trije temeljni elementi: pojmi, kategorije in sodbe ali trditve. V določenih delih pa smo predstavitev rezultatov oziroma njihovo interpretacijo podkrepili tudi s citati intervjuvancev. Citatov smo se posluževali v primerih, ko smo želeli dodatno podkrepiti naše ugotovitve ali sodbe.

Interpretacijo podatkov smo oblikovali tako, da smo kategorije, oblikovane v procesu kvalitativne vsebinske analize (glej Prilogo 1 in Prilogo 2), povezali med seboj in odnose med njimi prikazali znotraj

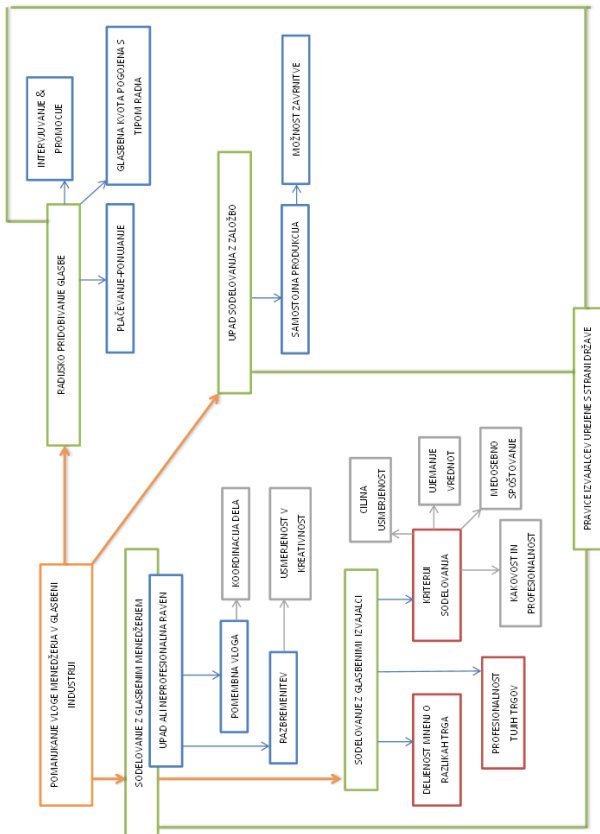
sheme ali paradigmskega modela (glej Sliko 1). Gre za postopek pri kvalitativni vsebinski analizi, ki ga Glaser in Strauss (1967) imenujeta »selektivno kodiranje« in v katerem se ključne kategorije primerja med seboj in se jih razporedi v domnevne odnose.

Selektivno kodiranje je bilo sinhronizirano z raziskovalnim vprašanjem in odgovore nanj podajamo v obliki interpretativnega zapisa glede vloge menedžmenta v glasbeni industriji in odnosov med glasbenimi izvajalci in glasbenim menedžerjem in/ali založbo v Republiki Sloveniji in Republiki Hrvaški.

V paradigmskem modelu je temeljni vsebinski sklopi – pomembnost vloge menedžerja v glasbeni industriji – označen z oranžnim kvadratom in odnose med njim označujejo oranžne puščice. V določenih primerih je temeljni vsebinski sklop povezan tudi s kategorijami v zelenih kvadratih in modrimi ali oranžnimi puščicami. Kvadrati, ki so obarvani zeleno predstavljajo kategorije prvega nivoja. Slednje pomeni, da gre za kategorije, s katerimi neposredno odgovarjamo na raziskovalna vprašanja in s tem posledično tudi najbolj eksplicitno pojasnujemo raziskovalni problem. Odnose med kategorijami prvega nivoja povezujejo puščice prvega nivoja, ki so označene z zeleno barvo. Kategorije v drugem nivoju so kategorije označene v modrih ali rdečih kvadratih. So kategorije s katerimi pojasnujemo dinamiko odnosov med kategorijami prvega nivoja. Pri tem kategorije v modrih kvadratih

označujejo kategorije, ki smo jih oblikovali na osnovi kvalitativne vsebinske analize odgovorov intervjuvancev glasbene industrije. V rdeče obarvanih kvadratih pa so kategorije, ki smo jih oblikovali na osnovi analize odgovorov glasbenih menedžerjev. Kategorije v tretjem nivoju, so kategorije, ki so v paradigmatškem modelu obarvane s sivo barvo. S temi kategorijami pojasnjujemo odnose znotraj posameznih kategorij drugega nivoja kot tudi odnose med njimi. S kategorijami tretjega nivoja ponavadi neposredno ne pojasnjujemo oziroma osvetljujemo raziskovalnega problema. Kategorije tretjega nivoja so najbolj oddaljene od raziskovalnega problema, vendar z njihovo vključenostjo v paradigmatški model pridobivamo holistično/celostno in poglobljeno razumevanje proučevanega problema. So najbolj subtilni elementi za razumevanje dinamike raziskovalnega problema. Povezave med kategorijami drugega nivoja so prikazane z modrimi puščicami in kategorije tretjega nivoja s sivimi puščicami.

Slika 1: Odnosi med kategorijami za prikaz vloge glasbenega menedžerja v glasbeni industriji (Vir: lasten)



Zbrani in analizirani empirični podatki razkrivajo, da je vloga menedžmenta v glasbeni industriji tako v Republiki Sloveniji kot tudi v Republiki Hrvaški. Tovrstna ugotovitev se nanaša na tri ključne vsebinske segmente analize.

Prvi je proučevanje (upada) intenzitete sodelovanja med intervjuvanimi avtorji/izvajalci glasbe in glasbenimi menedžerji. Drugi segment nujnosti vpeljevanja učinkovitejšega koncepta menedžmenta v glasbeno industrijo pa vežemo na zaznan upad sodelovanja z založbo, s strani intervjuvanih izvajalcev glasbe tako v Republiki Sloveniji kot v Republiki Hrvaški.

Nenazadnje se ključna vloga menedžmenta v glasbeni industriji nakazuje tudi v tretjem segmentu to je: spremembi načina pridobivanja glasbe s strani radijskih postaj. Intervjuvani glasbeni izvajalci ugotavljajo, da so v preteklosti radijske postaje glasbo oziroma glasbene plošče in/ali kasete kupovale in si s tem zagotovile možnost predvajanja glasbe na radijskih valovih. S pojavom sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije in s tem tudi večje (ali lažje) dostopnosti glasbenih del pa glasbeni izvajalci bodisi prosijo radijske postaje za predvajanje glasbenih del bodisi založbe »*ponujajo glasbo, s potrdili o dovoljenju za predvajanje*« (GIS 1). Najpogostejše oblike neposrednega sodelovanja med radijskimi postajami in glasbenimi izvajalci so, po izkušnjah intervjuvanega glasbenega izvajalca, (promocijski) intervjuji. Intervjuvani glasbeni

izvajalec v Republiki Sloveniji nima težav z doseganjem glasbenih kvot glede predvajanja domače/slovenske glasbe. Intervjuvanec celo omenja, da so glasbene kvote domače/slovenske glasbe presegali. Urejenost področja doseganja glasbenih kvot predvajanja domače glasbe je tako v Republiki Sloveniji kot tudi v Republiki Hrvaški zakonsko urejeno oziroma določeno. Določitev višine predajanje domače glasbene kvote pa naj bi bila, glede na pričevanja dveh intervjuvanih izvajalcev glasbe, pogojena s tipom radijske postaje. Tako naj bi bila določena kvota 20% za slovenske komercialne radijske postaje, 25% za radijske postaje posebnega pomena in 40% za nacionalne radijske postaje. Intervjuvani hrvaški izvajalec glasbe pa meni, da so hrvaške radijske postaje bolj naklonjene predvajanju tuje glasbe v »razmerju 70% tuja glasba in 30% hrvaška glasba« (GIH2). V sled temu intervjuvanec pove, da se naj bi v hrvaški parlament vložila zahteva sprememba zakona, ki bi določal 50% predvajanje domače/hrvaške glasbe.

Področje sodelovanja med glasbenimi izvajalci in glasbenimi menedžerji je, po oceni intervjuvanih izvajalcev glasbe, pomanjkljivo. Pomanjkanje menedžmenta v odnosu se, po našem mnenju, kaže bodisi skozi upad profesionalnosti v odnosu med izvajalcem in glasbenim menedžerjem bodisi z umanjkanjem profesionalnega odnosa. Intervjuvani slovenski glasbeni izvajalce ugotavlja, da »*menedžerjev, kot so na zahodu pa pri nas ni, ker tukaj ni prave industrije. Pri nas je to bolj na amaterski bazi*« (GIS1). Intervjuvani glasbeni izvajalec, ki ima izkušnje tako na

slovenskem kot tudi hrvaškem glasbenem prizorišču ugotavlja, da je za glasbene izvajalce ugodneje delovati na hrvaškem glasbenem prizorišču, saj je *»večji trg in tudi bolj profesionalen. Tam sem produciral pesmi tudi za več mladih glasbenikov, v Sloveniji pa se ne vlaga v kvaliteto«* (GIH4).

Vsi intervjuvani glasbeni izvajalci ugotavljajo, da je vloga glasbenega menedžerja za uspešno glasbeno kariero glasbenih umetnikov pomembna. Pomembnost (ali potrebnost) glasbenega menedžerja je usmerjan v razbremenitev glasbenih izvajalcev. Pri tem intervjuvanci omenjajo, da je njihovo delo deljeno na kreativni segment/del (pisanje pesmi) in delo v snemalnem studiu, promocija novih del oziroma pesmi in organizacija nastopov. Vloga glasbenega menedžerja pa naj bi bila vezana na koordinaciji vseh treh segmentov dela na način, da je glasbeni izvajalec lahko samo umetnik oziroma se osredotoča predvsem v kreativni segment dela. Intervjuvanci pa ugotavljajo, da glasbeni izvajalci tako v Republiki Sloveniji kot tudi v Republiki Hrvaški, z glasbenimi menedžerji ne sodelujejo v obliki uspešne koordinacije različnih segmentov dela, temveč je sodelovanje z glasbenim menedžerjem izključno vezano na organizacijo nastopov. Intervjuvani glasbeni izvajalci ugotavljajo, da se je delo glasbenih menedžerjev spremenilo. Nekoč so glasbeni menedžerji sodelovali z enim glasbenim izvajalcem in so bili intenzivno vključeni v načrtovanje (in izgradnjo) glasbene kariere, danes pa naj bi bili glasbeni menedžerji, tako v Sloveniji kot tudi na Hrvaškem,



predvsem vez med organizatorji glasbenih nastopov (koncertov, veselic) ali lastniki klubov.

Intervjuvani glasbeni menedžerji, ki različno dolgo delujejo na glasbenem trgu, pa omenjajo koordinacijo različnih nalog. Dva intervjuvana glasbena menedžerja pri delu z glasbenimi izvajalci izpostavita producentske in menedžerske naloge. Eden intervjuvani glasbeni menedžer pa podrobneje opiše lasno delo na način: *»glasbeni menedžer mora na glasbenem trgu za konkretnega izvajalca zagotoviti vse potrebno, da bo ta nastopal in sicer to pomeni; izvajanje promocije, zagotavljanje konkretno povezavo med izvajalcem in naročnikom, sklepanje dogovor za nastopanje, zagotavljanje nastopanja tudi v smislu promocije, dobrodelnosti, spremljanje dogajanje na glasbenem trgu v smislu konkurence, zagotavljanje vse potrebno, da bend funkcionira (če je to več članski sestav), homogeno in enotno«* (GMS1).

Intervjuvani glasbeni menedžerji razkrivajo, da od glasbenih izvajalcev s katerimi sodelujejo (ali bi sodelovali) zahtevajo oziroma pričakujejo ciljno usmerjenost, zavezanost h kakovosti ali profesionalnosti pri delu in ujemanju osebnih vrednot. Prav tako je intervjuvanim glasbenim menedžerjem pomemben spoštljiv medosebni odnos z glasbenimi izvajalci na način, da glasbeni izvajalci spoštujejo sklenjen poslovne dogovore in prevzemanje odgovornosti za le-te.

Podobno kot intervjuvani glasbeni izvajalci, tudi intervjuvani glasbeni menedžerji zaznavajo višjo raven profesionalizacije na tujih (npr, Nemškem ali Ameriškem) glasbenem trgu. Med tem ko so mnenja intervjuvanih glasbenih menedžerjev deljena glede (ne)obstoja razlik med slovenskim in hrvaškim glasbenim trgom. Po mnenju dveh intervjuvanih glasbenih menedžerjev razlik med slovenskim in hrvaškim glasbenim trgom ne obstajajo. Pri tem eden intervjuvani menedžer izpostavi, da na obeh trgih prevladujejo glasbeni menedžerji, ki niso »dorasli svojemu delu« (GMH3). Eden intervjuvani glasbeni menedžer pa ocenjuje, da razlike med glasbenima trgoma obstajajo. Gre predvsem razlike v kupni moči (Hrvaškega glasbenega trga), načinu dela in zakonodaji z vidika pridobivanja delovnih dovoljenj in načinih plačila avtorskih honorarjev.

Nujnost okrepitve vloge menedžerja v glasbeni industriji se, skozi analizo empiričnih podatkov, razkriva tudi v vidiku zaznanega upada sodelovanja med (intervjuvanimi) glasbenimi izvajalci in založbo. Intervjuvani glasbeni izvajalec pove, da je bilo nekoč sodelovanje med glasbenim izvajalcev in založbo boljše in intenzivneje, saj je založba nosila stroške nanašajoče se na izdajo glasbenega izdelka (kasete, plošče) in je skupaj z glasbenimi izvajalci iskala najboljše rešitve za izdajo novih glasbenih izdelkov. Danes pa »sodelovanja skoraj ni« (GIH2) ali kot pove intervjuvanec: *»nekoč je uspešnim izvajalcem založba plačevala studie, danes si prepuščen samemu sebi«* (GIS/Hr4). Po izkušnja intervjuvanega

glasbenega izvajalca danes založbe tudi zavračajo ponujene glasbene izdelke glasbenih izvajalcev. Dva intervjuvana glasbena izvajalca sta posredno izpostavila nujnost sodelovanja z glasbenim menedžerjem v odnosu do založbe. Nujnost glasbenega menedžerja se odkriva v omembi intervjuvanih glasbenih izvajalcev, da so finančne zadeve v odnosu do založbe urejali sami. Slednje je pomenilo, da so intervjuvani glasbeni izvajalci s strani založbe dobivali finančno plačilo vezano na izvajalske pravice, medtem ko je spoštovanje avtorskih pravic med glasbenim izvajalcem in založbo urejeno preko SAZASa.

Mnenja smo, da je avtorsko pravo sistem, ki spodbuja ustvarjalnost, saj (glasbenim) avtorjem zagotavlja pravno varstvo za njihove stvaritve na način, da je avtorsko delo varovano v trenutku njegove stvaritve. Tudi intervjuvanci izpostavijo, da so pravice glasbenih izvajalcev in/ali avtorjev dobro urejene s strani državnih agencij. Po mnenju intervjuvanih glasbenih izvajalcev med slovenskim in hrvaškim glasbenim trgom ne obstajajo razlike glede (ne)spoštovanja ali (ne)urejenosti avtorskega prava. V sled temu tudi sklepamo, da obstoječi sistem avtorskega prava ne omejujejo kreativnosti intervjuvanih glasbenih izvajalcev.

## Razprava

Študija primera odpira določene dileme o delovanju in povezovanju deležnikov v glasbeni industriji:

- Zaupanje do in med glasbenih izvajalcev in menedžerji.

Izvajalci in avtorji svoje pravice z založbami praviloma urejajo posamezno. Z njimi sklenejo pogodbe, ki urejajo prenos pravic, čas trajanja prenosa, kakor tudi druge obveznosti in dodatke, ki jih prinaša sodelovanje v glasbeni industriji. Menedžer skrbi za urejanje, organiziranje, načrtovanje, strategijo trženja na trg. Zaupanje je relativno. Človek presodi komu lahko zaupa in komu ne. Na zahodu so primeri, ko so uspešne glasbenike peljali v propad nesposobni računovodje. Izvajalci in avtorji svoje pravice z založbami praviloma urejajo posamezno. Z založbami sklenejo pogodbe, ki urejajo prenos pravic, čas trajanja prenosa, kakor tudi druge obveznosti in dodatke, ki jih prinaša sodelovanje v glasbeni industriji. Menedžer skrbi za urejanje, organiziranje, načrtovanje, strategijo trženja na trg.

- Zaščita domačih in tujih izvajalcev v Sloveniji in zaščita glasbenih avtorskih pravic.

V Sloveniji izvajalce in izvajalce fonogramov ščiti Zavod IPF, avtorje pa Združenje SAZAS. Za tujce pa imata obe omenjeni organizaciji pogodbe s tujimi tovrstnimi organizacijami. Izvajalskih pravic v Sloveniji ni bilo, saj

je Zavod IPF ustanovljen leta 1997. Na Hrvaškem izvajalske pravice štiti HUZIP, avtorske pa štiti ZAMP.

- Dilema o pojavu vpliva založbe na glasbenega izvajalca.

Založba od izvajalca zahteva določene pogoje, da promovira svoj izdelek. Prava založba bi morala glasbeniku organizirati nastope na TV, radijske intervjuje. Založba bi morala skrbeti za glasbenike in njihovo promocijo. Vse je povezano z denarjem, finančnimi sredstvi in založba (danes) tega ne more nuditi. Glasbeniki morajo sami skrbeti za vse. Izvajalec mora biti samostojna in karakterna osebnost. V tujini, kjer je prava glasbena industrija pa založbe skrbijo za vse. Večina glasbenih izvajalcev je mnenja, da bi bilo boljše, da avtorskih pravic ne bi zastopali SAZAS in podobne organizacije, temveč popolnoma tretja neodvisna, poštena organizacija.

- Dilema o pojavu vpliva interpretacij glasbe med glasbenim izvajalcem in množičnim medijem - radio.

Vsak glasbenik je prepričan, da dela najbolje, kar se pa v praksi pokaže ravno nasprotno. Mediji kot je radio, njegovi uredniki imajo pravico izbirati in odločiti o kvaliteti, seveda če so glasbeni uredniki dovolj izobraženi in usposobljeni. Dobra glasba ne potrebuje kvot, dobra glasba najde pot na radijske valove brez prisile. Pojavlja se mnenje posameznikov, ki menijo, da nas uredniki radijskih postaj z njihovo uredniško politiko izvajajo posamezne glasbene izdelke, in glasba je

»zlorabljena« za profitabilnost, konkurenčnosti in uspešnostjo izvedbe!?. Veliko glasbenih urednikov žal ni usposobljenih za to delo, niti ne poznajo zgodovine glasbenega trga. V Sloveniji zasedajo delovna mesta glasbenega urednika žal kar veliko število glasbenih urednikov, torej »muzikantov« ki niso uspeli kot glasbeniki.

## **Zaključek**

Strategija povečanja razvoja slovenske glasbene industrije je za Združenje SAZAS lahko zelo dobičkonosna ter doprinese k njenem povečanem ugledu v glasbeni industriji. S sponzoriranjem koncertov in močno strokovno podporo je večja možnost razvoja slovenske glasbene industrije. Marsikateremu še neveljavljenemu glasbeniku, bi omogočili prepoznavnost ter veljavnost v slovenski glasbeni sceni. Povezava med informacijskim centrom in avtorji, bi omogočila boljše informiranje avtorjev glasbe o njihovem predvajanju melodij. SAZAS daje občutek nepravilnosti, nepoštenega delovanja, da so njihova poročila o predvajanju določene skladbe pogosto nepopolna, da imajo manjše število predvajanj kot je bilo dejansko izvedeno. Potrebno bi bilo ustvariti podatkovno bazo s prijavo vseh radijskih postaj. Te radijske postaje bi bile s pomočjo računalniškega programa in spleta povezane s podatkovno bazo v SAZAS-u. S povezavo na tak način bi lahko avtor v vsakem trenutku pregledal svoja predvajanja, in bi glasbeni

izvajalci/avtorji, saj bi pregled izvajal računalniški program istočasno avtorji dobili vpogled, na katerih radijskih postajah se najbolj predvajajo njihove skladbe SAZAS bi postal ne le organizacija za zaščito avtorskih pravic in pobiranje ter razdeljevanja denarja na področju avtorstva, ampak bi omogočilo napredovanja mladih glasbenikov v slovenskem glasbenem prostoru.

Kot ovire, ki se pojavljajo v menedžmentu domače, slovenske fonogramske industriji prepoznavamo: (1) majhnost slovenskega trga, (2) stroški investiranja (izvajalci, studio, promocija oglaševanja...), (3) obseg prodaje izdelkov je majhen, (4) uveljavitev v tujini – znanje tujih jezikov, (5) kakovostni menedžment in menedžerji, (6) pokrivanje stroškov, odhodkov in (7) zakonodaja. Slovenska zakonodaja ima opredeljeno zaščito avtorskih pravic in opredeljeno piratstvo. Večina mladostnikov danes posluša glasbo z interneta, si jo prenese na računalnik ne da bi karkoli plačali SAZAS-u.

V primerjavi z glasbenimi izvajalci v Sloveniji in Hrvaški in med glasbenimi menedžerji v Sloveniji in Hrvaški ugotavljamo na osnovi kvalitativne raziskave, da ni bistvenih razlik. Glasbena industrija v moderni dobi, novih tehnologij (interneta) ima pomembno in izjemno vlogo ne samo v vsakdanjem življenju posameznika, temveč velik gospodarski pomen.

## Literatura

Ambrož, Milan in Colarič-Lekše, Lea-Marija (2015): *Pogled raziskovalca: načela, metode in prakse = (Researcher's gaze: principles, methods, and practices)*. Maribor: Mednarodna založba Oddelka za slovanske jezike in književnost, Filozofska fakulteta: Fakulteta za turizem.

Andrews, Frank (1986): *The Edison Phonograph: The British Connection*. Rugby: City of London Phonograph and Gramophone Society.

Burnett, Robert (1996): *The Global Jukebox*. London/New York: The International Music Industry.

Chapple, Steve in Garofalo, Reebee (1977): *Rock`n`Roll is here to pay. The History and Phonograph and Gramophone Society*. Chicago: Nelson-Hall.

Bašin, Igor (2002): Deluje globalno, misli lokalno. Časopis za kritiko znanosti. Ljubljana: 30 (207/208), str.: 195-207.

Clark, Ronald William (1977). *Edison: The Man Who Made the Future*. New York: Putnam.

Gronow, Pekka (1983): The Record Industry: Growth of a Mass Medium. Popular Music. Let.: 3, str.: 53-75.



Golič, Janez (2002): Kratka zgodovina popularno glasbenega založništva. *Časopis za kritiko znanosti*. 30 (207-208), str.: 223-237.

Florida, Richard (2005): *Vzpon ustvarjalnega razreda* (The rise of the creative class). Velenje: IPAK.

Juhant, Janez (2003): *Etika ali človeškost*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.

Lessig, Lawrence (2005): *Svobodna kultura. Narava in prihodnost ustvarjalnosti*. Ljubljana: Krtina.

LU Design (2013): *ABC za glasbene izvajalce*. Ljubljana: Glosa-SKG.

Markič, Peter (2010): *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.

Meško Štok, Zlatka (2011): *Trženje med organizacijami: usmeritev managementa in tržnikov v znanje*. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.

Nemec, Viljem (2005): *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.

Smudits, Alfred (2000): *Musik und Globalisierung*. Wien: Mediaceut.

Solomon, Michael. R. (2003): *Conquering Consumer Space: Marketing Strategies for a Branded Word*. New York: American Management Association.

Šarac, Goran (2002): *Razvoj fonogramske industrije v Sloveniji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Trampuž, Miha (2009): Novosti pri vsebinskih omejitvah avtorske pravice. Podjetje in delo. *Gospodarski vestnik*, 2009(6-7).

Vogrinc, Jože (1996): POP OKO UHO. *Časopis za kritiko znanosti*. XXIV(178), str.: 171-175.

Wicke, Peter (1997): *Musikindustrie in Ueberblick: Ein historisch – systematischer Abriss*: Humboldt – Universitaet.

Yin, Robert (2003): *Case study research: Design and methods*. CA: Beverly Hills, USA

## **Stili vodenja in načini komuniciranja menedžerjev**

### **Management style and modes of communication of business executives**

**Urška Senič<sup>56</sup> in Zlatka Meško Štok<sup>57</sup>**

#### ***Povzetek***

Vodenje organizacije izhaja iz vizije in poslanstva organizacije. V organizaciji se uresničuje v vsej svoji razsežnosti in s tem oblikuje in pogojuje formalne in neformalne povezave v organizaciji in izven nje. Kultura organizacije ima neformalna pravila, ki jih privzemajo vsi zaposleni v organizaciji. Vodenje ljudi v današnjem času je prav gotovo velik izziv za vsakega menedžerja. Vodenje se nanaša predvsem na usmerjanje (stil vodenja) in urejanje odnosov med zaposlenimi, pretokom informacij in komunikacije ter pomembnost zaupanja v sposobnosti zaposlenih. Namen članka je raziskati kakšne stile vodenja in načine komuniciranja uporabljajo današnji menedžerji v različnih vrstah in dejavnostih organizacij.

---

<sup>56</sup> Kontakt: [urska.senic@gmail.com](mailto:urska.senic@gmail.com).

<sup>57</sup> Kontakt: [zlatka.stok@fm-kp.si](mailto:zlatka.stok@fm-kp.si).

**Ključne besede:** vodenje, organizacija, menedžer, stil vodenja, komuniciranje, uspešnost, raziskava.

**Abstract**

Management organization is derived from the vision and mission of the organization., the organization is being implemented in all its dimensions and thereby establishes and makes formal and informal links within the organization and outside.Organizational culture is informal rules that are taken up by all employees in the organization. Keeping relates primarily to directing (management style) and the regulation of relations between employees, flow of information and means of communication and the importance of trust in the skills of employees. the purpose of this article is to explore what leadership styles and ways of communication are used by today's managers in different activities organizations..

**Keywords:** leadership, organization, manager, style, communication,, efficiency, performance, research.

## Uvod

Vodenje usmerjeno k delovnim nalogam podrobno strukturira skupne naloge, oblikuje smotrne delitve dela v skupini, sprejema odločitve v okviru lastnih pristojnosti. Vodenje usmerjeno k zadovoljstvu delavcev oblikuje odprto komunikacijo, medsebojno zaupanje med zaposlenimi, spodbuja močen občutek pripadnosti v organizaciji, usmerja posameznika k osebnemu razvoju.

Skrb za ljudi oziroma orientiranost na ljudi se nanaša na stopnjo do katere menedžer kaže zaupanje v svoje ljudi, sprejema njihove ideje, zamisli, ter izkazuje skrb za njihova stališča in občutke. Specifična obnašanja se nanašajo na dajanje priznanj, pohval, nagrajevanje – stimuliranje, motiviranje, graditev tima, reševanje medosebnih sporov, pomoč, mentorstvo ipd.

Menedžer mora izkazovati visoko stopnjo orientiranosti tako na naloge kot skrbi za ljudi, za visoko produktivno ekipo pa je velikega pomena zaupanje članov vseh zaposlenih v organizaciji, saj uspeh je posledica dobrega menedžiranja.

V organizaciji je potrebno ugotoviti kakšno je obstoječe stanje, klima (vzdušje). Organizacijska kultura je sistem vrednot in prepričanj, ki je

skupen vsem članom organizacije (Možina, 2001). V organizaciji moramo analizirati obstoječe stanje, da lahko vplivamo na organizacijsko kulturo. Pri tem ugotavljamo, kakšen je sistem vrednot in prepričanj, ki jih člani organizacije prepoznajo kot pomembne. Na spremembe organizacijske kulture organizacije vplivajo vpeljani sistemi upravljanja človeških virov in ukrepi, ki jih vodstvo organizacije izbere. Ko določimo potrebne sisteme in ukrepe sledi izvedba aktivnosti, s katerimi želimo uveljaviti želeno organizacijsko kulturo (prenos znanja in potrebnih veščin za zaposlene) (Meško Štok, 2011 str. 30).

Vloga menedžerja in njegovo soočanje s kulturami in klimo v organizaciji je bistvenega pomena za vodenje (ang. leadership), sposobnost vplivanja na druge s prepričevanjem in spodbujanjem, delovanje posameznika in skupine in s tem usmerjanje njihovega delovanja, da sledijo v zeleni smeri. Vodenje v širšem smislu vključuje kadrovanje, vodenje v ožjem pomenu besed, komuniciranje, motiviranje (Markič et. al., 2012).

Prve teorije vodenja so se nanašale na določanje osebnostnih lastnosti voditelja, ki določajo uspešnega menedžerja. Raziskovalci so želeli dokazati, da obstajajo specifične osebnostne značilnosti (ambicioznost, dominantnost, čustvena stabilnost), ki razlikujejo voditelja od podrejenih sodelavcev. Pri tem omenimo predvsem psihološke značilnosti uspešnih menedžerjev (Meško et. al., 2010). Sposobnosti in veščine uspešnih menedžerjev (inteligenca, socialne spretnosti, verbalna intuicija), vedno

niso v visoki meri povezane z uspešnim vodenjem. Osebnostne značilnosti same po sebi ne določijo uspešnega managerja. To kar je pomembno je način, na katerega se te značilnosti odražajo v obnašanju managerja.

Sposobnost menedžerjev se kaže tudi v tem, da morajo imeti strokovna znanja s področja menedžmenta, ekonomije, trženja in drugo...) psihološka znanja in sposobnost poznavanja ljudi, prilagajanja, uveljavljanja, motiviranja, odločanja, sposobnost za timsko delo, kreativnost, sposobnost reševanja konfliktov, sposobnost prevzemanja odgovornosti, sposobnost sporazumevanja, komunikacije. Za uspešno vodenje sta potrebna stil vodenja in način komuniciranja.

Temeljna stila vodenja sta (Rozman, 2000): menedžer je bolj usmerjen in orientiran na nalogo, ali pa je bolj orientiran na zaposlene.

Orientiranost na nalogo (iniciiranje strukture) se nanaša na stopnjo, do katere menedžer definira in strukturira vlogo sebe in podrejenih v smeri doseganja ciljev. Specifična obnašanja se odražajo: v planiranju, reševanju problemov, pojasnjevanju, svetovanju, delegiranju, nadzoru in kontroli ipd.

Vodenje, ki je usmerjeno k zadovoljstvu zaposlenih oblikuje odprto komunikacijo, medsebojno zaupanje med zaposlenimi, spodbuja, da zaposleni občutijo pripadnost organizaciji ter tako postopoma usmerja zaposlenega k osebni rasti.

Vsi menedžerji niso usposobljeni za vodenje, saj nimajo temeljnih znanj in veščin za vodenje, niso karizmatične osebe, niti niso dovolj iniciativni. Stil vodenja opredeljuje filozofijo vodenja, situacijo, obnašanje menedžerja v kritičnih situacijah v organizaciji, narava delovnih nalog predvsem pa karakteristike vodenih (Meško Štok 2011, str. 38). Slog vodenja organizacije je način obnašanja in delovanja menedžerja v odnosu do podrejenih. Slog vodenja definira odnos menedžerja do podrejenih in sodelavcev po eni strani, po drugi strani pa način uporabe moči za odločanje, komuniciranje in nadzora v organizaciji (Kanjulo Mrčela 1996, str. 20) Opredekuje naslednje stile vodenja:

- avtoritativni – odloča nadrejeni in pogosto uporablja silo,
- patriarhalni – odloča nadrejeni, pogosto uporablja manipulacijo,
- informirajoči – odloča nadrejeni, pogosto uporablja prepričevanje,
- participativni – odloča skupina znotraj dogovorjenih okvirov,
- demokratični – odloča skupina, vodja je zgolj koordinator.

V današnjem času so v vsakdanji praksi vidni naslednji tipi vodenja ljudi in zanje prilagojene slogi (Tavčar, 2007 str. 321):

- malo zmožni in malo voljni – voditi jih je treba z naročanjem,
- malo zmožni, vendar voljni – voditi jih je treba s poučevanjem,
- zmožni, vendar malo voljni – voditi jih je treba s sodelovanjem,
- zmožni in voljni – voditi ji je treba z delegiranjem (pooblašcanjem).



Ključna lastnost uspešnega vodja je, da zna poenotiti lastne zavnave sposobnosti vodenja, razreševanja morebitnih konfliktov med zaposlenimi in da zazna sposobnosti svojih podrejenih in pomembno je, da vodja zaupa zaposlenim pri izvajanju nalog. Nenehna izmenjava mnenj, medsebojno informiranje sta osnovna pogoja za dobro sodelovanje in odločanje menedžerjev. Komuniciranje je dvosmeren ali celo večsmeren proces (sodelovanje v timu), ki omogoča uporabo izkušenj drugih sodelavcev, saj jih posameznik sam ne bi mogel prepoznati. S komuniciranjem zaznamo, spoznamo, razčlenjujemo in rešujemo težave, konflikte, zato je pomembno, da je kakovostno komuniciranje spontano in odprto. Pri demokratičnem vodenju zaposleni vključno z vodjo sproščeno, neposredno, enakopravno in v odprtem ozračju komunicirajo med seboj, dvosmerno s povratno informacijo (Meško Štok, 2011 str. 48-49).

Dejavniki razvoja lastne osebnosti vodilnega delavca so: spoznavanje lastne osebnosti, določanje ciljev in postavljanje strategij, koncentracija, lastna motivacija, sposobnost kritične presoje, razvoj ustvarjalnega mišljenja in drugo.

Novejši modeli vodenja so kompleksnejši. Poudarjajo, da uspešno vodenje združuje zelo raznolike, včasih celo nasprotujoče vloge menedžerjev. Nekateri modeli posebej proučujejo kognitivne vire, ki jih

menadžer uporablja med procesom vodenja. V stresnih situacijah se v največji meri nasloni na svoje pretekle izkušnje, medtem ko v manj stresnih situacijah bolj pridejo do izraza njegove splošne intelektualne sposobnosti (Calvo-Mora et. al. 2014).

Raziskave potrjujejo, da se menadžer ne obnaša enako do vseh svojih podrejenih. Nekaterim izkazuje zaupanje, razumevanje, jim daje podporo in delegira odgovornejše naloge, medtem ko se do drugih obnaša v bolj formalno in jim dodeljuje bolj strukturirane in manj zahtevne naloge. Določene teorije poudarjajo vpliv odgovornosti na obnašanje podrejenih – manager bo skladno s tem namreč različno reagiral, če odgovornost za nastanek nekega dogodka pripisuje konkretni osebi ali pa zunanjim okoliščinam. Kaže se potreba po opredelitvi odnosa menadžer do posameznika podrejenega v posamezni situaciji, saj domnevamo o »povprečnem stilu vodenja«.

Urejenost podjetja je odvisna od vedenja ljudi v podjetju, predvsem medosebnih, oziroma organizacijskih odnosov. Medosebni odnosi v organizaciji vplivajo na sproščanje ustvarjalnosti med zaposlenimi, inovacijske dejavnosti v organizaciji, obvladovanju kakovosti izdelkov in storitev, ki pripomore k ugledu, podobi podjetja. Razmerja med ljudmi je treba iskati v razsežnosti človeškega vedenja kot so: osebnostne lastnosti posameznika, dojemanje, ravnanje, motivacija, pričakovanja, spoznavna usmerjenost. Pomembna je zasnova dobrih med-organizacijskih

odnosov, kar pa je odvisno od razvoja, izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Posebnega pomena, pa je tudi ugled managerjev, strokovnjakov in drugih posameznikov iz podjetja. Zato je zamisel o vlaganju v ljudi in njihovih ustvarjalnih sposobnosti eden izmed pomembnih elementov kadrovske funkcije v podjetju. Vrednosti posameznika se žal v posameznih podjetjih zavedajo šele takrat, ko se posameznik odloči, da zapusti podjetje. Zato marsikatero podjetje uvidi in podpira svoje strokovnjake v njihovih prizadevanjih (Weckenmann et. al. 2015).

Motivacija je pomemben element kadrovske funkcije, saj se zadovoljstvo zaposlenih kaže v tem, da v podjetju nenehno spremljajo zadovoljstvo zaposlenih, nadalje katere elemente vključiti v cilje poslovnega procesa, da zaposlene motivirajo k doseganju ciljev, večji kakovosti poslovanja in dela (Root III, 2014). Zaposleni morajo izražati svoja mnenja, želje, pričakovanja, delati z veseljem, izražati občutke zadovoljstva pri delu, uskladiti organizacijske cilje z individualnimi potrebami, ki sproščajo motivacijo v smeri želenih usmeritev in uspeha (Rani et. al. 2015). Vodja, ki deluje v odprtem ozračju, zna prisluhniti zaposlenim, jih razporeja na delovna mesta, kjer bodo delali z veseljem, jih zna motivirati za delo, pomaga zaposlenim prepoznati njihove prednosti in sposobnosti, jim omogočiti delo, kjer bodo dokazovali svoje sposobnosti, znanja in ne nazadnje tudi osebno napredovanje, je pravi vodja, menedžer.

V medosebnih odnosih na delovnem mestu, se velikokrat pojavlja konflikti v odnosu nadrejeni-podrejeni, v odnosu med zaposlenimi. Konflikti so nekaj nezaželenega, vendar se jim je potrebno izogibati. Konflikt je splošna stresna situacija, zato se jim je potrebno izogibati. Učinkovito razreševanje konfliktov pripomore k temu, da se zaposleni in vsi sodelujoči ozavešajo, da je potrebno težave v odnosu razrešiti, zato konflikti spodbujajo spremembe po eni strani, po drugi pa povečujejo motivacijo med zaposlenimi pri delu v organizaciji. Za učinkovito razreševanje konfliktov je potrebno določiti smernice in upoštevati (Iršič, 2007): zavezništva, različnosti, prevzemanje odgovornosti, ohranjanje komunikacije, stabilizacija interakcije, poročanje, razdelitev konfliktov na posamezne dele, odkrivanje vzorcev. Za učinkovito razreševanje konfliktov ne glede na področje, kjer konflikt nastane (delo s sodelavci, podrejenimi, vodenju organizacije, poslovanje s poslovnimi partnerji, vsakdanje življenje (Anderson, 2007) so potrebne tehnike. V stresni situaciji se posameznik odziva tako kot je v navadi, vendar je potrebno, da se mora posameznik (nadrejeni, podrejeni) izuriti do te mere, da bo odzivanje na konflikte postalo samodejno, torej v iskanju rešitev, ki so praviloma širše od problema, ki je povzročil konfliktno situacijo.

V zavezništvu iščejo posamezniki načine, kako bi bolje reagirali, kljub nesoglasju ohraniti dober odnos in vzajemno naklonjenost. Vsak posameznik je edinstven, čeprav so si ljudje v marsičem podobni, se v mnogih stvareh razlikujejo (pomen besede, dojetje situacije, pogled

na okolje). Ena izmed smernic (Iršič, 2007) je prevzemanje odgovornosti. Namesto, da ugotavljamo in dokazujemo, kdo je kriv za nastalo napako pri vodenju v organizaciji, iščemo rešitev za nastalo situacijo in prevzamemo odgovornost. Za uspešno reševanje konfliktov je potrebno, da se ohrani komunikacija, da se le-ta ne prekine in se posameznik pomiri. Če se komunikacijo prekine, si posameznik zapre pot do rešitve. Odzivanje na konflikte mora biti počasnejše, pomeni stabilizacija interakcije, izogibati se mora nepotrebni prizadetosti in zaostrovanju konflikta. Namesto vplivanja, se posameznik mora postaviti v vlogo nasprotnika in razumeti in doumeti, kako razrešiti situacijo, tako pride do razumevanja drug drugega v dani situaciji. Konflikt in učinkovito reševanje konfliktov je priložnost za razvoj odnosa in osebnosti posameznika.

## **Pomen voditeljstva za uspešno vodenje organizacije**

Vodenje usmerjeno k delovnim nalogam podrobno strukturira skupne naloge, oblikuje smotrne delitve dela v skupini, sprejema odločitve v okviru lastnih pristojnosti. Vodenje usmerjeno k zadovoljstvu delavcev pa oblikuje odprto komunikacijo, medsebojno zaupanje med zaposlenimi, spodbuja močen občutek pripadnosti v organizaciji, usmerja posameznika k osebni razvoju. Lastnosti uspešnega menedžerja so (Meško Štok 2011, str. 16-17): fizična in psihična

sposobnost, odločnost vztrajnost, inteligenca, strokovnost, pogum, čut dolžnosti, znati prisluhniti zaposlenim, predvsem pa njegova osebnost.

Odličnost in uvajanje odličnosti v organizacijo zahteva organizacijske spremembe kulture. Za uvedbo odličnosti so ključnega pomena za doseg cilja (Costel Elsi, 2013): sodelovanje najvišjega vodstva, popolna podpora vršnemu managementu, zavzetost in aktivnost vsakega udeleženca v organizaciji sprememba miselnosti, predvsem pa osebnotne lastnosti menedžerja.

Vodja mora imeti pragmatično in razumljivo operativno filozofijo. Okvir operativne filozofije vodja oblikuje z učenjem, odločanjem. Za odločitve s čim manj tveganji je potrebna dvosmerna komunikacija, komunikacija med zaposlenimi, razreševanje konfliktov na posameznih nivojih v organizaciji, uspešno vodenje.

V sled tega, smo želeli z raziskavo ugotoviti dejansko delovanje procesa in izvajanje nalog na posameznih ravneh med vodjo in zaposlenimi v organizaciji. Izvedli smo kvalitativno raziskavo na osnovi metode intervjuvanja. Raziskavo smo izvedli v mesecu maju 2016, intervjuvali smo 8 menedžerjev na različnih področjih in dejavnostih poslovanja (proizvodna, trgovina, storitve) mala (do 10 zaposlenih), srednje (do 100 zaposlenih) in srednje velika organizacija (nad 250 zaposlenih). Posamezne intervju je trajal 60 do 80 minut. Izvedli smo jih v prostorih organizacij intervjuvancev. Predhodno smo vsakega posameznega

menedžerja seznanili o vsebini, času trajanja, poteku intervjuja. Vsi izbrani intervjujanci so privolili v sodelovanje.

V okvirih kvalitativne raziskave smo si zastavili dve raziskovalni vprašanji: (1) kakšni so stili vodenja, načini obnašanja in delovanja menedžerjev v različnih organizacijah in (2) na kakšen način menedžerji komunicirajo z zaposlenimi za doseg uspešnega vodenja organizacije.

Pri izbiri intervjuvancev oziroma menedžerjev smo uporabili metodo namenskega vzorčenja, saj smo v vzorec osmih intervjuvancev zajeli osebe, ki opravljajo vlogo (1) menedžerja in so (2) zaposleni v različnih organizacijah. Izbor organizacij je bil sledeč: dve organizaciji usmerjeni v proizvodnjo organizacije, dve trgovinski organizaciji, štiri storitvene organizacije. Velikost organizacije ni bila pogoj za sodelovanje pri raziskavi.

Zaradi zagotavljanja anonimnosti intervjuvancev smo le-tem določili kodirno oznako: MP1 – menedžer v proizvodnem podjetju, MP2 – menedžer v proizvodnem podjetju, MT1 – menedžer v trgovinskem podjetju, MT2- menedžer v trgovinskem podjetju in MS1, MS2,MS3,MS4 – menedžerji v storitvenem podjetju.

## Rezultati

Rezultati zbranih empiričnih podatkov glede stila vodenja in načina komuniciranja menedžerjev z zaposlenimi za dosego uspešnega vodenja organizacije temelji na večfaznem pristopu kvalitativne vsebinske analize. Izvedba kvalitativne vsebinske analize je bila izvedena na način, da smo analizo empiričnega gradiva delili v šest temeljnih korakov: (1) urejanje gradiva oziroma prepisa zvočnih posnetkov intervjujev, (2) določitev enot ali vsebinskih sklopov kodiranja, (3) odprto kodiranje, (4) izbor relevantnih pojmov in kategorij, (5) odnosno kodiranje z oblikovanjem paradigatskega modela in (6) oblikovanje končne formulacije (za več gl.: Mesec, 1998: 75) oziroma predstavitev rezultatov. Poglavitni cilj kvalitativne vsebinske analize je bil oblikovanje konceptov in eksplanacij, to je, interpretacije podatkov, ki se bere kot pripoved o stilu vodenja in načinih komuniciranja menedžerjev z zaposlenimi za dosego uspešnega vodenja organizacije. Predstavitev rezultatov, ki izhaja iz kvalitativne vsebinske analize, tvorijo trije temeljni elementi: pojmi, kategorije in sodbe ali trditve. V določenih delih pa smo predstavitev rezultatov oziroma njihovo interpretacijo podkrepili tudi s citati intervjuvancev. Citatov smo se posluževali v primerih, ko smo želeli dodatno podkrepiti naše ugotovitve ali sodbe.

Interpretacijo podatkov smo oblikovali tako, da smo kategorije, oblikovane v procesu kvalitativne vsebinske analize, povezali med seboj

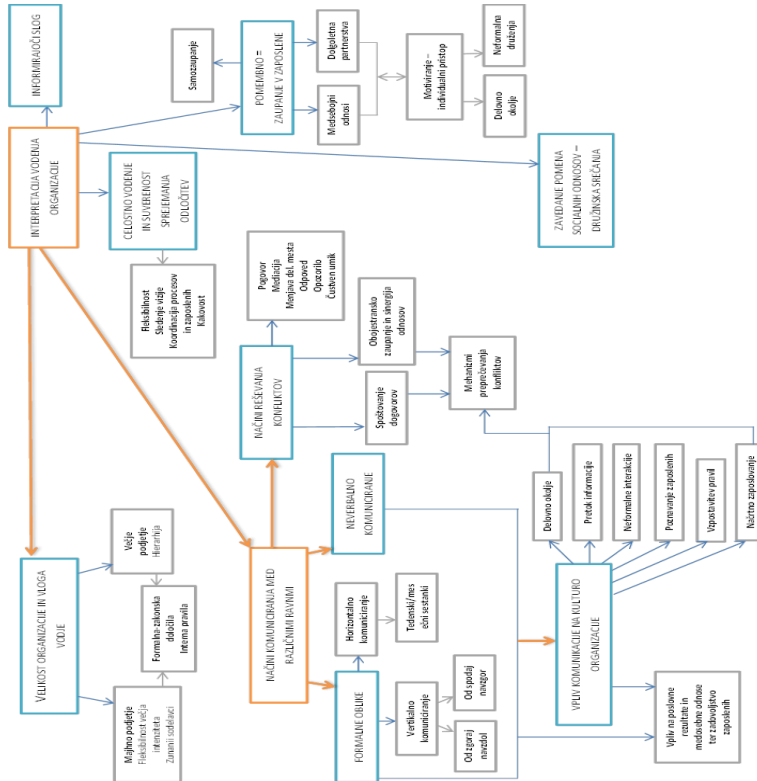


in odnose med njimi prikazali znotraj sheme ali paradigatskega modela (glej Sliko 1). Gre za postopek pri kvalitativni vsebinski analizi, ki ga Glaser in Strauss (1967) imenujeta »selektivno kodiranje« in v katerem se ključne kategorije primerja med seboj in se jih razporedi v domnevne odnose. Selektivno kodiranje je bilo sinhronizirano z raziskovalnima vprašanjema in odgovore nanju podajamo v obliki interpretativnega zapisa glede stila vodenja in načina komuniciranja menedžerjev z zaposlenimi za doseg uspešnega vodenja organizacije.

V paradigatskem modelu je temeljni vsebinski sklopi označen z oranžnim kvadratom in odnose med njim označujejo oranžne puščice. V določenih primerih je temeljni vsebinski sklop povezan tudi s kategorijami v modrih kvadratih in modrimi ali oranžnimi puščicami. Kvadrati, ki so obarvani zeleno predstavljajo kategorije prvega nivoja. Slednje pomeni, da gre za kategorije, s katerimi neposredno odgovarjamo na raziskovalna vprašanja in s tem posledično tudi najbolj eksplicitno pojasnujemo raziskovalni problem. Odnose med kategorijami prvega nivoja povezujejo puščice prvega nivoja, ki so označene z zeleno barvo. Kategorije v drugem nivoju so kategorije označene v modrih kvadratih. So kategorije s katerimi pojasnujemo dinamiko odnosov med kategorijami prvega nivoja. Kategorije v tretjem nivoju, so kategorije, ki so v paradigatskem modelu obarvane s sivo barvo. S temi kategorijami pojasnujemo odnose znotraj posameznih kategorij drugega nivoja kot tudi odnose med njimi. S kategorijami

tretjega nivoja ponavadi neposredno ne pojasnujemo oziroma osvetljujemo raziskovalnega problema. Kategorije tretjega nivoja so najbolj oddaljene od raziskovalnega problema, vendar z njihovo vključenostjo v paradigmatški model pridobivamo holistično/celostno in poglobljeno razumevanje proučevanega problema. So najbolj subtilni elementi za razumevanje dinamike raziskovalnega problema. Povezave med kategorijami drugega nivoja so prikazane z modrimi puščicami in kategorije tretjega nivoja s sivimi puščicami.

Slika 1: Prikaz odnosov kategorij v paradigmatem modelu



Vir: lasten

## **Razumevanje pojma vodenja organizacije in oblike manifestacij stila vodenja**

Intervjuvani menedžerji interpretirajo pojem vodenja organizacije na različne načine. Na eni strani izpostavljajo pomen vodenja organizacije, ki je usmerjen v slednje poslanstvu oziroma viziji podjetja in/ali začrtani ravni kakovosti bodisi poslovnih procesov bodisi (končnih) produktov. Prav tako nekateri intervjuvanci razumejo pojem vodenja organizacije skozi prizmo organizacije oziroma koordinacije zaposlenih in/ali poslovnih procesov. Tovrstni pristop k razumevanju vodenja organizacije pa bi lahko naslonili na Rozmanovo (Rozman, 2000) prepoznavanje dveh stilov vodenja: menedžerji, ki so usmerjeni v naloge in delovne procese za doseg zadanih poslovnih ciljev in na stil vodenja, ki menedžerje orientira v zaposlene. Pri tem je potrebno izpostaviti, da med intervjuvanimi menedžerji izrazito ne prevladuje zgolj en stil vodenja, temveč zaznavamo med njimi preplet njihove orientacije tako v delovne naloge kot tudi v zaposlene. Večina izmed intervjuvanih menedžerjev pa uspešno vodenje organizacije interpretira skozi zmožnosti vodji, da zaznava trende ali spremembe (na trgu ali med zaposlenimi) in se nanje pravočasno odziva ter delovni proces le-temu ustrezno prilagaja. Gre za izpostavljanje pomembnosti treh segmentov vodenja: to je pravočasna detekcija sprememb/trendov, evalvacija obstoječega poslovanja organizacije v okvirih zaznanih sprememb in zmožnost vodji glede

prilagodljivosti bodisi delovnega procesa bodisi zaposlenih na zaznano spremembo. V sled temu pritrjujemo spoznanju, da uspešno vodenje zahteva integrativni pristop predvsem z vidika njegove kompleksnosti. In uspešnost vodenja je lahko, po mnenju intervjuvanega menedžerja še višja v primerih, ko ima menedžer samozaupanje v lastno strokovnost in je zmožen suverenega sprejemanja ključnih odločitev. Po oceni intervjuvanih menedžerjev lahko k uspešnemu vodenju organizacije prav tako pripomore zavedanje menedžerja, da je njegova uspešnost in uspešnost celotne organizacije v soodvisnem razmerju z zaposlenimi v organizaciji. V tem kontekstu intervjuvani menedžer še posebej izpostavi (preslabo) prepoznavanje priložnosti za prosperacijo organizacije, ki jo ponujajo mlajše generacije zaposlenih. Slednje namreč posedujejo drugačna znanja in spretnosti, kot starejši zaposleni in uspešno vodja zna prepoznati sinergijske točke med tovrstnimi odnosi.

Samoocene intervjuvanih menedžerjev glede njihovega prevladujočega sloga vodenja, nam razkrivajo spoznanje, da se večina med intervjuvanimi menedžerji poslužuje informirajočega stila/sloga vodenja. Informirajoči stil vodenja Kanjulo Mrčela (Kanjulo Mrčela, 1996, str. 20) opredeli kot slog vodenja pri katerem so odločitve v domeni nadrejenih in v odnosu do podrejenih in sodelavcev uporabljaja prepričevanje. Intervjuvani menedžerji so pri samooceni lastnega sloga vodenja izpostavili tudi njihove tendence dostopnosti in empatičnosti do zaposlenih. Intervjuvanec le-to pojasni: *»moj stil je izjemno odprt in*

*odkrit in pošten do vseh zaposlenih, kar pomeni, da ne delam razlik med njimi, da jim jasno povem, kaj se od njih pričakuje, da jih spodbujam» (MS4).*

Vsi intervjuvani menedžerji ugotavljajo, da je zaupanje v sposobnosti zaposlenih zelo pomembno. Zaupanje med intervjuvanimi menedžerji in sodelavci/zaposlenimi se vzpostavlja skozi negovanje 8dolgoletnih) medosebnih odnosov. Dobri medosebni odnosi pa se, po izkušnjah intervjuvanih menedžerjev, oblikujejo z iskreno in odprto komunikacijo, neformalna druženja in sprejemanje odgovornosti za lastno delo. intervjuvani menedžer meni, da je zaupanje v sposobnosti zaposlenih večje, v kolikor vodje zaupajo (tudi) v lastne voditeljske spretnosti in strokovnost. Z umanjkanjem samozaupanja vodji se naj bi, po mnenju intervjuvanega menedžerja, vodje izogibale sposobnih posameznikov. Slednje intervjuvanec osvetli: *»problem vodij je tudi, ker se bojijo sposobnih ljudi, tisti, ki nimajo zaupanja v sebe, si vlečejo manj sposobne od sebe in potem to spet hromi organizacijo. Jaz pa mam vedno tolik zaupanja v sebe, da si sposobne ljudi in pametne okrog sebe vzamem. Ker se jih ne bojim« (MS4).* V kontekstu dobrih medosebnih odnosov se vsi intervjuvani menedžerji pri uspešnem vodenju organizacije zavedajo pomena socialnih odnosov oziroma pomena družine zaposlenih v organizaciji. V sled temu vsi intervjuvani menedžerji omenjajo skrb za spoznavanje in/ali ohranjanje stikov z družinskimi člani zaposlenih. Zavedanje pomena in pomembnosti socialnih odnosom oziroma

družinam zaposlenih intervjuvani menedžerji v organizacijah izkazujejo z vsakoletno (tudi večkratno) organizacijo neformalnih druženj oziroma letnih družinskih srečanj. Predvsem gre za organizacijo piknikov ali športnih izletov ali humanitarnih akcij. urejenost družinskih razmer zaposlenih je, po mnenju intervjuvanca relevantno z vidika delovne produktivnosti. Intervjuvanec ugotavlja, da sta poklicno in zasebno življenje zaposlenih tesno prepletena in v kolikor se zaposleni soočajo z družinskimi težavami se le-te odražajo tudi v upadu delovne produktivnosti zaposlenega. Prav tako intervjuvani menedžerji zaznavajo, da zaposleni pogosto »krivca« za težave v zasebnem življenju iščejo v delovnih okolju oziroma delovnih pogojih. Zato večina intervjuvancev skuša ohranjati ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem zaposlenih ter zaposlenim nudijo pomoč pri razreševanju zasebnih težav. Pomoč navadno prevzema obliko pogovora ali (začasne) manjše delovne obremenitve.

## **Načini komunikacije in razreševanje konfliktov med različnimi ravnmi**

Vodenje, ki je usmerjeno k zadovoljstvu zaposlenih oblikuje odprto komunikacijo. Na osnovi pričevanj intervjuvanih menedžerjev ugotavljamo, da se večina intervjuvanih menedžerjev poslužuje

formalnih oblik komuniciranja kot tudi neverbalnega oziroma nebesednega (pisnega) komuniciranja z zaposlenimi v organizaciji. Berlogar (Berlogar, 1999, str. 15) omenja, da se lahko formalno komuniciranje v organizaciji deli na vertikalno in horizontalno komuniciranje. Pri čemer se informacije pri vertikalni obliki komuniciranja lahko izmenjujejo med zaposlenimi od »zgoraj navzdol« ali od vrha navzdol ali/in »od spodaj navzgor«.

Ugotavljamo, da je večina intervjuvanih menedžerjev vpeta v vertikalno – od zgoraj navzdol – obliko komuniciranja. Intervjuvani menedžer izpostavi, da se vertikalne oblike komuniciranja poslužujejo, ko želji zaposlene obveščati o razmerah v organizaciji oziroma o sprejetih strateških odločitvah vodstva organizacije. Intervjuvanca vertikalno obliko od zgoraj navzdol opišeta: »komunikacija vedno iz vrha navzdol poteka, pač en sprejme vse odločitve, pol jih pa pač posreduje nižjim podrejenim« (MT2) in »direktor da okrožnico, okrožnica se podpiše iz vseh konglomeratov oziroma iz vseh področij morajo vsi dat podpis da se tista okrožnica sprejme in da naprej. Okrožnica pa pomeni kar je tisti trenutek aktualno kar se mora vedet recimo, ne vem, zakonska določila kot je kakršne kol spremembe se mora dati v okrožnico. To potem vsi podpišejo, ki so glavni in to se potem razpošlje naprej« (MS3). Tovrstna vertikalna oblika komuniciranja med intervjuvanimi menedžerji in zaposlenimi v organizaciji prevzema obliko letnih razgovorov ali poslovnih sporočil (okrožnic). Po drugi strani pa intervjuvani menedžer



omenja, da v organizaciji prihaja tudi do vertikalne - od spodaj navzgor - oblike komuniciranja med zaposlenimi in vodstvom. Do tovrstne oblike komuniciranja prihaja v primeru podajanja pobud s strani podrejenih/zaposlenih za (re)organizacijo dela (v proizvodnji) vodstvu organizacije.

V kontekst formalnega komuniciranja med intervjuvanimi menedžerji in zaposlenimi se umeščajo tudi horizontalni načini komuniciranja. Ugotavljamo, da horizontalno komuniciranje poteka med intervjuvanimi menedžerji in njihovimi sodelavci na istem hierarhičnem nivoju (vodstvenim kadrom) v obliki mesečnih ali tedenskih kolegijev/sestankih. Horizontalno komuniciranje intervjuvanim menedžerjem zagotavlja učinkovitejšo ali fleksibilnejšo koordinacijo dela. Intervjuvana menedžerja omenjata, da so mesečni ali tedenski sestanki s sodelavci relevantni z vidika snovanja novih (poslovnih) idej ali priložnosti kot tudi z vidika načrtovanja in (sprotnega) evalviranje realizacije zadanih terminskih planov oziroma poslovnih ciljev. v sled temu pritrjujejo Berlogarjevi misli (Berlogar, 1999, str. 121), da je prav horizontalno komuniciranje tisto, ki vnaša fleksibilnost in ustvarja produktivnejšo organizacijsko klimo.

Posluževanja neverbalne oblike komuniciranja omenjata dva intervjuvana menedžerja, ki sta zaposlena v večjem storitvenem podjetju. Pri tem povesta: »Okrožnica pa pomeni kar je tisti trenutek

*aktualno kar se mora vedet recimo, ne vem, zakonska določila kot je kakršne kol spremembe se mora dati v okrožnico. To potem vsi podpišejo, ki so glavni in to se potem razpošlje naprej. To se razpošlje konkretno v pisni obliki, tudi ,če so telefonski pogovori se vse beleži v pisni obliki v arhivu delavca, v arhivu posloводства se vse beleži in označuje in šifrira oziroma vsaka zadeva ima svojo številko in se točno najde kdaj so zadeve bile, je transparentno da se najde kdo je odgovoren, kdo ima podpise« (MS3) in »za generalno obveščanje cele banke mam pa nek news letter, ki pride na kvartal ven, kjer so bol tak teme, ki se dotikajo širšega podjetja, katere so aktivnosti« (MS4). Prednost neverbalnega/pisnega komuniciranja je hitrost posredovanih informacij oziroma sočasno komuniciranje z več zaposlenimi hkrati.*

Vsi intervjuvani menedžerji priznavajo vpliv načina komuniciranja z zaposlenimi na kulturo organizacije. Še posebej pa intervjuvani menedžerji opažajo, da (ne)ustrezna komunikacija z zaposlenimi vpliva tako na poslovne rezultate kot tudi na medosebne odnose in zadovoljstvo zaposlenih. Intervjuvanec povezanost med načinom komuniciranja in poslovnimi uspehi pojasni: *»komunikacija ti prinaša pri procesih izredno znižanje stroškov, če je pravilna, če ni pravilna ti poveča sam proces, stroške pri procesu in še potem velikokrat ni zadovoljivih rezultatov, če komunikacija ne funkcionira pravilno« (MP1).*

Ustrezen/odprt način komuniciranja z zaposlenimi (in s tem tudi kulturo organizacije) intervjuvani menedžerji negujejo z organizacijo neformalnih druženj (praznovanja, skupne malice, športni dnevi, obisk gledaliških predstav, pikniki, izleti ipd.), ki med zaposlenimi spodbujajo neformalne oblike interakcij oziroma komunikacije in intervjuvanim menedžerjem omogočajo boljše poznavanje značajev (kot tudi družinske situacije) zaposlenih. Ustrezno kulturo organizacije skozi vzdrževanja načinov komuniciranja intervjuvani menedžerji zagotavljajo tudi s primernimi pogoji dela (upoštevanje zakonskih določil in zmanjševanje stresa na delovnem mestu ali izogibanje preveliki delovni obremenjenosti) in skrbnim izborom novih sodelavcev oziroma zaposlovanjem. Intervjuvanec namreč opozarja, da je pri iskanju novih sodelavcev bistvenega pomena ocenitev ujemanja tako glede zmožnosti opravljanja delovnih nalog kot tudi ujemanja s sodelavci v organizaciji. Intervjuvanec pri tem pojasni: *»imeti moraš pravi tim, rabiš prave ljudi, ker vsi niso za skupaj«* (MT2). Po mnenju intervjuvanega menedžerja naj bi na kulturo organizacije (in s tem tudi na načine komuniciranja med zaposlenimi) vplivala tudi jasno določena (interna) pravila ravnanja med zaposlenimi v organizaciji. Intervjuvani menedžer pomembnost implementacije pravil ravnanja v organizaciji pojasni: *»meni se zdi, da je tudi zelo pomembno imet red, se prav red, ki je pri vseh stvareh/.../poskušamo poskrbet da je red pri nas, se pravi kot vodstvo, v upravi, potem pa zahtevati tudi od ljudi red. Od financ do rednega dela*

*do vseh, to ne sme bit vprašanje to mora bit samo po sebi umevno. Če to ni, pa je treba to takoj rešit» (MP1).*

Ugotavljamo, da so (zgoraj navedeni) vzvodi intervjuvanih menedžerjev za ohranjanje pozitivne organizacijske klime in načinov komuniciranja sočasno tudi mehanizmi, ki se jih intervjuvani menedžerji poslužujejo za preprečevanje konfliktnih situacij med zaposlenimi v organizaciji. Med mehanizme za preprečevanje konfliktnih situacij pa intervjuvani menedžerji umeščajo še spoštovanje dogovorov na način, kot to opiše intervjuvanec: *»do konfliktov sploh nebi prišlo, če bi se vsi držal tistega kar rečejo. V naši organizaciji ugotavljamo, pa verjetno drugje ni nič drugače, da ko se nekaj dogovoriš potem pa se to ne izvede, ali pa se pozabi ali pa potem, ko je že rok tu, rečejo ja pa se nismo tako dogovorili. Zelo pomembno je, da takrat ko se neki dogovoriš vsi razumejo zakaj gre in se potem tega držijo« (MS4).* Konfliktnih situacij med zaposlenimi v organizaciji je, po oceni intervjuvanih menedžerjev manj, v kolikor med vodjo in zaposlenimi obstaja medsebojno zaupanje in sinergija odnosov. Intervjuvanec meni, da se odličnost vodenja menedžerja odkriva ravno v vzpostavitvi sinergij med zaposlenimi na sledeč način: *»odličnost, to ko je vse skupaj v eni veliki sinergiji oziroma konglomerat odnosov, delavcev, nadrejeni, podrejeni, ko vsi stremijo k istemu cilju in to je po moje pač odličnost vsakega podjetja« (MS3).*

V kolikor pa se pojavijo konfliktne situacije med zaposlenimi v organizaciji, pa je le-te, po prepričanju intervjuvanih menedžerjev potrebno razrešiti. Pri razreševanju konfliktnih situacij se intervjuvani menedžerji poslužujejo različnih načinov. Eden izmed intervjuvanih menedžerjev omenja, da je pri uspešnem preseganju medosebnih konfliktov ključnega pomena umiritev čustev oziroma čustven umik od zaznane konfliktne situacije. Slednje pomeni, da se intervjuvani menedžer na konfliktne situacije ne odziva nemudoma, temveč *»če že pride do kakšnih sporov se ne rešuje takoj tisti moment, ampak se malo razmisli pa se poskuša drug dan rešit, ker tisti moment je slaba volja lahko na eni in na drugi strani, običajno ni uspešno rešen konflikt, boljše je to malo prespat«* (MP1). Med intervjuvanimi menedžerji prepoznavamo kot najpogostejše metode razreševanja konfliktnih situaciji iskren/odprt pogovor oziroma mediacija. Po mnenju intervjuvanih menedžerjev je pogovor najboljša priložnost, da se osvetli konfliktna situacija iz zornih kotov udeležencev in se identificira optimalna rešitev. Tovrstnega načina preseganja konfliktnih situacij se intervjuvani menedžerji poslužujejo v primerih manjših kršitev pravil delovanja organizacije. V primeru resnejših kršitev oziroma hujših konfliktnih situacij (npr. kršitev zakonskih določil, povzročitev kaznivega dejanja) pa intervjuvani menedžerji zaposlenim izrečejo ustno opozorilo ali jih razporedijo na drugo delovno mesto ali jim prekinijo delovno razmerje. V primeru enega intervjuvanega menedžerja ostrejše konfliktne situacije rešuje poseben prekrškovni oddelek. Intervjuvanec

način reševanja konfliktne situacije opiše: »vse se, vse se rešuje pisno. Če je kaka napaka se pač ugotovi kateri zakoni so kršeni, kateri zakoni niso kršeni, se to poda na kadrovske, kako bi rekel, delavec je v tem primeru zabeležen v prekrškovni oddelek, ki ga sestavlja pač komisija za kadrovske in prekrškovne stvari, in ti pol odločijo kakšne so sankcije ali je to ne vem, finančna sankcija ali je ne vem, premestitev, zavrnitev dela, odklonitev pogodbe pač vse to so sankcije, se pa stvari pač poskušajo rešit takoj« (MS3).

Ugotavljamo, da so intervjuvani menedžerji, ki so zaposleni v manjših (družinskih) podjetjih intenzivneje vpeti tako v (načrtovanje in evalviranje) poslovne procese kot tudi v oblikovanje dobrih medosebnih odnosov z zaposlenimi in zunanjimi poslovnimi partnerji. Intervjuvani menedžerji v manjših podjetjih tudi pogosteje omenjajo, da se od vodji v organizaciji pričakuje fleksibilnost pri odzivanju na posledice, ki jih povzročajo zunanji vplivi na poslovne procese. Po drugi strani pa intervjuvani menedžerji, ki so zaposleni v srednje velikih ali večjih organizacijah pa omenjajo hierarhično ureditev procesov poslovanja in/ali medosebnih odnosov. Ne glede na velikost organizacije intervjuvani menedžerji izpostavljajo, da pri vodenju organizacije stremijo k upoštevanju formalnih oziroma zakonskih pravil kot tudi (ne)napisana interna pravila glede poslovanja organizacije.

## Diskusija

Vodja mora biti dober psiholog, da »zna« spoznati svoje sodelavce, jim razporediti ustrezne delovne naloge in delovna mesta, jim omogočiti razvoj, možnost napredovanja, ustvarjalnega delovanja. Vodja, ki deluje v odprtem ozračju, zna prisluhniti zaposlenim, jih razporeja na delovna mesta, kjer bodo delali z veseljem, jih zna motivirati za delo, pomaga zaposlenim prepoznati njihove prednosti in sposobnosti, jim omogočiti delo, kjer bodo dokazovali svoje sposobnosti, znanja in ne nazadnje tudi osebno napredovanje, je pravi vodja, manager.

Na osnovi raziskave smo ugotovili, da ne glede na velikost organizacije, na dejavnost oziroma področje delovanja menedžerjev vodenje zaposlenih v širšem pomenu vključuje kadrovanje, vodenje zaposlenih v ožjem pomenu pa komuniciranje, motiviranje in sprožanje akcij kot tudi koordinacijo poslovnih procesov v organizaciji. Vodenje je vloga in proces, kako spodbuditi in motivirati zaposlene in zavedanja, da z njihovimi prispevkom dela dosegamo v organizaciji kakovostni in uspešno ter učinkovito poslovanje, saj na osnovi tega organizacija gre po poti odličnosti. Najpomembnejše za razvoj in razvijanje znanja menedžerjev je potrebno izobraževanje.

Sistem stalnega razvoja vodij nam omogoča razvijati tiste značilnosti oziroma kompetence vodij, ki jih organizacija potrebuje. Sistem

vpeljujemo v organizacijo, kadar želimo usklajen razvoj vodij s strateškimi cilji podjetja. Ob vzpostavitvi sistema pridobimo jasno in praktično orodje za spremljanje vodij in ugotavljanje njihovega razvojnega potenciala. Ob stalni uporabi sistema lahko natančno prilagajamo programe usposabljanj vodij.

Ciljno vodenje je postopek sistematične razporeditve ciljev, odgovornosti in pooblastil s pomočjo ključnih področij. Ko je jasno, kaj želi organizaciji doseči na dolgi in srednji rok (poslanstvo, vizija, cilji) in je jasna strategija (pot za doseg cilja) se organizacija lahko primerno organizira. Organiziranost je orodje za izvedbo strategije. Treba je definirati vse potrebne aktivnosti, ki morajo biti izvedene za doseg postavljenih ciljev, vse aktivnosti je treba sistematično razdeliti med organizacijske enote in zaposlene v organizaciji.

Osebnostne značilnosti posameznikov v podjetju se zelo odražajo, ko podjetje nastopa na tržišču in izražajo kulturo in uspešnost podjetja navzven. Vsak posameznik, ki je vključen v poslovni proces pripomore k boljšemu ali »slabšemu« ugledu podjetja. Za funkcijo kadrovanja so pomembna razna znanja posameznih ved. Eno pomembnejših znanj za uspešnega menedžerja je znanje psihologije, saj manager mora uporabiti metode, da zadovolji še tako zahtevnega zaposlenega, kakšne stile vodenja uporabljajo je odvisno od njihovih karakternih lastnosti, zaupanja v sposobnosti zaposlenih. Menedžer, ki je dober psiholog, se



lahko nauči, kakšne so osebne lastnosti posameznika, kako vplivati na posameznika ali skupino na področju motiviranja, učenja, in dovednosti posameznika na spremembe v organizaciji podjetja in druge.

Vodje morajo biti ljudje, ki so dovedni za spremembe, ki so prilagodljivi, ki znajo komunicirati, ter motivirati in voditi zaposlene. Taki vodje tudi oblikujejo kulturo podjetja. Vodje se morajo zavedati odločujoče pomembnosti svojih sposobnosti in veščin potrebnih za zagotovitev organizacijskega razvoja in s tem odličnosti organizacije. Vodje se morajo zavedati tudi dejstva, da smo v dobi novega prepričanja. Vodje morajo na uspešno vplivanje na druge imeti moč prepričevanja v usmeritvah. Ključ do tega je sposobnost razumevanja pričakovanj zaposlenih, stališč in občutkov zainteresiranih.

## Literatura

Anderson Kare (2007): Učinkovito razreševanje konfliktov. Ljubljana: Turna.

Berlogar, Janko (1999): *Organizacijsko komuniciranje, od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Calvo-Mora, Arturo; Caroline, Ruiz-Moreno; Araceli, Picon- Berjoyo; Lourdes, Cauzo-Bottala (2014): Mediation effect of TQM Technical Factors in Excellence management systems. *Journal of Business Research*. 67(5), str.: 769-774.

Costel Elsi, M. (2013): Performance and Excellence in Defining, Asserting and Concretizing The Mission of Business Organizations. *Procedia-Social and Behaviour Sciences*, 92(October 2013), str.: 329-327.

Iršič, Marko (2007): *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Rakmo  
Kanjulo Mrčela, Aleksandra (1996): *Ženske v managementu*. Ljubljana: Enotnost.

Markič, Mirko; Meško, Maja; Meško Štok, Zlatka; Markič Hrast, Silvana (2012): Influence of different components of organizational support for project management on success of the relization in institutes of public health. *African journal of business management*. 6(9), str.: 3156-3163.

Meško Štok, Zlatka., Markič, Mirko; Bertoncelj, Andrej; Meško, Maja (2010): Element of organizational culture leading to business excellence. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci.*, 28(2), str.: 303-318

Meško Štok, Zlatka (2011): Trženje med organizacijami: usmeritev managementa in tržnikov v znanje. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru, 2011.VII.90.

Možina, Stane (2001). Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. *Organizacija*. 34(6), str.: 341–343.

Nemec, Viljem (2005): Kako do uspešnega managementa. (1. izd.). Ljubljana: Modrijan.

Rani, Rekha in Kumar-Lenka, Sameer (2015): Motivation and Work Motivation: Concepts, Theories & Researches. *International Journal of Research in IT & Management*. 2(8), str.: 4–6,

N.Root III, George (2014): Examples of Intrinsic Workplace Motivation. *Chron*. Retrieved 27.

Rozman, Rudi (2000): Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Tavčar, Mitja, Ivan (2007): Strateški management. Celostno primerjalno presojanje politike organizacij. Koper: Univerza na Primorskem. Fakulteta za management Koper.

Trice, Harrison Miller in Janice M. Beyer (1993): *The Culture of Work Organizations*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.

Weckenmann, Albert; Goekhan, Akkasoglu in Werner, Teresa (2015): Quality management- history and trends. *The TQM Journal*, 27(3), str.: 281-293.

## **Družbena odgovornost v prehrabnem gostinstvu**

### **Corporate social responsibility in food and beverage service sector**

**Marko Kukanja<sup>58</sup> in Tanja Planinc<sup>59</sup>**

#### ***Povzetek***

Družbena odgovornost (DO) je pogosto predmet znanstvenih raziskav v proizvodni dejavnosti. V storitvenem sektorju, zlasti v gostinstvu, pa je področje DO znanstveno slabo preučeno. V Sloveniji je gostinstvo in turizem pomembna gospodarska panoga, saj predstavlja njen delež 3,6 % bruto domačega proizvoda. Cilj pričujoče raziskave je bil raziskati DO v prehrabnih gostinskih podjetjih (PGO) in preučiti vpliv demografskih značilnosti menedžerjev na izvajanje DO v PGO. Rezultati raziskave opravljene na vzorcu 135 PGO so pokazali, da je izmed sedmih identificiranih DO aktivnosti najpogosteje uporabljena aktivnost zaposlovanje lokalnega prebivalstva. Iz rezultatov raziskave prav tako izhaja, da na izvajanje DO v PGO statistično značilno vplivajo

---

<sup>58</sup> Fakulteta za turistične študije – TURISTICA, Portorož, Slovenija. Kontakt: marko.kukanja@fts.upr.si.

<sup>59</sup> Fakulteta za turistične študije – TURISTICA, Portorož, Slovenija.

demografske značilnosti menedžerjev. Ugotavljamo, da s poznavanjem vpliva, ki ga imajo demografski dejavniki na izvajanje DO v PGO, lahko uspešneje implementiramo DO v prehrabnem gostinstvu.

**Ključne besede:** družbena odgovornost, gostinski obrati, prehrabno gostinstvo, menedžment prehrabnih obratov

### **Abstract**

Corporate social responsibility (CSR) is often analysed in the context of large manufacturing businesses. In the area of food and beverage (F&B) service sector there are relatively few studies examining F&B facilities' CSR engagement. In Slovenia, tourism and F&B service sector represents 3.6 % of gross domestic product (GDP). The aim of this study was to investigate CSR activities in F&B service sector and to examine whether managers' demographic characteristics significantly influence the decision to act socially responsible. Based on research results seven most commonly used CSR activities in F&B service sector were identified. Results have also shown that the decision to act socially responsible in F&B facilities is significantly affected by managers' demographics. By understanding the correlation between demographic characteristics and CSR activities we can assure a more efficient implementation of CSR policies in F&B service sector.

**Key words:** corporate social responsibility, food and beverage facilities, food and beverage service sector, food and beverage management.

## Uvod

Pričujoča raziskava preučuje družbeno odgovornost (DO) (angl. corporate social responsibility – CSR) v prehrabnih gostinskih obratih (PGO) v Sloveniji. V znanstveni literaturi lahko zasledimo številne raziskave, katerih avtorji so preučili DO v proizvodni dejavnosti (Epstein in Buhovac, 2014; Hooghiemstra, 2000; Ioannou in Serafeim, 2015; Jamali, 2008; Juščius in Snieška 2015; Rahman in Post, 2012). Področje storitvenih in turističnih podjetij je iz vidika DO relativno slabo preučeno (Kang, Lee in Huh, 2010; Lee in Heo, 2009; Tzschentke, Kirk in Lynch, 2008), pri čemer na področju prehrabnega gostinstva lahko zasledimo peščico raziskav (Chou, Chen in Wang, 2012; Hu, Parsa in Self, 2010).

Raziskava je bila izvedena v Sloveniji, kjer je PGO predstavljajo pomemben – sestavni delež turističnega gospodarstva. Statistični in finančni podatki kažejo, da gostinsko – turistični delež neposredno predstavlja 3,6 % bruto domačega proizvoda (BDP) in zaposluje 4 % aktivnega prebivalstva v državi (WTTC, 2016). Pri tem je potrebno izpostaviti, da je Slovenija leta 2008 prevzela evropsko (t.i. NACE) klasifikacijo vodenja standardnih dejavnosti. Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD) zajema 21 področij. Dejavnost PGO – Dejavnost strežbe jedi in pijač (I56) je evidentirana v sklopu področja Gostinstvo (I). Po uradnih statističnih podatkih je imelo v Sloveniji leta 2015 dejavnost I56 registriranih 7.073 poslovnih subjektov, ki so zaposlovali 15.143 ljudi

(AJPES, 2016). Večino PGO predstavljajo majhna in srednje velika podjetja (MSP), za katera so značilne številne panožno – specifične posebnosti. Med slednjimi velja izpostaviti (Kukanja, 2015): družinsko podjetništvo (menedžerska in lastniška funkcija sta pogosto združeni); majhno število zaposlenih v posameznem obratu; manj kot 20 letna tradicija obratovanja večine PGO. Kljub svoji majhnosti, pa imajo PGO pomemben vpliv na naravno okolje in družbo (Sedmak, 2011). Poleg zaposlovanja velikega deleža aktivnega prebivalstva pomembno vplivajo tudi na razvoj (in obstoj) dejavnosti, ki so na globalnem trgu izgubile svojo konkurenčno prednost (npr. kmetijstvo) ter imajo posredni – multiplikativni učinek na razvoj številnih gospodarskih dejavnosti (npr. transport, trgovino, gradbeništvo itd.). Zaradi predstavljenega pomena PGO je pomembno, da imajo raziskovalci, snovalci razvojnih politik ter praktiki ustrezne informacije, na osnovi katerih lahko zagotovijo učinkovitejše DO poslovanje PGO.

Pričujoča raziskava analizira DO v PGO, pri čemer je poseben poudarek namenjen razumevanju vpliva, ki ga imajo demografske značilnosti menedžerjev na uvedbo DO poslovanja. V zadnjem desetletju (po letu 2005) lahko zasledimo porast literature in priročnikov, ki so namenjeni uvedbi koncepta DO v poslovanje podjetij (CSR EUROPE, 2016; Golob in Valentinčič, 2008; Hrast, 2012; IRDO, 2016). V omenjeni literaturi so podane številne smernice za implementacijo in vodenje DO, pri čemer pa panožne specifičnosti gostinstva niso posebej izpostavljene.

Ker za PGO veljajo nekatere predhodno že izpostavljene panožne značilnosti, predvidevamo, da le-te pomembno vplivajo na DO poslovanje PGO. Cilj raziskave je identifikacija DO aktivnosti v PGO ter preučitev vpliva demografskih značilnosti menedžerjev na DO poslovanje PGO. Z raziskavo želimo odgovoriti na dve temeljni raziskovalni vprašanji: (R1) Katere so najpogostejše DO aktivnosti v PGO? (R2) Ali demografske značilnosti menedžerjev statistično značilno vplivajo na izvajanje DO aktivnosti v PGO?

Na osnovi pregleda literature ter s pomočjo fokusnih skupin smo identificirali DO aktivnosti v PGO. V nadaljevanju je bila izvedena terenska raziskava (anketiranje) menedžerjev PGO. Pridobljene podatke smo statistično obdelali s pomočjo programskega paketa SPSS. Uporabili smo neparametrična (Kruskal-Wallis H test in Mann-Whitney U Test) ter tako odgovorili na postavljeni raziskovalni vprašanji.



## Pregled literature

### Opredelitev DO

DO lahko najsplošneje opredelimo kot obveznost človeštva, da uresničuje skupne cilje družbe (Lombardi in Brandon, 2005). Epstein in Buhovac (2014) navajata, da je DO kompleksen pojem, katerega v širšem pomenu lahko opredelimo kot aktiven in prostovoljen prispevek podjetij k izboljšanju okoljskih, socialnih in gospodarskih razmer v družbi. Garay in Font (2012) menita, da se je razvoj koncepta DO razvijal skladno z zgodovinskim pojmovanjem podjetja, kot primarno gospodarskega subjekta, ki ima odgovornost do družbe kot celote in ne zgolj svojih lastnikov/delničarjev (Esty, 2007; González-Benito in González-Benito, 2006). DO poslovanje posledično lahko razumemo kot koncept poslovanja, ki temelji na celostnem pojmovanju odgovornosti, ki jo imajo podjetja do različnih družbenih deležnikov (zaposlenih, drugih podjetij, zavodov, izobraževalnih in raziskovalnih inštitucij, nevladnih in vladnih organizacij, lokalne skupnosti itd.) in presega tradicionalen pogled na odgovornost podjetij, ki izhaja iz njihovega temeljnega poslanstva - ustvarjanja dobička in novih delovnih mest (Carroll in Shabana, 2010).

V znanstveni literaturi lahko zasledimo številne definicije DO. Dahlsrud (2008) je v svoji raziskavi opravil pregled definicij DO, pri čemer je naštel kar 37 različnih opredelitev. Avtor (Dahlsrud) navaja, da se večina

opredelitev vsebinsko nanaša na pet ključnih področij (dimenzij) DO: človekove pravice; pravice zaposlenih; varstvo okolja; lokalna skupnost; odnosi z dobavitelji. Türker (2009) je opredelil štiridimenzionalno strukturo DO (odjemalci, državne inštitucije, zaposleni, družba), ki temelji na hierarhični opredelitvi Carrola (1991) (ekonomska odgovornost; zakonodajna odgovornost; etično in odgovorno delovanje; filantropska odgovornost – t.i. prostovoljno vzorno delovanje). Sodobnejši avtorji (Alvarado-Herrera, Bigne, Aldas-Manzano in Curras-Perez, 2015) so izpostavili zgolj tridimenzionalni vidik DO, ki vključuje socialno, okoljsko in ekonomsko dimenzijo. Številni raziskovalci (De Grosbois, 2012; Holcomb, Upchurch in Okumus, 2007; Tsai, Tsang in Cheng, 2012) so podvomili v koristnost tovrstnega posplošenega pristopa. Po mnenju predhodno predstavljenih avtorjev je k preučevanju DO potrebno pristopiti selektivno, saj tovrstne (splošne) definicije v zadostni meri ne vključujejo oz. ne izpostavljajo specifičnosti posameznih gospodarskih dejavnosti in njihovega odnosa do ključnih deležnikov v različnih okoljih (npr. spoštovanje človekovih pravic, diskriminacija na delovnem mestu, omejevanje sindikalnega delovanja itd.).

Barney (2001) ter Branco in Rodrigues (2006) pri tem navajajo, da je motivacija za implementacijo DO v podjetjih najpogosteje ekonomska (npr. nižanje operativnih stroškov, subvencije itd.), marketinška (ugled pri kupcih) ali pravna. Izpostaviti velja predvsem dejstvo, da so številni

raziskovalci (Seifert, Morris in Bartkus, 2004; De Bakker, Groenewegen in Den Hond, 2005; Garriga in Mele, 2004) potrdili povezanost med DO poslovanjem in finančno uspešnostjo (dobičkonosnostjo) podjetij. De Bakker, Groenewegen in Den Hond (2005) so izvedli bibliometrično analizo raziskav s področja DO v obdobju preteklih 30 let. Po ugotovitvah avtorjev večina raziskav vključuje enake dimenzije DO, raziskovalci s področja DO pa ne posvečajo posebne pozornosti razlogom in dejavnikom, ki vplivajo na odločitev managementa za implementacijo DO poslovanja.

Presenetljivo je, da je bil koncept DO vrsto let prezrt s strani politike. EU komisija je šele leta 2001 sprejela temeljni dokument (t.i. Zeleno knjigo), ki formalizira področje DO v EU (strategija je bila obnovljena leta 2011). Skladno z opredelitvijo EU komisije je DO podjetij opredeljena kot »...koncept, s pomočjo katerega podjetja na prostovoljni osnovi integrirajo družbene in okoljske zadeve v svoje poslovanje in v svoja razmerja z deležniki...« (EU Komisija, 2015). V dokumentu je izpostavljen pomen, ki ga ima DO na nacionalna gospodarstva članic EU ter na notranji – podjetniški vidik DO (upravljanje s človeškimi viri, zdravje in varnost pri delu, prilagajanje spremembam in obvladovanje vplivov na okolje in naravne vire) in zunanji – podjetniški vidik DO (odnos do lokalne skupnosti, poslovnih partnerjev, dobaviteljev, potrošnikov, človekovih pravic in globalne okoljske problematike) (Bassen, Jastram in Meyer, 2005; Kurek in Rachwał, 2011).

Definicija EU komisije predstavlja tudi podlago za implementacijo mednarodnega standard ISO 26000:2010 – Navodila za družbeno odgovornost. Standard (ISO 26000:2010) DO opredeljuje kot odgovornost organizacije za vplive njenih odločitev in dejavnosti na družbo in okolje, ki skozi pregledno in etično ravnanje prispeva k trajnostnemu razvoju, vključujoč zdravje in blaginjo družbe; upošteva pričakovanja vseh družbenih deležnikov; je v skladu z veljavno zakonodajo in mednarodnimi normami ravnanja; ter je integrirana v celotno organizacijo in se izvaja v vseh njenih odnosih (IRDO, 2015).

Poseben izziv pa predstavlja sistem poročanja podjetij o DO poslovanju. Standard 2600:2010 namreč predstavlja zgolj priporočila (in ne zahtev) za implementacijo DO poslovanja, zaradi česar poročanje podjetij metodološko ni poenoteno (Dagilienne, 2015). Družba KPMG International je leta 2015 izvedla mednarodno primerjalno študijo o DO poročanju. Študija je bila izvedena na vzorcu 4.500 podjetij iz 45 držav. Rezultati raziskave so vzpodbudni, saj kažejo, da kar 73 % vseh podjetij vključenih v raziskavo poroča o svojih DO aktivnostih (KPMG, 2016). Dagilienne (2015) pri tem ugotavlja, da večina podjetij uporablja smernice za poročanje, ki jih je izdala neodvisna mednarodna organizacija (angl. Global reporting initiative – GRI), ki se zavzema za promocijo in dvig vrednot DO. GRI je leta 2013 izdala svojo četrto generacijo smernic (GRI G4), katere so v letu 2016 nadgradili v standarde. Standardi GRI uvajajo

tri kategorije poročanja: gospodarsko, okoljsko in socialno kategorijo (GRI Standards, 2016). Fernandez-Feijoo, Romero in Ruiz (2014) ugotavljajo, da je DO poročanje v porastu, saj številni deležniki (kupci, partnerji, država itd.) zahtevajo informacije o DO poslovanju podjetij. Pri tem velja izpostaviti, da imajo tudi različne države povsem različne predpise glede obveznega poročanja. Leta 2014 je Svet EU izdal Direktivo o razkritju nefinančnih informacij in informacij o raznolikosti nekaterih velikih podjetij in skupin, ki vključuje tudi poročanje o DO (EU komisija, 2016). V Sloveniji, skladno z EU zakonodajo, Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) v svojem 70. členu določa, v katerih primerih morajo podjetja poročati o DO (IRDO, 2015). Ker so PGO večinoma družinsko vodeni MSP (Kukanja, 2015), jim poročil o DO ni potrebno vključevati v svoja letna poročila (ZGD, 2016) .

Na področju gostinstva je tematika DO relativno slabo preučena, saj so predhodno predstavljene študije DO večinoma preučevale v kontekstu velikih proizvodnih podjetij. Da mora poročanje o DO nujno vključevati tudi sektorske posebnosti in posebnosti gospodarskih družb, ugotavlja tudi najnovejša raziskava podjetja Deloitte (2016) o korporativni DO v srednji Evropi za leto 2015.

## **DO v gostinskih podjetjih**

Večina raziskav s področja gostinskih podjetij se osredotoča na nastanitvene gostinske obrate (hotelirstvo) (Garay in Font, 2012; Inoue in Lee, 2010; Kang, Lee in Huh, 2010; Lee in Park, 2009; Tzschentke, Kirk in Lynch, 2008), medtem ko so le redki raziskovalci preučevali DO v PGO (Hu, Parsa in Self, 2010; Kukanja, Planinc in Šuligoj, 2016; Revell in Blackburn, 2007). El Dief in Font (2010) navajata, da so raziskovalci razloge za implementacijo DO aktivnosti v gostinskih podjetjih (tako nastanitvenih kot PGO) preučevali na dveh temeljnih ravneh – organizacijski in individualni.

Organizacijski motivi so, ob načelnem izpolnjevanju zakonskih obveznosti, najpogosteje povezani s pričakovanimi ekonomskimi koristmi (npr. dvig konkurenčne prednosti, lažji dostop do virov financiranja itd.) in/ali temeljnimi organizacijskih vrednotami (npr. imidž družinam prijaznega podjetja, EKO certifikat itd.) (Cheng, Ioannou in Serafeim, 2014). Rezultati številnih raziskav (predstavljenih v nadaljevanju) potrjujejo dejstvo, da je težnja po izboljšanju konkurenčne prednosti temeljni razlog za DO poslovanje gostinskih podjetij (Branco in Rodrigues, 2006; Juščius in Snieška, 2015, Knowles, MacMillan, Palmer, Grabowski in Hashimoto, 1999). Da je implementacija DO tudi ekonomsko – finančno učinkovita pa pričajo izsledki nekaterih novejših raziskav (Inoue in Lee, 2010; Ioannou in Serafeim 2015; Kang, Lee in

Huh, 2010; Lee in Park, 2009). Hooghiemstra (2000) navaja, da so organizacijski pristopi pomembni predvsem iz vidika implementacije systemskega pristopa in standardizacije, ki omogoča nadzorovano implementacijo, izvajanje in nadzor DO poslovanja. DO je najprej potrebno najprej vpeljati v vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja, šele nato pa v strategijo in operativno poslovanje. De Grosbois (2012) in Tsai, Tsang in Cheng (2012) pri tem kritično ugotavljajo, da se večina raziskav osredotoča zgolj na končne (finančne) učinke DO poslovanja, ki so lahko merljivi, pri čemer pa raziskovalci pogosto zanemarjajo širši koncept DO poslovanja. Avtorji pri tem izpostavijo pomen številnih manj otipljivih razsežnosti DO poslovanja, ki so predvsem v gostinskih podjetjih najpogosteje povezani z odnosom, ki ga imajo podjetja z lokalno skupnostjo, razvojem človeških virov in marketinškimi aktivnostmi.

Za razliko od organizacijskih, pa so individualni motivi povezani predvsem z osebnimi (moralnimi) vrednotami menedžerjev, kot so etičnost, odgovornost, humanost in altruizem (Ayuso, 2006; Revel in Blackburn, 2007). Garay in Font (2012) navajata, da je v MSP zaradi organizacijskih specifičnosti preučevanje DO najpogosteje omejeno na preučevanje individualnih motivov menedžerjev oz. lastnikov MSP. Donovan in McElligott (2000) ugotavljata, da sta ključna motiva zaradi katerih se menedžerji MSP odločijo za DO poslovanje ekonomske in moralne narave. Ekonomski motiv je povezan s pričakovanimi finančnimi koristmi. Podjetja, ki se predstavljajo kot DO imajo na trgu večji ugled,

lojalnost med potrošniki, so bolj zaželeni med iskalci zaposlitve, z zmanjševanjem emisij zmanjšujejo onesnaževanje okolja in lastne stroške itd. (Jernejčič Dolinar, 2009). Tzschentke, Kirk in Lynch (2004) ter Sampaio (2009) kritično ugotavljajo, da menedžerji MSP zaradi pomanjkanja sistemskega pristopa težko identificirajo koristi DO poslovanja. V primeru, ko pa le-te prepoznajo, zaradi pomanjkanja internih standardov, operativne aktivnosti potrebne za doseg konkretnih ciljev (koristi DO poslovanja) le s težavo implementirajo v prakso. Zaradi slednjega se pogosto poslužujejo parcialnih in družbeno všečnih »ad-hoc« rešitev (npr. sponzorstev, donacij itd.) (Revell in Blackburn, 2007). V tem pogledu so zanimive ugotovitve avtorjev McKeiver in Gadenne (2005) ter Sampaio (2009), ki ugotavljajo, da je motivacija menedžerjev za uvedbo DO sorazmerna s finančnimi koristmi, ki jih pričakujejo od implementacije DO poslovanja.

Povsem nasprotno pa moralna motivacija izhaja iz zavedanja, da podjetje deluje v okolju, do katerega ima le-to tudi odgovornost. Raziskovalci (Chou, Chen in Wang, 2012; Sampaio, 2009; Tzschentke, Kirk in Lynch, 2008) ugotavljajo, da je v tem primeru uvedba DO prvenstveno pogojena z odnosom, vrednotami in prepričanju menedžerjev in lastnikov MSP. V tem pogledu velja izpostaviti ugotovitve mehiških raziskovalcev Sanchez-Gutierrez, Gutierrez-Govea, Gaytan-Cortes in Garcia-Jimenez (2011), ki kot pomemben dejavnik, ki vpliva na uvedbo DO izpostavljajo znanje (izobrazbo) menedžerjev.



Podobno ugotavlja tudi Jernejčič Dolinar (2009), ki navaja, da izvajanje DO v MSP zaznamujejo predvsem sledeče značilnosti menedžmenta: odgovornost manjšemu številu deležnikov; soodvisnost od lokalne skupnosti; pomanjkanje strategij in intuicijsko delovanje ter pomanjkanje strokovnih znanj.

## **Metodologija**

### **Oblikovanje merskega inštrumenta**

Na podlagi ugotovitev, ki izhajajo iz pregleda literature (Carroll in Shabana 2010; Chan, Chen in Wong, 2012; Epstein in Buhovac, 2008; EU komisija, 2016; Garay in Font, 2012; Jamali, 2008; Lim, Chong in Sutjipto, 2012) smo pripravili seznam DO aktivnosti, katere smo smiselno združili v različne dimenzije DO (tabela 1). Pri izboru DO aktivnosti smo poskušali upoštevati vse identificirane razsežnosti DO. Posebno pozornost smo namenili aktivnostim vključenim v Vprašalnik o ozaveščanju DO za SEM, katerega je izdala EU komisija – Direktorat za notranji trg, industrijo, podjetništvo ter MSP (EU Komisija, 2016). Identificirali smo 29 generičnih aktivnosti (v nadaljevanju označeni kot I–indikatorji), ki so uvrščene v pet temeljnih dimenzij (lokalna skupnost, okolje, trženje, človeški viri, vrednote podjetja). V naslednjem koraku smo bili primorani nekatere aktivnosti izključiti iz raziskave, saj ne ustrezajo predhodno

predstavljenim značilnostim preučevanih PGO (slednje so predstavljene v uvodnem poglavju). Iz osnutka vprašalnika smo v celoti izvzeli dimenzijo človeški viri, saj je merjenje te dimenzije podvrženo odgovorom zaposlenih in ne menedžerjev. Nabor preostalih aktivnosti (22 indikatorjev) smo predstavili predstavnikom fokusne skupine – štirim raziskovalcem s področja DO in managementa v gostinstvu in hotelirstvu ter štirim gostincem. Z eksperti, člani fokusne skupine, smo preučili smotrnost vključitve posameznih aktivnosti v merski inštrument (tabela 1).

Tabela1: Identificirane aktivnosti in dimenzije DO

Dimenzija	Aktivnosti – (I)
ČLOVEŠKI VIRI	(I1) spodbujanje zaposlenih k izobraževanju in razvoju kariere; (I2) zagotavljanje nediskriminacije na delovnem mestu; (I3) posvetovanje z zaposlenimi o pomembnih poslovnih odločitvah; (I4) zagotavljanje varnosti na delovnem mestu; (I5) delavcu prijazen urnik (npr. omogočanje dela na domu itd.)

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OKOLJE</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NARAVNO OKOLJE</p>	<p>(I16) varčna uporaba energentov; (I17) reciklaža; (I18) aktivno zbiranje in ločevanje odpadkov; (I19) omejevanje emisij in hrupa; (I10) zaščita naravnega okolja; (I11) uporaba trajnostnih transportnih sredstev; (I12) okolju prijazni proizvodi in storitve; (I13) posredovanje vpliva na okolje širši javnosti; (I14) DO kot konkurenčna prednost</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OKOLJE</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">TRŽENJE</p>	<p>(I15) politika poštenega odnosa do poslovnih partnerjev in gostov; (I16) posredovanje verodostojnih informacij - zaščita potrošnikov; (I17) spoštovanje plačilnih rokov; (I18) standard komuniciranja s poslovnimi partnerji (nudenje informacij itd.); (I19) standard evidentiranja in reševanja reklamacij; (I20) sodelovanje z ostalimi podjetji glede reševanja problematike DO</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OKOLJE</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">(lokalna skupnost)</p>	<p>(I21) izobraževanje lokalnega prebivalstva; (I22) dialog z lokalno skupnostjo glede vpliva podjetja na okolje; (I23) nakup predvsem lokalnih proizvodov; (I24) spodbujanje sodelovanja z domačini; (I25) finančne spodbude lokalni skupnosti</p>

VREDNOTE	(I26) jasna identifikacija moralnih vrednot podjetja in pravil poslovanja (etike); (I27) odnosi z javnostmi – sporočanje vrednot podjetja; (I28) aktivno obveščanje kupcev o vrednotah in načelih poslovanja; (I29) obveščanje in izobraževanje zaposlenih o vrednotah in načelih poslovanja
----------	--

Vir: Carroll in Shabana (2010); Chan, Chen in Wong (2012); Epstein in Buhovac (2008); EU komisija – direktorat za notranji trg, industrijo, podjetništvo ter MSP (2016); Garay in Font (2012); Jamali (2008); Lim, Chong in Sutjipto (2012).

Po posvetovanju smo iz vprašalnika izključili aktivnosti, ki ne ustrezajo operativnim značilnostim preučevanih PGO (I11, I12, I13, I14, I15, I18, I19, I20, I21, I22) ter aktivnosti, ki so v Sloveniji zakonsko normirane (I9, I10, I16). Iz vprašalnika so bile izključene tudi aktivnosti I26, I27, I28 in I29, saj je zaradi majhnega števila zaposlenih in eno nivojskega menedžmenta njihovo preučevanje vsebinsko nesmiselno. Skladno s predlogom, je bil preoblikovan I24, ki se po novem glasi »večina zaposlenih prihaja iz lokalnega okolja« ter I23, katerega smo dopolnili z navedbo »delež slovenskih proizvodov v celotni nabavi«. Končni vprašalnik tako sestavlja 7 panožno specifičnih aktivnosti, ki tvorijo 3 dimenzije DO. Izvajanje posamezne aktivnosti temelji na petstopenjski ordinalni lestvici Likertovega tipa, od 1 (nikoli) do 5 (vedno). Dodatno

smo v vprašalniku dopustili možnost, da menedžerji dopišejo izvajanje morebitnih dodatnih aktivnosti. Vprašalnik je predstavljen v tabeli 2.

Tabela 2: Vprašalnik za merjenje DO v PGO

<b>Dimenzija</b>	<b>Aktivnosti – (I)</b>
DRUŽBENO OKOLJE (lokalna skupnost)	Finančne spodbude lokalni skupnosti (sponzorstva, prispevki itd.); večina zaposlenih prihaja iz lokalnega okolja; sodelovanje s slovenskimi proizvajalci – delež slovenskih proizvodov v celotni nabavi

NARAVNO OKOLJE	Varčna uporaba vseh energentov; reciklaža (ponovna uporaba npr. vode, papirja itd.); aktivno zbiranje in ločevanje vseh vrst odpadkov
TRŽENJE	Dosledno spoštovanje plačilnih rokov (plačilo obveznosti v dogovorjenem roku)

Dodatno smo v vprašalnik vključili tudi spremenljivke, ki so se nanašale na splošne informacije o PGO, demografske značilnosti menedžerjev in aktivnosti DO.

## **Predstavitev vzorca in poteka raziskave**

Terenska raziskava, ki jo je izvajalo 20 anketarjev, je potekala od junija 2014 do januarja 2015. V raziskavo so bile zajete sledeče vrste PGO – restavracije, gostilne in okrepčevalnice. Ostalih PGO v raziskavo nismo vključili, saj je njihova ponudba hrane omejena (npr. bari), so osredotočeni zgolj na eno vrsto ponudbe (npr. slaščičarne) in/ali pripravo hrane izvajajo občasno (npr. obrati za pripravo in dostavo jedi). Na podlagi priložnostnega vzorčenja je vzorec sestavljalo 140 PGO, kar predstavlja 4,2 % populacije PGO v RS (SURS, 2015). Anketarji so prijazno pristopili do menedžerja PGO, mu predstavili raziskavo in ga zaprosili za izpolnitev vprašalnika. Nekateri menedžerji so sodelovanje zavrnil. V primeru zavrnitve smo izbrali drugi PGO, ki ustreza kriteriju raziskave. Pri obdelavi podatkov smo opazili, da so bili nekateri vprašalniki izpolnjeni površno. Slednje smo bili primorani izločiti iz nadaljnje analize. Končni vzorec tako temelji na 135 veljavnih vprašalnikih. Za statistično obdelavo podatkov smo uporabili statistični program SPSS 12.0.

V naslednjem koraku smo, s pomočjo opisne statistike, analizirali demografske značilnosti menedžerjev in temeljne značilnosti PGO. Večina anketirancev je bila moškega spola (73,3 %), medtem ko so menedžerke predstavljale približno četrtno (26,7 %) vseh vprašanih. Največ zaposlenih (29,6 %) je bilo uvrščenih v starostno skupino od 26 do 35 let, v enakih deležih (oba 28,9 %) pa sledita starostni skupini od 36

do 45 in od 46 do 55 let. Ugotavljamo, da ima največ menedžerjev (32,6 %) od 11 do 20 let delovnih izkušenj v gostinstvu, 29,6 % jih ima od 21 do 30 let delovnih izkušenj, medtem ko ima le 2,2 % menedžerjev več kot 41 let delovnih izkušenj v gostinstvu. Iz rezultatov izhaja, da ima največ menedžerjev (66,7 %) poklicno ali srednješolsko izobrazbo, 30,4 % menedžerjev pa je zaključilo višješolski ali visokošolski študij. Zanimiv je podatek, da ima 3 % vprašanih zaključeno zgolj osnovno šolo. Analiza lastniške strukture je pokazala, da ima 60 % menedžerjev v lasti PGO s katerimi upravljajo in le 40 % menedžerjev je zaposlenih pri delodajalcu. Največji delež PGO (69 %) je imel v letu 2014 manj kot 10 redno zaposlenih in v le 26 % PGO je bilo več kot 10 redno zaposlenih.

## **Analiza in rezultati**

V drugem delu raziskave smo preučili pogostnost uporabe DO aktivnosti v PGO ter analizirali ali je njihovo izvajanje povezano z demografskimi značilnostmi menedžerjev. Iz rezultatov prikazanih v tabeli 3 lahko razberemo, da je bila uporaba vseh aktivnosti ocenjena relativno visoko (povprečna srednja vrednost 3,98), prav tako so pri vseh aktivnostih visoke vrednosti mediane in modusa. Najpogosteje izvajana aktivnost je aktivno ločevanje vseh vrst odpadkov (srednja vrednost 4,65), najredkeje pa aktivno recikliranje (srednja vrednost 3.51). Vrednost standardnega



naklona (.590) nakazuje na poenotenost odgovorov menedžerjev glede aktivnega ločevanja odpadkov. Možnosti "drugo", s katero smo omogočili dopis dodatnih aktivnosti, ni izpolnil nihče.

Tabela 3: Izvajanje DO aktivnosti

<b>Aktivnosti – (I)</b>	$\bar{x}$	Md	Mo	$\sigma$
Zbiranje in ločevanje vseh vrst odpadkov	4,65	5,00	5	.590
Spoštovanje plačilnih rokov	4,54	5,00	5	.761
Sodelovanje s slovenskimi proizvajalci	4,30	4,00	5	.804
Zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja	4,14	4,00	5	1.009
Varčna uporaba energentov	3,87	4,00	5	1.021
Finančne vzpodbude lokalni skupnosti	3,56	4,00	5	1.314
Recikliranje	3,51	4,00	5	1.338

Legenda: n =135;  $\bar{x}$  = srednja vrednost;  $\sigma$  = standardni odklon; Md = mediana; Mo = modus

V nadaljevanju smo preverili, ali obstajajo statistično značilne razlike med izvajanjem DO aktivnosti in demografskimi značilnostmi menedžerjev (tabela 4). Preučevane spremenljivke ne dosegajo

normalne porazdelitve, zato smo uporabili dva neparametrična testa. Za izračun statistično značilnih razlik smo uporabili Kruskal-Wallis preizkus (tabela 5), za analizo statističnih razlik med dvema neodvisnima skupinama spremenljivk pa Mann-Whitney U test (tabela 6). Povezavo med DO aktivnostmi in demografskimi značilnostmi menedžerjev prikazujemo v tabeli 4.

Tabela 4: Povezava med DO aktivnostmi in demografskimi značilnostmi menedžerjev

Demografske značilnosti	Aktivnosti – (I)	$\rho$	Sig.
Stopnja izobrazbe	Spoštovanje plačilnih rokov	0.231	0.007
Delovne izkušnje	Spoštovanje plačilnih rokov	- 0.290	0.001
	Zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja	0.257	0.003

Legenda:  $\rho$  = korelacijski koeficient, Sig. = statistična značilnost

Iz tabele 4 lahko razberemo šibko pozitivno korelacijo med spremenljivkama stopnja izobrazbe in spoštovanje plačilnih rokov. Na podlagi rezultatov lahko predvidevamo, da anketiranci z višjo stopnjo izobrazbe pogosteje plačujejo obveznosti v pogodbenih rokih. V tem pogledu je zanimiva je tudi šibka negativna korelacija med spremenljivkama leta delovnih izkušenj in spoštovanje plačilnih rokov. Na podlagi rezultatov ugotavljamo, da izkušeni menedžerji redkeje poravnava svoje obveznosti v dogovorjenih rokih. Vzpodbudna pa je šibka pozitivna korelacija med leti delovnih izkušenj in zaposlovanjem ljudi iz lokalnega okolja, kar nakazuje na dejstvo, da izkušeni menedžerji pogosteje zaposlujejo lokalno delovno silo. Ugotavljamo, da izkušnje negativno vplivajo na plačilno disciplino v PGO, pozitivno pa na zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja.

V drugem delu raziskave smo preverili, ali obstajajo statistično značilne razlike med neodvisnima skupinama ordinalnih spremenljivk – demografske značilnosti (izobrazba, starost, izkušnje) ter DO aktivnosti (zbiranje in ločevanje vseh vrst odpadkov, spoštovanje plačilnih rokov, zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja, finančne vzpodbude lokalni skupnosti). Rezultati so prikazani v tabeli 5.

Tabela 5: Kruskal-Wallis preizkus

<b>Demografske značilnosti</b>	<b>Aktivnosti – (I)</b>	<b>H</b>	<b>Sig.</b>
Stopnja izobrazbe	Zbiranje in ločevanje vseh vrst odpadkov	6.161	0.046
Starost	Spoštovanje plačilnih rokov	10.290	0.036
	Zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja	10.325	0.035
Delovne izkušnje	Spoštovanje plačilnih rokov	12.269	0.015
	Zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja	10.340	0.035
	Finančne vzpodbude lokalni skupnosti	16.010	0.003
	Varčna uporaba energentov	9.977	0.041
	Zbiranje in ločevanje vseh vrst odpadkov	13.250	0.010

Legenda: H-statistika; Sig. = statistična značilnost

Kot je razvidno iz zgornje tabele (tabela 5), obstaja statistično značilna povezanost med različnimi DO aktivnostmi in demografskimi značilnostmi menedžerjev. Predvsem je zanimivo dejstvo, da v primerjavi z menedžerji, ki imajo zaključeno nižjo stopnjo izobrazbe, odpadke intenzivneje zbirajo in ločujejo tisti PGO, ki jih vodijo menedžerji s končano srednjo in višješolsko izobrazbo. Slednje nakazuje na dejstvo, da stopnja izobrazbe statistično značilno vpliva na izvajanje DO v PGO. V nadaljevanju nas je zanimalo, ali je izvajanje DO aktivnosti pogojeno s starostjo in izkušnjami menedžerjev. Pomembna je ugotovitev, da predvsem mlajši menedžerji (od 26 do 35 let) ter menedžerji srednjih letih (od 46 do 55 let) pogosteje pravočasno plačujejo obveznosti do dobaviteljev kot njihovi kolegi, ki so starejši od 55 let. Nasprotno pa starejši menedžerji (nad 55 let) pogosteje zaposlujejo ljudi iz lokalnega okolja kot njihovi mlajši kolegi. Možna razlaga za tovrstno ravnanje je, da se s starostjo poveča občutek odgovornosti do lokalnega okolja in/ali pa menedžerji prepoznajo ekonomske koristi zaposlovanja ljudi iz lokalnega okolja (npr. postanejo všečni, slovijo kot dober gostinec itd.). Za potrditev naših domnev so nedvomno potrebne dodatne raziskave.

Rezultati ponovno potrjujejo dejstvo (glej tabeli 4 in 5), da menedžerji, ki imajo manj kot 20 let delovnih izkušenj, pogosteje plačujejo svoje obveznosti do dobaviteljev v pogodbeno dogovorjenih rokih. Rezultati nesporno nakazujejo na pomen, ki ga imajo izkušnje pri pravočasnem

plačevanju obveznosti. Možna razlaga za tovrstno vedenje izhaja iz dejstva, da imajo mlajši menedžerji višje etične (šolske) standarde, vendar se z leti prilagodijo delovnemu okolju in prevzamejo slabe poslovne navade. Slednjega z zagotovostjo seveda ne moremo trditi. Druga pomembna ugotovitev, ki izhaja iz analize, priča o tem, da menedžerji, ki imajo manj kot 10 let delovnih izkušenj, redkeje zaposlujejo ljudi iz lokalnega okolja kot menedžerji, ki imajo več kot 10 let delovnih izkušenj. Pričujoče ugotovitve prav tako podpirajo predhodne ugotovitve (tabela 4), ki dokazujejo, da starejši menedžerji pogosteje zaposlujejo ljudi iz lokalnega okolja. Kombinacija obeh ugotovitev dodatno potrjuje dejstvo, da starost in izkušnje statistično značilno vplivajo na zaposlovanja ljudi iz lokalnega okolja. V tem pogledu ni presenetljiva ugotovitev, da menedžerji, ki imajo manj kot 10 let delovnih izkušenj, redkeje zagotavljajo finančno pomoč lokalni skupnosti kot njihovi izkušenejši kolegi. Glede na predstavljene ugotovitve lahko z zagotovostjo trdimo, da izkušnje menedžerjev pomembno vplivajo na odnos PGO do lokalnega okolja. Iz rezultatov tudi izhaja, da so bolj izkušeni menedžerji (več kot 40 let delovnih izkušenj) manj aktivni (potratnejši) pri varčevanju z energijo v primerjavi z njihovimi mlajšimi kolegi (od 31 do 40 let delovnih izkušenj). Skladne s predhodnimi ugotovitvami so tudi ugotovitve, ki pričajo o dejstvu, da so menedžerji, ki imajo več kot 40 let delovnih izkušenj manj aktivni pri ločevanju odpadkov. Skrb vzbujajoča ugotovitev izhaja predvsem iz dejstva, da

imajo najbolj izkušeni menedžerji, najbolj negativen odnos do izvajanja nekaterih DO aktivnosti.

V nadaljevanju smo preverili, ali obstaja statistično značilna povezanost med neodvisnimi skupinami spremenljivk – lastniško/menedžerska funkcija in spol ter DO aktivnostjo zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja. Za ugotavljanje statistične povezanosti med neodvisnimi skupinami spremenljivk smo uporabili Mann-Whitney U test. Rezultati so predstavljeni v tabeli 6.

Tabela 6: Mann-Whitney U Test

Demografske značilnosti	Aktivnosti – (I)	U	Sig.
Lastniško/menedžerska funkcija	Zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja	1714	0.022
Spol	Zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja	1278	0.007

Legenda: U-statistika; Sig. = statistična značilnost

Kot je razvidno iz tabele 6, obstajajo statistično značilne razlike med vsemi preučevanimi spremenljivkami. PGO, katere vodijo menedžerke, pogosteje zaposlujejo delovno silo iz lokalnega okolja. Prav tako delovno silo iz lokalnega okolja pogosteje zaposlujejo v tistih PGO, kjer je menedžer tudi lastnik obrata. Ugotavljamo, da spol in lastništvo PGO statistično značilno vplivata na zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja. Predvidevamo lahko, da so menedžerke bolj dovzetne (senzibilne) za zaposlovanje lokalnega prebivalstva, prav tako pa se pomena sodelovanja in sožitja z lokalnim okoljem zavedajo tisti menedžerji, ki imajo obrate v lasti in z okoljem sobivajo. Naše domneve nedvomno zahtevajo ustrezno znanstveno preučitev in kot take ponujajo številne priložnosti za nadaljnje raziskovanje.

## **Rezultati in diskusija**

Na osnovi predstavljenih rezultatov ugotavljamo sledeče statistično značilne pozitivne povezanosti med demografskimi značilnostmi menedžerjev PGO in izvajanjem DO aktivnosti: na finančno pomoč lokalni skupnosti vplivajo izkušnje; na zaposlovanje lokalne delovne sile vplivajo spol, starost, izkušnje in lastniško/menedžerska funkcija; na ločevanje odpadkov vplivajo izkušnje in izobrazba; na varčno uporabo energentov vplivajo zgolj izkušnje; medtem, ko na pravočasno plačilo



obveznosti statistično značilno vplivajo starost in izkušnje. Ugotavljamo, da so glede na pomen najpomembnejša demografska značilnost izkušnje, saj vplivajo na izvajanje kar petih DO aktivnosti (financiranje lokalne skupnosti, zaposlovanje lokalnega prebivalstva, ločevanje odpadkov, varčevanje z energenti, plačilo obveznosti). Glede na pomen, izkušnjam sledijo starost (vpliva na zaposlovanje in plačilo obveznosti) ter spol (vpliva na zaposlovanje), izobrazba (vpliva na ločevano zbiranje odpadkov) in lastniško/menedžerska funkcija (vpliva na zaposlovanje lokalnega prebivalstva). Naše ugotovitve, ki izpostavljajo pomen delovnih izkušenj, so skladne z ugotovitvami avtorja Quazi (2003), ki je preučeval DO na vzorcu korporativnih menedžerjev.

DO aktivnost, katere izvajanje je najbolj odvisno od demografskih značilnosti menedžerjev PGO, je zaposlovanje ljudi iz lokalnega okolja. Izvajanje te aktivnosti je pogojeno s kar štirimi preučevanimi demografskimi značilnostmi – spolom, starostjo, izkušnjami, lastniško/menedžersko funkcijo. Predvsem menedžerke, starejši in bolj izkušeni menedžerji ter menedžerji, ki imajo obrate tudi v lasti, prepoznajo koristi sodelovanja z lokalnim okoljem. Poglobljena raziskava, na osnovi katere bi lahko utemeljili vzroke za naklonjenost sodelovanju z lokalnim okoljem (npr. empatija do sokrajanov, občutek odgovornosti, občutek pomembnosti v lokalnem okolju, pričakovanje ekonomskih koristi itd.) bi omogočila boljše razumevanje vpliva psiholoških dejavnikov na izvajanje DO aktivnosti v PGO. Pomen

psiholoških dejavnikov na DO so v svojih raziskavah izpostavili številni raziskovalci (Ayuso, 2006; Basil in Weber, 2006; Hemingway in Maclagan, 2004; Nejati in Amran, 2009; Sampaio, 2009) vendar pa le-ta na področju PGO še ni bil preučen.

Zanimiva je predvsem ugotovitev, da na izvajanje dveh aktivnosti (sodelovanje s slovenskimi proizvajalci ter recikliranje) statistično značilno ne vpliva nobena od preučevanih demografske značilnosti. Predvidevamo lahko, da je odločitev za sodelovanje z lokalnimi proizvajalci primarno pogojena s pričakovanimi finančnimi koristmi (npr. popusti in nižjimi cenami) in ni odvisna od demografskih značilnosti menedžerjev PGO.

## **Zaključek**

Pričujoča raziskava prispeva k razumevanju DO vedenja v PGO. Za razliko od predhodnih raziskav, ki so večinoma preučevale DO v proizvodnih podjetjih, raziskava izpostavlja pomen, ki ga imajo demografske značilnosti menedžerjev na izvajanje DO v PGO. Izhajajoč iz raziskovalnih vprašanj postavljenih v uvodnem poglavju (R1 in R2) ugotavljamo, da smo uspešno odgovorili na obe vprašanji: (R1) identificirali smo sedem DO aktivnosti, katere smo razdelili v tri dimenzije (naravno okolje, družbeno okolje in trženjske aktivnosti); (R2) ugotovili smo, da

demografske značilnosti menedžerjev pomembno vplivajo na izvajanje DO aktivnosti v PGO.

Zavedanje o pomenu DO nesporno pridobiva na pomenu tudi v prehrabnem gostinstvu, vendar iz rezultatov raziskave izhaja, da je izvajanje nekaterih temeljnih (okoljskih) aktivnosti šele v začetni fazi implementacije, saj je najredkeje izvajana DO aktivnost ravno aktivno recikliranje. Ker imajo MSP-ji v primerjavi z velikimi gospodarskimi družbami na voljo manj sredstev in znanja za izvajanje DO, ugotavljamo, da lahko z ustreznimi razvojnimi ukrepi, ki upoštevajo demografske značilnosti menedžerjev, lažje zagotovimo uspešnejše izvajanje DO strategij v PGO (npr. permanentno izobraževanje z namenom minimizacije vpliva izkušenj pri bolj izkušenih menedžerjih; vključitev DO v poklicno izobraževanje z namenom izključitve vpliva starostnih razlik; ciljno nagovarjanje menedžerjev glede na spol z namenom izenačitve vpliva spola na izvajanje DO itd.).

Rezultati pa niso pomembni zgolj za snovalce razvojnih politik in strategij s področja DO, temveč tudi za menedžerje in lastnike PGO. Slednji se morajo zavedati, da demografske značilnosti menedžerjev pomembno vplivajo na izvajanje DO aktivnosti v PGO. Predvsem lastniki in tisti menedžerji, ki želijo vpeljati in/ali nadgraditi koncept DO poslovanja v PGO, morajo k implementaciji DO aktivnosti pristopiti sistematično, zavedajoč se pomena demografskih značilnosti menedžerjev. V tem

pogledu je še posebej priporočljivo, da odločitev o implementaciji DO poslovanja ne temelji zgolj na avtorski (hierarhični) samovolji in zapovedi lastnika in/ali menedžerja PGO, temveč na načelih t.i. sodobnih organizacijskih pristopov v prehranbnem gostinstvu, kot so (Hall, Gossling in Scott, 2015; Ovsenik, 2013): timskost; informiranost in opolnomočenje zaposlenih; hiter pretok in povratnost informacij med vsemi zaposlenimi; vidik dinamične, začasne in procesne organiziranosti; odprtost do novih povezav (npr. zunanje strokovne pomoči); uvedba sistema uravnoteženih kazalcev poslovanja itd. DO mora postati del organizacijske filozofije, vrednot in kulture ter vključevati vse zaposlene v PGO. Slednji so namreč neposredni izvajalci DO aktivnosti, zato je še posebej pomembno, da razumejo pomen DO poslovanja. Hall, Gossling in Scott (2015) ugotavljajo, da z implementacijo načel sodobnih organizacijskih pristopov zagotovimo homogenost med zaposlenimi, kar vpliva tudi na DO poslovanje turističnih podjetij. Predvidevamo, da z ustrezno (sodobno) organiziranostjo lahko omilimo tudi vpliv posameznih demografskih značilnosti menedžerjev (izobrazbe, izkušenj, spola itd.) na izvajanje DO aktivnosti v PGO. Slednjega nismo neposredno raziskovali, zato bi bilo to področje v prihodnje smiselno podrobneje raziskati.

Raziskava je temeljila na strukturiranem vprašalniku, ki je vključeval organizacijske, operativne in demografske spremenljivke. Priporočeno je, da se v prihodnjih raziskavah opravi poglobljene intervjuje, na osnovi

katerih bi lažje identificirali vpliv psiholoških dejavnikov (motivov, vrednot, prepričanj, itd.) na izvajanje DO v PGO.

### **Viri in literatura**

AJPES (2016): Agencija RS za javnopravne evidence in storitve. URL: [www.ajpes.si](http://www.ajpes.si) (november, 2016).

Alvarado-Herrera, A., Bigne, E., Aldas-Manzano, J. in Curras-Perez, R. (2015): A Scale for Measuring Consumer Perceptions of Corporate Social Responsibility Following the Sustainable Development Paradigm. URL: [www://link.springer.com/journal/10551](http://www://link.springer.com/journal/10551) (oktober, 2016).

Ayuso, S. (2006): Adoption of Voluntary Environmental Tools for Sustainable Tourism: Analysing the Experience of Spanish Hotels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 13(4): 207-220.

Barney, J. (2001): Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management* 27(6): 643-650.

Basil, D. Z. in Weber, D. (2006): Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 11(1): 61-72.

Bassen, A., Jastram, S. in Meyer, K. (2005): Corporate social responsibility. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*. 6(2): 231-236.

Branco, M. C. in Rodrigues, L. L. (2006): Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*. 69(2): 111-132.

Carroll, A. B. (1999): Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society* 38(3): 268-295.

Carroll, A. B. in Shabana, K. M. (2010): The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*. 12(1): 85-105.

Chan, R. Y. K., He, H., Chan, H. K. in Wang, W. Y. C. (2012): Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management and moderating effect of competitive intensity. *Industrial Marketing Management*. 41(4): 621-630.

Cheng, B., Ioannou, I. in Serafeim, G. (2014): Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*. 35(1): 1-23.

Chou, C. J., Chen, K. S. in Wang, Y. Y. (2012): Green practices in the restaurant industry from an innovation adoption perspective: Evidence from Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*. 31(3): 703-711.

CSR EUROPE (2016): Corporate Social Responsibility for SMEs: Documentation Centre. EU Commission. URL: [www://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainablebusiness/documents/corporate-social](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainablebusiness/documents/corporate-social)

Dagilienne, L. (2015): The research of corporate social responsibility disclosures in annual reports. *Engineering Economics*. 21(2): 197-204.

Dahlsrud, A. (2008): How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*. 15(1): 1-15.

De Bakker, F. G., Groenewegen, P. in Den Hond, F. (2005): A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social

responsibility and corporate social performance. *Business & Society*. 44(3): 283-317.

De Grosbois, D. (2012): Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*. 31(3): 896-905.

Deloitte (2016): Sustainability and Corporate Social Responsibility (CSR). URL: [//www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/solutions/Sustainability-and-CSR-dce.html](http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/solutions/Sustainability-and-CSR-dce.html) (oktober, 2016).

Donovan, T. in McElligott, B. (2000): *Environmental management in the Irish hotel sector—policy and practice. Environmental Management and Pathways to Sustainable Tourism*. Sunderland: Centre for Travel and Tourism.

El Dief, M. in Font, X. (2010): Determinants of environmental management in the Red Sea Hotels: personal and organizational values and contextual variables. URL: [www://jht.sagepub.com/content/early/2010/12/15/1096348010388657](http://www://jht.sagepub.com/content/early/2010/12/15/1096348010388657) (maj, 2015).



Epstein, M. J. in Buhovac, A. R. (2014): *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Esty, D. C. (2007): What stakeholders demand? *Harvard Business Review*. 85(10): 30-34.

EU Komisija (2015): EU Commission. Corporate Social Responsibility for SMEs. URL: [www://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainablebusiness/documents/corporate-social](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainablebusiness/documents/corporate-social)

EU Komisija (2016): Direktorat za notranji trg, industrijo, podjetništvo ter MSP. URL: [www://data.europa.eu/euodp/sl/data/publisher/](http://data.europa.eu/euodp/sl/data/publisher/) (september, 2016).

Fernandez-Feijoo, B., Romero, S. in Ruiz, S. (2014): Commitment to corporate social responsibility measured through global reporting initiative reporting: Factors affecting the behavior of companies. *Journal of Cleaner Production*. 81: 244-254.

Garay, L. in Font, X. (2012): Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium

accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*. 31(2): 329-337.

Garriga, E. in Melé, D. (2004): Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*. 53(1): 51-71.

Golob, U. in Valentinčič, N. (2008): Longitudinalna analiza poročanja o družbeni odgovornosti: primer izbranih slovenskih družb. URL: [www.IRDO.si](http://www.IRDO.si) (november, 2016).

González-Benito, J. in González-Benito, Ó. (2006): A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*. 15(2): 87-102.

GRI Standards (2016): GRI Standards. URL: [//www.globalreporting.org/standards/getting-started-with-the-gri-standards/](http://www.globalreporting.org/standards/getting-started-with-the-gri-standards/) (november, 2016).

Hall, C. M., Gossling, S. in Scott, D. (2015): *The Routledge handbook of tourism and sustainability*. New York: Routledge.

Hemingway, C. A. in MacLagan, P. W. (2004): Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 50(1): 33-44.

Holcomb, J. L., Upchurch, R. S. in Okumus, F. (2007): Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting? *International journal of contemporary hospitality management*. 19(6): 461-475.

Hooghiemstra, R. (2000): Corporate Communication and Impression Management - New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting. *Journal of Business Ethics*. 27(1/2): 55-68.

Hu, H. H., Parsa, H. G. in Self, J. (2010): The dynamics of green restaurant patronage. *Cornell Hospitality Quarterly*. 51(3): 344-362.

Inoue, Y. in Lee, S. (2010): Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*. In Press.

Ioannou, I. in Serafeim, G. (2015): The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts' perceptions and shifting institutional logics. *Strategic Management Journal*. 36(7): 1053-1081.

IRDO (2015): Inštitut družbene odgovornosti. URL: <http://www.irdo.si/> (avgust, 2015).

Jamali, D. (2008): A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of business ethics*. 82(1): 213-231.

Jernejčič Dolinar, B. (2009): Družbena odgovornost podjetij. URL://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Jernejcic%20Dolinar%20Barbara.pdf (maj, 2016).

Juščius, V. in Snieška, V. (2015): Influence of corporate social responsibility on competitive abilities of corporations. *Engineering Economics*. 58(3): 34-44.

Kang, K., Lee, S. in Huh, C. (2010): Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 29(1): 72-82.

Knowles, T., Macmillan, S., Palmer, J., Grabowski, P. in Hashimoto, A. (1999): The development of environmental initiatives in tourism: responses from the London hotel sector. *International Journal of tourism research*. 1(4): 255-265.

KPGM (2016). Currents of change. The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2015. Netherlands: Haymarket Network.

Kukanja, M. (2015): *Model dejavnikov kakovosti v prehrabnem gostinstvu*. FOŠ: Novo mesto.

Kukanja, M., Planinc, T. in Šuligoj, M. (2016). Influence of managers' demographic characteristics on CSR practices in the restaurant industry: The case of Slovenia. *Tourism and Hospitality Management*. 22(2): 151-172

Kurek, S. in Rachwał, T. (2011): Development of entrepreneurship in ageing populations of The European Union. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 19: 397-405.

Lee, S. in Heo, C. Y. (2009): Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*. 28(4): 635-637.

Lee, S. in Park, S. Y. (2009): Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals? *International Journal of Hospitality Management*. 28(1): 105-112.

Lim, C., Chong, Y. X. in Sutjipto, M. (2012): Creating value through sustainable business practices. *European Journal of Tourism Research*. 5(2): 118-128.

Lombardi, P. in Brandon, P. (2005): The multimodal system approach to sustainability planning evaluation. *Sustainable Urban Development, The Environmental Assessment Methods*. 2: 47-64

McKeiver, C. in Gadenne, D. (2005): Environmental management systems in small and medium businesses. *International Small Business Journal*. 23(5): 513-525.

Nejati, M. in Amran, A. (2009): Corporate social responsibility and SMEs: exploratory study on motivations from a Malaysian perspective. *Business strategy series*. 10(5): 259-265.

Ovsenik, M. (2013). Identification Elements of Optimal Organisational Model of Tourism Education in Slovenia. *Organizacija*. 46(4): 130-141.

Quazi, A. M. (2003): Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations. *Management Decision*. 41(9): 822 – 831.

Rahman, N. in Post, C. (2012): Measurement issues in environmental corporate social responsibility (ECSR): Toward a transparent, reliable, and construct valid instrument. *Journal of Business Ethics*. 105(3): 307-319.

Revell, A. in Blackburn, R. (2007): The Business Case for Sustainability? An Examination of Small Firms in the UK's Construction and Restaurant Sectors. *Business Strategy and the Environment*. 16: 404-420.

Sampaio, A. (2009): *Environmental engagement and small tourism businesses*. Leeds: Leeds Metropolitan University.

Sanchez-Gutierrez, J., Gutierrez-Govea, A., Gaytan-Cortes, J. in Garcia-Jimenez, E. (2011): Corporate social responsibility and competitiveness in the restaurant industry in Guadalajara. *Competition Forum*. 9(1): 137-149.

Sedmak, G. (2011). *Menedžment prehrabnih obratov*. Založba UP: Koper.

Seifert, B., Morris, S. in Bartkus, B. (2004): Having, giving, and getting: Slack resources, corporate philanthropy, and firm financial performance. *Business & Society*. 43(2): 135-161.

SURS (2015): Statistični urad RS. URL: [www://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp) (maj, 2015).

Tsai, H., Tsang, N. K. in Cheng, S. K. (2012): Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management* 31(4): 1143-1154.

Turker, D. (2009): Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*. 85(4): 411-427.

Tzschentke, N., Kirk, D. in Lynch, P. A. (2004): Reasons for going green in serviced accommodation establishments. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 16(2): 116- 124.

Tzschentke, N., Kirk, D. in Lynch, P. A. (2008): Going green: Decisional factors in small hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*. 27(1): 126-133.

WTTC (2016): World Travel & Tourism Council. URL: [www.wttc.org](http://www.wttc.org) (oktober, 2016).

ZGD (2016): Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1. URL: [//www.pisrs.si/](http://www.pisrs.si/) (november, 2016).

Zenko, Z., Hrast, A. in Mulej, M. (2013): Social responsibility: measures and measurement as a basis for organizational systemic action. *Systemic practice and action research*. 26(6): 475-484.



## RAZISKOVALNO DELO DOKTORSKIH ŠTUDENTOV

**Problem vpliva socio-kulturnih dejavnikov na samozaposlovanje v Republiki Sloveniji v času krčenja trga dela**

**The problem of impact of socio-cultural factors on self-employment in the Republic of Slovenia during the attenuation of the labor market**

**Zorica Zaklan<sup>60</sup>**

### ***Povzetek***

Pričajoči članek obravnava problem vpliva socio-kulturnih dejavnikov na samozaposlovanje v Republiki Sloveniji. S pomočjo kvalitativne analize poizkušamo odgovoriti na raziskovalno vprašanje, ali v času krčenja trga dela obstajajo socio-kulturni predpogoji za dobre podjetniške ideje na

---

<sup>60</sup> Kontakt: zorica.zaklan@siol.net.

področju samozaposlovanja, ki se lahko uveljavijo v podjetniškem okolju ter na kakšen način jih je možno realizirati pri odpiranju lastnih podjetij, kar je naš glavni cilj raziskovanja. Za čim večjo transparentnost rezultatov raziskave smo oblikovali dve fokusni skupini: brezposelne, po stopnjah delovne dobe (Skupina A) in samozaposlene (Skupina B), po delovnih izkušnjah v podjetništvu. Obravnavano tematiko smo analizirali s pomočjo metod triangulacije, in sicer integracije kvantitativne analize (analiza sekundarnih podatkov - uradno objavljenih statističnih podatkov na področju brezposelnosti in zaposlovanja) ter kvalitativne analize (fokusne skupine). Ključna ugotovitev je, da so socio-kulturni dejavniki bistvenega pomena za uspešnost samozaposlovanja in ustanovitev podjetij. V zaključku so podani predlogi rešitve ter izoblikovani samozaposlitveni modeli za odpiranje lastnih podjetij.

**Ključne besede:** podjetništvo, samozaposlitev, socio-kulturni dejavniki, socialni kapital.

### **Abstract**

This article addresses the problem of impact of socio-cultural factors on self – employment in the Republic of Slovenia. With the help of qualitative analysis we try to answer the research question, if at the time of attenuation of the labor market there are socio-cultural prerequisites for good business ideas in the field of self-employment, which can be established in the business environment and how they can be implemented in opening their own businesses, which is our main

objective of research. To maximize the transparency of research results, we formed two focus groups: the unemployed, by level of years of service (group A) and the self-employed (group B) by work experience in entrepreneurship. Subject matter was analyzed using triangulation methods, namely the integration of quantitative analysis (analysis of secondary data – officially published statistical data on unemployment and employment) and qualitative analysis (focus groups). A key finding is that socio-cultural factors is vital to the success of self-employment and business start-ups. In conclusion are given proposals for solutions and formed self-employment models for the opening of own businesses.

**Key words:** entrepreneurship, self-employment, socio-cultural factors, social capital.

## Uvod

Naš cilj v pričajoči raziskavi je odgovoriti *na ključno raziskovalno vprašanje, ali v času krčenja trga dela obstajajo socio-kulturni predpogoji za dobre podjetniške ideje na področju samozaposlovanja, ki se lahko uveljavijo v podjetniškem okolju in na kakšen način je možno le-te realizirati*. Zato želimo preučiti problem vpliva socio-kulturnih dejavnikov na samozaposlitev in ugotoviti, katere so tiste komponente socialnega in kulturnega okolja, ki najbolj vplivajo na odločitev o samozaposlitvi, in

sicer za doseganje ključnih podjetniških ciljev, kot so: maksimiziranje prodaje, maksimiziranje tržnega deleža, maksimiziranje dobička, ipd. To je ključni namen pričakujoče raziskave, saj z le-to želimo raziskati problem vpliva socio-kulturnih dejavnikov na samozaposlovanje v času krčenja trga dela.

V prispevku prikažemo relevantnost socio-kulturnih dejavnikov, ki poleg ekonomskih vplivajo na odločitev o samozaposlitvi, saj smo s pomočjo različnih metod (deskripcija, analiza in sinteza dostopnih podatkov) prišli do ugotovitev, da se nekateri brezposelni posamezniki, ne glede na podobne ekonomske dejavnike (možnost doseganja podjetniškega dobička, možnosti, priložnosti, potrebni viri, ipd.) odločajo za samozaposlitev, drugi pa ne. Zato odgovor skušamo pridobiti znotraj vpliva neekonomskih dejavnikov in odgovoriti na raziskovalno vprašanje, na kakšen način socio-kulturni dejavniki vplivajo na samozaposlitev.

V teoretičnem delu predstavimo širše ozadje teme članka, ki se nanaša na podjetništvo in samozaposlovanje. V praktičnem delu izvedemo raziskavo in z izsledki le-te skušamo odgovoriti na raziskovalno vprašanje ter narediti samozaposlitvene modele kot dodano vrednost.

Pri študiju domače in tuje literature nismo prišli do podobnih raziskav, kar nas je podprlo v izvirnosti in aktualnosti tematike, saj le-ta ni preveč obdelana.

V strukturno-postopkovnem procesu smo raziskovalno nalogo zastavili v obliki analize odgovorov na usmeritvena vprašanja dveh skupin namensko izbranih respondentov (brezposelni in samozaposleni). Tako smo na podlagi podrobnih odgovorov obeh skupin, ki v praksi odlično poznata obravnavano problematiko, prišli do pomembnih informacij pri odločitvi o samozaposlovanju. Na koncu smo, s pomočjo izsledkov raziskave, poantirali pomembnost in zanimivost prispevka za stroko ter izoblikovali samozaposlitvene modele, kot primer dobre prakse in pripomoček za lažje odpiranje lastnih podjetij in uspešno vodenje – le teh.

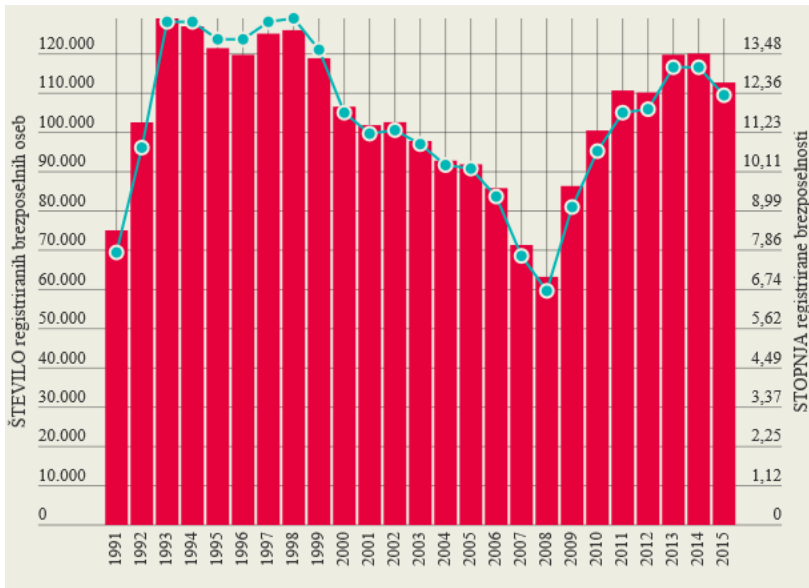
Samo raziskovalno vprašanje smo zastavili na podlagi prepleta teoretičnih zasnov več avtorjev o podjetništvu, kar podajamo v nadaljevanju.

## **Krčenje delovnih mest in brezposelnost v Sloveniji**

Na samem začetku smo želeli ugotoviti dejansko stanje v Sloveniji glede krčenja delovnih mest. Zato smo znotraj zgodovinskega konteksta skušali pojasniti pojem naraščajoče brezposelnosti in krčenje delovnih mest v novejši zgodovini, po osamosvojitvi. Tako smo prišli do nekaterih

ključnih dejstev in vzrokov za večjo brezposelnost v Sloveniji po osamosvojitvi. Nekatere od le-teh najdemo v članku dr. Marka Jakliča (Jaklič, Marko. 2016. »Zakaj je danes desetkrat več brezposelnih kot v Jugoslaviji.« Siol.net, 28. maj. <http://siol.net/novice/moja-sluzba/zakaj-je-danes-desetkrat-vec-brezposelnih-kot-v-jugoslaviji-417980>).

Tabela 1: Brezposelnost med leti 1991 in 2016



Vir: Jaklič, Marko. 2016. <http://siol.net/novice/moja-sluzba/zakaj-je-danes-desetkrat-vec-brezposelnih-kot-v-jugoslaviji-417980>

Iz Tabele 1 »Brezposelnost med leti 1991 in 2016« jasno vidimo, kako je brezposelnost naraščala, in sicer: od 75.000 brezposelnih v osamosvojitvenem letu 1991, dve leti pozneje (leta 1993) pa je bilo brez dela že skoraj 130.000 ljudi. Brezposelnost je močno upadla v letu 2008 (63.000) in se nato spet zvišala v letu 2013 na 120.000. Do zvišanja brezposelnosti po osamosvojitvi, po navedbah dr. Marka Jakliča z Ekonomske fakultete v Ljubljani (primerjava Slovenije in Finske), je prišlo predvsem zaradi izgube jugoslovanskih trgov, kasneje je sledilo obdobje iskanja novih trgov, kar so vse bili "poporodni krči" nove države. Na ta način se je krčil trg dela. Naslednje večji udarec pa je bila finančna in gospodarska kriza leta 2008. Takrat se število brezposelnih, kot smo zgoraj videli zvišalo iz 63.000 na 120.000 in še vedno je tako, čeprav je uradno Slovenija izšla iz recesije (Jaklič, Marko. 2016. »Zakaj je danes desetkrat več brezposelnih kot v Jugoslaviji.« Siol.net, 28. maj. <http://siol.net/novice/moja-sluzba/zakaj-je-danes-desetkrat-vec-brezposelnih-kot-v-jugoslaviji-417980>).

Tako se Slovenija od osamosvojitve, kasneje pa tudi od začetka velike ekonomske krize leta 2008, pa vse do zdaj, sooča z brezposelnostjo. Najbolj zaskrbljujoče pri tem je, kot navaja dr. Jaklič, da se je v strukturi brezposelnih povečal delež mladih, saj če le-ti vstopijo na trg dela prepozno, se to pozna skozi celotno karierno življenjsko obdobje, da ne govorimo o psihičnih in socialnih posledicah (Jaklič, Marko. 2016. »Zakaj

je danes desetkrat več brezposelnih kot v Jugoslaviji.« Siol.net, 28. maj. <http://siol.net/novice/moja-sluzba/zakaj-je-danes-desetkrat-vec-brezposelnih-kot-v-jugoslaviji-417980>).

Zadnje čase pa je opazno tudi izseljevanje, zlasti mladih, v najbolj razvite države EU, Švica, ZDA, Nova Zelandija ... Delna omilitev teh težav je samozaposlitev, vendar nam relevantni statistični podatki kažejo, da se zanjo odloča relativno majhen delež brezposelnih v Sloveniji. Zato smo želeli problem samozaposlovanja razsvetliti s teoretičnega kot tudi praktičnega vidika (zgodovinskega in socialno-kulturnega) in odgovoriti na vprašanje, zakaj se to dogaja ter poiskati rešitev, kako naj ga omilimo.

## **Podjetništvo, podjetnik in podjetniški proces**

Podjetništvo po Jelovcu lahko opredelimo kot specifično obliko in način gospodarske dejavnosti v kateri posamezniki (in skupine) zagrabijo poslovne priložnosti ne glede na omejene vire, ki jih trenutno obvladujejo. Povzeto po Jelovac (2000).

*Podjetništvo* je po Timmonsu sposobnost ustvariti in zgraditi nekaj, neko vrednost, iz praktično ničesar. Definicija ima globljo vsebino. V njej se skriva pomen iniciative, aktivnega delovanja, gradnje podjetja in doseganja rezultatov kot lastnosti in ciljev podjetnika. Podjetnik



občutljivo zazna priložnost, kjer ostali vidijo le kaos, sprejme izziv in se poda v negotovost; zgradi ustrezen team, ki dopolni njegove lastne sposobnosti in znanja, kombinira resurse na najučinkovitejši način, pri tem je pripravljen prevzeti osebna in finančna tveganja. Povzeto po Timmons (1994).

Beseda podjetništvo (entrepreneurship) je bila v ekonomski vedi prvič zapisana že davnega 1730. leta. Uporabil jo je irski ekonomist, ki je deloval v Franciji, Richard Camilton in z njo označeval predvsem prevzemanje tveganja pri kupovanju po odločenih cenah, z namenom nadaljnje prodaje po negotovih cenah v prihodnosti. Kasneje je beseda podjetništvo zaznamovala profesionalizem, kreativnost, ustvarjanje nove dodane vrednosti. Povzeto po Rebernik (1997).

### **Kdo so podjetniki?**

Kdo so ljudje, ki se podajajo na pot podjetništva? Tako sociologe (Kets de Vries, model psihodinamike) zanimajo odnosi med skupinami v družbi. Podjetniki naj bi postali ljudje, ki so se počutili »zunaj« glede na družbene skupine, s katerimi so bili v vsakodnevem stiku (Webrova teza o outsiderskih skupinah, kjer gre za odklon od običajnega, deviantnost). Povzeto po Petrin, Antončič (1995).

Da bi boljše razumeli raziskovalni problem smo skušali podati kritičen prehod iz teoretičnega v empirični del. Tako smo bralcem skušali predstaviti različne teorije o problemu ter se kasneje usmerili na določeno teorijo. V našem primeru je to vpliv socio-kulturnih dejavnikov na samozaposlovanje.

Nekateri avtorji navajajo, da poleg klasičnih socio-kulturnih dejavnikov povečujejo nagnjenost k podjetništvu tudi: podjetniška tradicija v družini, položaj znotraj družine (starejši otroci, edinci), spol in raven izobrazbe, ki jo je posameznik dosegel. Tako je v ZDA že leta 1984 imelo 43 % podjetnikov končano visoko šolo, 30 % magisterij in 9 % doktorat (Petrin, Antončič, 1995).

Zato smo v usmeritvenih vprašanjih skušali zajeti čim večji nabor socio-kulturnih dejavnikov, ki vplivajo na samozaposlitev, da bi omogočili bolj natančno in dokončno opredelitev ter razčlenitev raziskovalnega problema. Tako smo že vnaprej predvideli nekatere težave in omejitve (naključno izbrani respondenti) ter odpravili morebitne težave in omejitve v procesu raziskovanja (čim večji in vsebinsko globlji nabor usmeritvenih vprašanj).

Kao je izpeljal definicijo podjetnikov z določenimi podjetniškimi zahtevami: podjetnik mora videti priložnost, zagotoviti mora človeške in druge potrebne vire in pretvoriti priložnost v oprijemljiv rezultat. V opisu

delovnega mesta podjetnika so se znašli kreativnost, operativnost in managerska znanja ter medčloveške lastnosti in voditeljske lastnosti. Povzeto po Kao (1991).

### **Podjetništvo in samozaposlitev**

Iz različnih študij lahko ugotovimo, da ni splošne teorije podjetništva. V zadnjih tridesetih letih je pojem podjetništva eden najzanimivejših v ekonomski literaturi tako za akademike kot snovalce ekonomske politike. Sodobne teorije prikazujejo podjetništvo predvsem kot dinamičen proces oziroma kot pomemben dejavnik v procesu gospodarske rasti. Mnogi avtorji s pojmom »podjetništvo« najpogosteje označujejo aktivnosti posameznikov, da bi zadovoljili tržne potrebe. Podjetništvo povečuje konkurenco, porabniki imajo večjo izbiro proizvodov, vse skupaj vodi k izboljšanju kakovosti proizvodov in storitev ter k večji skrbi za kupce. Z vsem tem se povečuje inovativnost, odpirajo se nova delovna mesta in zvišuje se blaginja celotnega prebivalstva. Povzeto po Pšeničny et al. (2000).

V preteklosti podjetnost posameznika ni bila zaželena. Okolje je omejevalo svobodno ustvarjanje posameznika, kar je dolgoročno izredno slabo vplivalo na gospodarsko okolje. Zaradi slabo razvitega podjetništva na trgu ni bilo zadostne konkurence. Socializem je izginil iz Evrope zaradi nerazvitega podjetniškega sistema, gospodarske neučinkovitosti in

izrazite prevlade politike nad gospodarstvom. V Sloveniji lahko govorimo o pravem začetku podjetništva šele po letu 1988, saj v preteklosti družbena klima ni bila naklonjena podjetništvu.

*Samozaposlitev* lahko opredelimo kot realizacijo podjetniške priložnosti in ustanovitev lastnega podjetja. Pred ustanovitvijo podjetja moramo vedeti, katero pravno-organizacijsko obliko podjetja izbrati. Izbira je odvisna od dejavnosti podjetja, obsega poslovanja, tveganja, zmožnosti itd. Postopek odprtja s. p. je enostaven in ga lahko zainteresirani opravijo na točki VEM ali pa preko spleta. Določiti je potrebno sedež poslovanja, ki je lahko na domačem naslovu. Prav tako je potrebno izbrati dejavnosti, s katerimi se bo ukvarjalo podjetje, in so navedene v standardni klasifikaciji dejavnosti.

### **Podjetnik v luči različnih avtorjev**

V raziskavah in literaturi o podjetništvu je na voljo cela vrsta definicij o tem, kaj je podjetništvo in kaj je podjetnik. Za naš namen se zdi, da je najbolj primerno povzeti naslednjo definicijo, ki pravi, da je podjetnik predvsem človek, ki dela, ustvarja in spreminja v vsakršnih pogojih in s kombiniranjem, inoviranjem, ustvarjalnostjo, s prevzemanjem tveganja in predvsem z zmožnostjo aktiviranja drugih ljudi in sredstev, ustvarja novo vrednost. Tako je Timmons, na osnovi dolgoletnega proučevanja

podjetništva izlučil naslednje najpomembnejše lastnosti podjetnikov, ki jih podajamo v spodnji tabeli:

Tabela 2: Lastnosti podjetnikov

Zap. št.	Lastnosti podjetnikov
1.	Predanost in zaupanje v idejo, ki se odraža v pripravljenosti podjetnika, da se odpove marsičemu, da bi uresničil svojo idejo.
2.	Želja po uspehu, dosežku.
3.	Obsedenost s priložnostjo.
4.	Iniciativnost in odgovornost do vseh, ki so vključeni v podjetniški proces.
5.	Vztrajnost pri reševanju najzahtevnejših problemov, ki dejansko predstavljajo izziv.
6.	Preračunljivo obvladovanja tveganja.
7.	Integriteta osebnosti, vredne zaupanja in spoštovanja.
8.	Pripravljenost na sprejem propada.
9.	Energičnost in dinamičnost.
10.	Kreativnost in inovativnost.
11.	Jasna vizija.
12.	Samozaupanje in optimizem.
13.	Samostojnost in neodvisnost.
14.	Sposobnost zgraditi podjetniški, menedžerski team.

Vir: Timmons (1999).

Pomembno je predvsem ugotovitev, da se nekaterih od teh lastnosti, kot meni Timmons možno priučiti oziroma jih pri posamezniku razviti (Timmons, 1999).

Podjetnik navadno začne svoj posel na osnovi izkušenj, ne samo profesionalnih ampak tudi drugih. Raznolikost izkušenj je najbrž eden od ključnih pogojev za uspeh podjetništva. Stiki s potencialnimi kupci, dobavitelji, financerji, tržniki in drugimi, ki podjetju lahko koristijo, so zlata vredni. Uspešni podjetniki so po navadi pomagali in sodelovali pri uspehu nekoga drugega, preden so sami uspeli.

### **Dejavniki razvoja podjetništva**

Joseph Alois Schumpeter determinira ekonomski razvoj z naslednjimi prvinami:

- uvedba nove dobrine
- uvedba nove metode proizvodnje
- odprtje novega trga
- osvojitve novega trga
- uvajanje nove organizacije.

Pri tem je podjetnik sila, ki vodi ta razvoj, podjetništvo pa dinamičen proces (Rebernik, 2008).

Reynolds, Hay in Camp so ugotovili, da se države značilno razlikujejo v stopnji podjetniške aktivnosti, pri čemer gre za razlike v stopnji, do katere državljani zaznavajo priložnosti, in ne toliko za razlike v obstoju samih priložnosti. Podjetništvo vidijo kot družben proces, ki nanj vpliva vrsta ekonomskih dejavnikov, neekonomskih motivov ter družbeni vplivi oziroma vplivi okolja. Povzeto po Reynolds, Hay, Camp (1999).

## **Sklepni teoretični del o podjetništvu**

Iz zgornjih ugotovitev različnih avtorjev je mogoče sklepati, da je podjetništvo predvsem ustvarjanje nove vrednosti, ki je posledica načrtovanih dejavnosti posameznika (podjetnika) ali podjetniškega tima. Pri tem podjetniki prepoznavajo tržne priložnosti prek organiziranja in vključevanja potrebnih sredstev do realizacije poslovne priložnosti.

Kot smo zgoraj videli, ekonomisti podjetništvo opredeljujejo z makroekonomskega vidika kot pomemben dejavnik makroekonomske politike, predvsem zaradi uvajanja tehnološkega napredka in ustvarjanja novih delovni mest ter dvigovanja splošne družbene blaginje. Z

mikroekonomskega vidika pa ga vidijo kot zadovoljevanje trga, torej iskanje tržnega ravnovesja med ponudbo in povpraševanjem po izdelkih in storitvah.

### **Soodvisnost med podjetništvom in ekonomsko rastjo**

Svetovni raziskovalni program Global Entrepreneurship (GEM), v katerem sodeluje več kot 50 držav, med njimi tudi Slovenija, razume podjetništvo kot kakršenkoli poskus posameznika, skupine posameznikov ali obstoječega podjetja, da bi ustvaril novo podjetje ali poslovno aktivnost. Pri tem je za vsako nacionalno gospodarstvo značilno družbeno, kulturno in politično okolje, v katerem delujeta dva temeljna mehanizma rasti (ekonomska) in družbeno-kulturni in politični kontekst kot splet dejavnikov, tako imenovani okvir podjetniških pogojev. Kako bo potekal podjetniški proces oziroma ekonomska rast, je odvisno od zaznavnih podjetniških priložnosti ter pripravljenosti in zmogljivosti ljudi, da se lotevajo novih podjetij, ki prispevajo k ekonomski rasti (Rebernik, 2008).

V nadaljevanju se bomo predvsem osredotočili na neekonomske, zlasti na socio-kulturne dejavnike.



## **Socio-kulturni dejavniki**

V petem poglavju smo videli, kateri so dejavniki razvoja podjetništva. Če se spomnimo, to so ekonomski, neekonomski dejavniki kot tudi družbeni vplivi. Predmet naše raziskave je problem vpliva prav socio-kulturnih dejavnikov na odločitve o samozaposlitvi.

Po Adamu Smithu je ekonomsko življenje globoko vraščeno v družbeno življenje in ga ne moremo razumeti ločeno od navad, običajev, morale ...; torej od kulture, v kateri se odvija. Socialni procesi sodelujejo z ekonomskimi. Zato lahko na podlagi zgoraj navedenih teoretičnih zasnov lahko sklenemo, da poleg ekonomskih dejavnikov na razvoj podjetništva in odločitve o tem, ali se bo nekdo ukvarjal s podjetništvom ali ne, vplivajo tudi nesocialni dejavniki kot tudi družbeni. V nadaljevanju jih bomo imenovali socio-kulturni dejavniki. Povzeto po Adam in drugi (2001).

Po Adamu tako med same socio-kulturne dejavnike, ki vplivajo na podjetniško naravnost sodijo: civilizacijska kompetenca, odprtost družbe, socialni kapital, kognitivna mobilizacija, družbena kohezivnost, podjetniški duh in kvaliteta politike. Delimo jih na: notranje in zunanje. Med notranje dejavnike sodijo: socialni kapital, kognitivna mobilizacija, kakovost politike, družbena kohezivnost in podjetniški duh, odprtost družbe pa med zunanje dejavnike (Adam in drugi, 2001).

Zgornji model socio-kulturnih dejavnikov po Adamu Smithu nam nazorno ter natančno razloži, kateri socio-kulturni dejavniki in na kakšen način vplivajo na razvoj podjetniške miselnosti. Zato smo ga izbrali kot teoretično podlago v pričajoči raziskavi. Iz odgovorov na usmeritvena vprašanja v kvalitativni raziskavi (pripravljena na podlagi odgovorov na vprašanja, kako vplivajo socio-kulturni dejavniki na samozaposlitev), pa lahko ugotovimo dejansko stanje ter potencialne možnosti za samozaposlitev, podane v obliki samozaposlitvenih modelov. V nadaljevanju bomo pojasnili posamezne socio-kulturne dejavnike.

#### *Civilizacijska usposobljenost/kompetenca kot zgodovinska pogojenost*

O civilizacijski kompetenci govorimo kot o sistemu internacionaliziranih (kulturnih) dispozicij, ki posamezniku in družbenim skupinam omogočajo vključitev v kompleksno moderno družbo. V okviru procesa modernizacije jo proučujemo kot zgodovinsko dediščino, ki v pozitivnem ali negativnem smislu vpliva na sedanji in bodoči razvoj (Adam in drugi, 2001).

#### *Kognitivna mobilizacija*

Po Adamu Smithu je kognitivna mobilizacija ena od najbolj zahtevnih faz družbene modernizacije. Je pogoj za družbo znanj, ki jo sestavljajo človeški kapital, informacije in inovacije (Adam in drugi, 2001).

Sledijo ostali socio-kulturni dejavniki, kot so: podjetniška miselnost/podjetniški duh, družbena kohezivnost, kakovost politike, odprtost družbe, odprtost za spremembe, organiziranost, racionalno izkoriščanje zunanjih virov za lastni razvoj, prilagajanje na kompleksnejše okolje, vzgoja, navade, običaji, morala, ipd.

### *Socialni kapital*

Socialni kapital je eden od ključnih socio-kulturnih dejavnikov za razvoj družbe. Po Fukuyami so to neformalne norme, ki vzpodbujajo sodelovanje med najmanj dvema posameznikoma. Zaupanje, vezi in mreže, civilna družba in ostalo, kar povezujemo s socialnim kapitalom, so posledica socialnega kapitala, ne sestavljajo pa socialnega kapitala samega. Norme, ki sestavljajo socialni kapital, vodijo k sodelovanju v skupini in so povezane s tradicionalnimi krepostmi kot so odkritost, držanje obljub, zanesljivost uspešnosti dolžnosti, vzajemnost in podobno (Adam in drugi, 2001).

### *Podjetniška miselnost in podjetniški duh*

Podjetništvo lahko definiramo kot ustvarjalnost, sposobnost posameznika narediti nekaj boljšega, kar bo pomenilo za uporabnika dodano vrednost in inovativnost (proces spreminjanja zamisli v izdelek, postopek oziroma proces preoblikovanja ustvarjalnosti v dobiček ali storitev. To je odprtost posameznika za spremembe in sposobnost, da v problemih zazna priložnost za razvoj ideje in če le-ta predstavlja sklop

koristnih okoliščin za določen namen (dobiček), govorimo o podjetniški (poslovni) priložnosti (Jelovac, 2000).

#### *Družbena kohezivnost*

Kohezivne so tiste družbe, ki skrbijo za družbeno pravičnost v smislu zagotavljanja podobnih startnih možnosti in hkrati preprečujejo izključenost posameznika (Jelovac, 2000).

#### *Podjetniška kultura*

*Kultura* je dinamična kategorija, ki se spreminja skozi čas. Spreminjajo se stališča, vrednote, norme, načela in običaji, ideologija, verovanja, vedenje itd. Vse to je vpeto tudi v družbene strukture, npr. v gospodarski sistem. Kultura je s svojimi elementi temelj za oblikovanje in delovanje neke družbene ureditve in s tem tudi gospodarske ureditve (Kračun, 2000).

Podjetniška kultura je širši pojem, ki združuje podjetniški proces in tiste komponente socialnega in kulturnega okolja, ki najbolj vplivajo na ekonomski in socialni proces. Podjetniški duh je nujni pogoj za razvojni napredek v povezavi s kvalitetno politiko, družbeno kohezivnostjo, kongitivno kompetenco in socialnim kapitalom. Podjetniški duh omogoča udejanjenje invencij kongitivne mobilizacije na trgu (Adam in drugi, 2001).

### *Kakovost politike*

Po mnenju Adama Smitha se kvaliteta politike ujema s pojmovanjem demokracije, saj zajema politiko v smislu izražanja in usklajevanja različnih interesov, politične kompetence in odnose med akterji na različnih političnih področjih. Sam model kvalitetne politike vsebuje štiri dimenzije in sicer: demokratičnost, stabilnost, učinkovitost in transparentnost. Glavno vez med politiko in socialnim kapitalom predstavlja zaupanje, saj je zaupanje posameznikov v inštitucije odvisno od njihovega delovanja (Adam in drugi, 2001).

### *Odprtost družbe*

Gre za odprtost družbe v odnosu do mednarodnega prostora. Po Adamu Smithu obstajajo različni resursi družbene odprtosti in sicer ekonomski, politični in socialni (Adam in drugi, 2001).

### *Razvojna uspešnost*

Razvojna uspešnost je rezultat civilizacijske usposobljenosti kot) razvojnih dejavnikov in Njihove sinergije (Adam in drugi, 2001).

### *Morala*

Moralo lahko definiramo kot vrsto družbenih pravil in predpisov, s katerimi so operacionalizirane družbene vrednote in služijo kot podlaga za obnašanje in delovanje. Tako jer tudi v podjetniškem procesu morala družbeno je pogojena, a jo vsak posameznik občuti neposredno. Le-ta je delno proizvod nekaterih univerzalnih pogojev človeške eksistence in

narave, delno pa družbeno in zgodovinsko pogojena in spremenljiva. (Adam in drugi, 2001).

*Običaji* so družbeni predpis oziroma norme, s katero postanejo dolgotrajni, ustaljeni načini obnašanja. Lastnosti običajev so dolgotrajnost, množična razširjenost, zavest o obveznem upoštevanju. Običaji so navade, pridobljene z izkušnjami, ki so v času nastanka najbolj ustrezale (Adam in drugi, 2001).

## **Empirični del**

### **Cilj in namen empirične raziskave**

Ključni cilj naše raziskovalne naloge je problem vpliva socio-kulturnih dejavnikov na samozaposlovanje v Republiki Sloveniji v času krčenja trga dela, zato je bil predmet raziskovanja, odgovoriti na temeljno raziskovalno vprašanje, ali v času krčenja trga dela obstajajo socio-kulturni predpogoji za dobre podjetniške ideje na področju samozaposlovanja, ki se lahko uveljavijo v podjetniškem okolju in na kakšen način je možno le-te realizirati. Z raziskavo smo želeli preučiti in ugotoviti, katere so tiste komponente socialnega in kulturnega okolja, ki

najbolj vplivajo na odločitev o samozaposlitvi za doseganje ključnih podjetniških ciljev, kot so: maksimiziranje prodaje, maksimiziranje tržnega deleža, maksimiziranje dobička, ipd. Z ugotovitvami raziskave smo želeli dati poudarek na problem relevantnosti samozaposlovanja v času krčenja trga dela v Sloveniji kot tudi znotraj EU. Menimo, da so izsledki raziskave in izoblikovani samozaposlitveni modeli zagotovo relevantni za Slovenijo, saj bodo marsikomu pomagali, da se lažje odloči za samozaposlitev. Enake izsledke in samozaposlitvene modele lahko apliciramo in uporabimo tudi znotraj drugih držav, članic EU, saj tudi za ostale velja podobna zakonodaja (npr. subvencije za mlade, subvencije v kmetijstvu, turizmu ...).

Zato smo se v raziskovalnem delu naloge osredotočili na vlogo posameznikov, kot ključnih deležnikov pri odločitvah o samozaposlovanju ter na podlagi njihovih odgovorov v fokusnih skupinah, temelječih na znanju in izkušnjah, skušali priti do ustreznih vzorčnih rešitev kot strateških, organizacijskih in akcijskih ukrepov na področju samozaposlovanja. Torej podcilji naše raziskovalne naloge so, s pomočjo odgovorov respondentov na usmeritvena vprašanja, ugotoviti ali in na kakšen način socio-kulturni dejavniki vplivajo na odločitev o samozaposlitvi ter na podlagi metode "dobre prakse" (iz odgovorov letih) izoblikovati samozaposlitvene modele, ki so lahko pripomoček in vodilo za samozaposlovanje posameznikov znotraj Slovenije in EU.

## **Respondenti - opis vzorca**

Za potrebe raziskave smo izoblikovali *dve fokusni skupini: brezposelne (Skupina A) in samozaposlene (Skupina B)*. Brezposelne smo določili iz nabora prijavljenih udeležencev na tečaje o podjetništvu, torej to so brezposelni, ki se že resno zanimajo in proaktivno razmišljajo o podjetništvu oziroma o samozaposlitvi, v bistvu so se nekako s svojo karierno orientacijo že odločili za podjetništvo in le-še iščejo pot realizacije svoje odločitve. Brezposelni so iz različnih kategorij: mladi brez delovnih izkušenj, brezposelni z nekaj delovne dobe in starejši brezposelni - težje zaposljivi. Samozaposelne smo določili na podlagi poznavanj njihove podjetniške dejavnosti (znanci in prijatelji). Le-te smo razdelili v dve skupini: samozaposleni z dve ali manj let podjetniških izkušenj ter samozaposleni, več kot dve leti. Za čim večjo reprezentativnost vzorca in transparentnost je v vsaki skupini po 12 respondentov, skupaj 24. Usmeritvena vprašanja za obe skupini smo izoblikovali na podlagi teoretičnih zasnov o razvojni politiki, socio-kulturnih dejavnikih in podjetništvu kot tudi na osnovi praktične problematike s področja podjetništva in samozaposlovanja.

## **Opis metodologije in potek raziskave**

Raziskava z metodo fokusne skupine je bila izvedena v obdobju februar - marec 2015 v prostorih podjetja Poslovno svetovanje in prevajanje,



Zorica Zaklan, s. p. v Domžalah, Ljubljanska 103 ter v najetih prostorih Občine Domžale – velika dvorana, Ljubljanska 58, Domžale (Center za mlade). Pred samo izvedbo je bilo posredovano vabilo vsem potencialnim udeležencem raziskave. Fokusni skupini sta se sestali dvakrat (februarja in marca 2015) ter izvedli raziskavo z vnaprej določenimi udeleženci, kateri so izkazali prostovoljno pripravljenost za sodelovanje. Sama izbira udeležencev/respondentov je potekala preko pogovorov na seminarjih/delavnicah s področja podjetništva. Seznanitev prisotnih s temo predvidene raziskave in njenim namenom za študijske potrebe je bila predstavljena že v samem vabilu, tako da ni bilo potrebno obširneje pojasnjevati namena in same vsebine. Udeleženci so se odzivali s pozitivnim pristopom do obravnavane tematike. Fokusni skupini sta potekali brez zapletov. Udeležencem je bila izražena zahvala za sodelovanje in pomoč pri razjasnitvi določenih vprašanj glede same raziskave. Na podlagi transkripta (odgovori na usmeritvena vprašanja) smo oblikovali pojme. Iz le-teh smo s kodiranjem oblikovali enote in potem še kategorije. Na podlagi le-teh smo prišli do sklepnih ugotovitev raziskave.

Obravnavano tematiko smo analizirali s pomočjo metod triangulacije, in sicer integracije kvantitativne analize (analiza sekundarnih podatkov - uradno objavljenih statističnih podatkov na področju brezposelnosti in zaposlovanja) ter kvalitativne analize (fokusne skupine).

Za iztočnico in pravilnost kvalitativnega raziskovanja smo uporabili analizo in primerjavo članka: »Kvalitativno raziskovanje v medicini: fokusne skupine in delfska metoda«, iz knjige »Kvalitativno raziskovanje v interdisciplinarni perspektivi«, avtorja Franeta Adama in ostalih soavtorjev.

Kvalitativna raziskovalna metodologija nam omogoča sistematično raziskovanje stališč tako, da organizirano in analitično opredelimo teme in zamisli iz raziskovalnega področja. Podatke razložimo induktivno in jih razvrstimo v kategorije. Sledi postopek dela izkušenih raziskovalcev, ki so izobraženi na področju kvalitativnih analiz in imajo vizijo ter lastno integriteto. Metoda je primerna za vrednotenje, saj fokusna skupina pozna obravnavano temo, ki je predmet raziskave in lahko oceni, katere izkušnje so potrebne za nadaljnje delo.

Ker smo pri izvajanju fokusne skupine, kot kvalitativne metode raziskovanja, želeli pridobiti različna mnenja, stališča in izkušnje posameznih respondentov na področju samozaposlovanja, smo se v sami empirični raziskavi (kvalitativna analiza) osredotočili na znan, namensko izbran vzorec respondentov:

- a) Brezposelne ter jih razdelili na več skupin: mladostniki, ki prvič iščejo službo/zaposlitev (brez izkušenj), brezposelne srednjih let, ki so

bodisi tehnološki presežki ali so ostali brez službe in na starejše - teže zaposljive.

- b) Samozaposelne smo razdelili v dve skupini: samozaposleni dve ali manj let in samozaposleni več kot dve leti.

To metodo smo v raziskavi uporabili, saj menimo, da nam je omogočila sistematično zbiranje mnenj in odločitev o samozaposlitvi, in sicer na področju vpliva socio-kulturnih dejavnikov. Pridobljene podatke smo zapisali v obliki transkripta (odgovori na usmeritvena vprašanja) in smo iz le-teh oblikovali pojme. Nato smo s kodiranjem oblikovali enote in potem še kategorije ter z logičnim razmislekom, izkušnjami in vizijo izoblikovali samozaposlitvene modele.

### **Analiza in vsebinska interpretacija raziskovalnih rezultatov in ugotovitev**

V prvem vzorcu, *1. fokusna skupina (Skupina A) - brezposelni* smo izbrali brezposelne iz vseh slovenskih regij, različne starosti in izobrazbene strukture (večina z visoko šolo in fakulteto), namensko izbrani (udeleženci delavnic o podjetništvu in samozaposlovanju. Razdeljeni so po starosti, kot je razvidno iz Tabele 3. Skupno število udeležencev je 12.

Tabela 3: Brezposelni po skupinah (Skupina A)

MLADI	BREZPOSELNI	STAREJŠI BREZPOSELNI	ŠTEVILO RESPONDENTOV V SKUPINI - SKUPAJ
Brez delovnih izkušenj	Z nekaj let delovne dobe	Teže zaposljivi	
Prva zaposlitev	Brez službe zaradi stečajev in podobnih razlogov	Nimajo veliko do upokojitve, vendar ne izpolnjujejo pogojev zanje	
4	4	4	12

Vir: Zaklan, lastna raziskava (2015)

Tako razdeljen vzorec smo oblikovali na podlagi sekundarnih podatkov, pridobljenih iz Tabele 4: Podatki o brezposelnih osebah (kvantitativna analiza), ki smo jih pridobili od Urada za makroekonomske analize in razvoj, v nadaljevanju UMAR (UMAR. 2015. *Registrirana brezposelnost 2015*).

[http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/pr/2012/05/14\\_regionalnerazlikevbrezp.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2012/05/14_regionalnerazlikevbrezp.pdf)).

Tabela 4: Registrirane osebe po starostnih razredih

Registrirane brezposelne osebe po  
starostnih razredih, 2015

Starostni razred	jan.	feb.	mar.	apr.	maj	jun.	jul.
15 do 24 let	11.489	11.261	10.815	10.210	9.607	9.106	8.753
25 do 29 let	19.343	18.932	18.198	17.455	16.829	16.327	16.017
30 do 39 let	29.949	29.436	28.294	27.585	27.039	26.592	26.737
40 do 49 let	25.390	24.976	23.523	22.667	22.069	21.549	21.452
50 do 54 let	16.223	15.985	15.470	15.192	14.930	14.751	14.660
55 let ali več	21.885	21.962	21.799	21.814	21.911	21.920	21.938
Skupaj	124.279	122.552	118.099	114.923	112.385	110.245	109.557

Vir: UMAR (2015)

[http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/pr/2012/05/14\\_regionalnerazlikevbrezp.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2012/05/14_regionalnerazlikevbrezp.pdf)).

Respondente nismo ločevali po izobrazbi, saj je iz sekundarnih podatkov v Tabeli 3 razvidno, da je brezposelnost enakomerno porazdeljena med vse ravni izobrazbe, razen visokošolske izobrazbe, pri kateri je najmanj brezposelnih. V naših fokusnih skupinah je največ udeležencev prav iz te skupine.

Tabela 5: Brezposelnost po izobrazbi

Registrirano brezposelne osebe po ravni izobrazbe, 2015

Ravni izobrazbe	jan.	feb.	mar.	apr.	maj	jun.	jul.
1+2 - OŠ ali manj	36.082	35.865	33.920	32.747	31.935	31.371	30.978
3+4 - nižje, srednje poklicno izobr.	34.970	34.463	32.895	31.739	30.976	30.194	29.780
5 - srednje tehniško, strokovno, splošno izobr.	33.687	33.057	32.420	31.715	30.987	30.247	29.912
6+7+8 - visokošolsko izobr. prve, druge, tretje stopnje	19.540	19.167	18.864	18.722	18.487	18.433	18.887
<b>Skupaj</b>	<b>124.279</b>	<b>122.552</b>	<b>118.099</b>	<b>114.923</b>	<b>112.385</b>	<b>110.245</b>	<b>109.557</b>

Vir: UMAR (2015)

[http://www.ess.gov.si/trg\\_dela/trg\\_dela\\_v\\_stevilkah/registirirana\\_brezp\\_oselnost](http://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/registirirana_brezp_oselnost)

Prav tako respondente nismo ločevali po spolu, ker je porazdelitev glede spola približno enaka, sicer je nekoliko več brezposelnih žensk, kar kažejo javno objavljeni podatki v Tabeli, št. 6

Tabela 6: Registrirano brezposelne osebe po spolu, 2015

Spol	jan.	feb.	mar.	apr.	maj	jun.	jul.
moški	63.398	62.611	58.888	56.390	54.744	53.437	52.649
ženske	60.881	59.941	59.211	58.533	57.641	56.808	56.908
<b>Skupaj</b>	<b>124.279</b>	<b>122.552</b>	<b>118.099</b>	<b>114.923</b>	<b>112.385</b>	<b>110.245</b>	<b>109.557</b>

Vir: UMAR (2015)

[http://www.ess.gov.si/trg\\_dela/trg\\_dela\\_v\\_stevilkah/registirirana\\_brezp\\_oselnost](http://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/registirirana_brezp_oselnost)

## 8. 5 Analiza in interpretacija rezultatov članov 1. fokusne skupine – brezposelni (Skupina A) - podano v prilogi

Tabela 7: Analiza in interpretacija rezultatov članov 1. fokusne skupine – brezposelni (Skupina A)

Št. usm. vpr.	Usmeritveno vprašanje	Analiza odgovorov
1.	V katero skupino brezposelnih sodite?	Različno: prvi iskalci zaposlitve, srednjih let, z določenimi delovnimi izkušnjami, oziroma starejši (teže zaposljivi).
2.	Kakšna je vaša izobrazbena struktura?	Večina je z visokošolsko izobrazbo in fakulteto, trije pa s srednješolsko izobrazbo.
3.	Koliko časa ste brezposelni?	Iz odgovorov lahko razberemo, da je to obdobje od enega do štirih let.
4.	Zakaj ste se odločili za samozaposlitev?	Iz večine odgovorov je jasno razviden obup in neperspektivnost drugih možnosti zaposlovanja. Tako samozaposlovanje postaja »edini izhod v krizi« pri starostni strukturi »srednja leta in starejši«, pri mlajših pa je to možnost za karierno in življenjsko perspektivo.
5.	Kaj ste delali do zdaj?	Večina, ki so že bili zaposleni, so bili zaposleni v javnem ali zasebnem sektorju in niso bili samozaposleni. Torej nimajo samozaposlitvenih izkušenj.



6.	<b>Kakšna je poklicna usmerjenost vaših staršev (zaposlitev, samozaposlitev) ter kakšna je družinska poklicna tradicija?</b>	Pridobljeni odgovori so različni. Pri nekaterih so starši bili zaposleni, pri drugih samozaposleni. Prevladujejo odgovori in mnenja, da tisti, ki so že imeli družinsko poklicno tradicijo, se želijo tudi sami samozaposliti.
7.	<b>Kakšna je njihova etnična, jezikovna in verska struktura?</b>	Večina staršev so avtohtoni prebivalci, nekaj jih je tudi priseljencev (štirje respondenti, večinoma priseljenci iz bivših jugoslovanskih republik, od enega respondenta je oče Italijan).
8.	<b>Kaj znate še delati, oziroma kaj lahko dodatno ponudite trgu – vaša druga kariera?</b>	Iz odgovorov je razvidna cela paleta različnih znanj in veščin, ki lahko sodijo med storitve ali obrt.
9.	<b>Kako vzpostavljate stike med posamezniki in skupinami ter kakšen je vaš socialni kapital?</b>	Imajo široko socialno mrežo in da si jo želijo še razširiti. Dajejo največji pomen socialnim stikom. izpostavili tudi negativne predznake: širjenje in vzdrževanje neenakosti ter korupcija.
10.	<b>Kaj je vaša ključna ideja oziroma vaš produkt/storitev?</b>	Respondenti so odgovorili z naborom različnih idej, ki se dajo implementirati na trgu in tudi doseči konkurenčno prednost. Deloma iz nabora le-teh smo kasneje oblikovali samozaposliltvene modele.
11.	<b>V čem je dodana vrednost – glavna konkurenčna prednost, kje vidite svoje tržne niše?</b>	Člani fokusne skupine želijo potrošnikom omogočiti prijazen in čim bolj optimalen nakup na avtentičen način, »graditi mostove« v poslovnih odnosih, biti bolj vidni in prepoznavni.
12.	<b>Kakšna je vaša kongitivna mobilizacija (vaš intelektualni kapital, informacije</b>	Odperti do podjetniškega okolja, se pa nekateri, zlasti starejši, bojijo

	<b>in invencije) ter kako ste organizirani za sprejem novih podjetniških izzivov in doseganje ciljno začrtanih projektov (upravljanje s produkti, izobraževanje in učenje, implementacija tehnoloških inovacij)</b>	sprememb, kar je razumljivo. Večina je izjavila, da potrebuje dodatno (praktično) izobraževanje na področju podjetništva, saj se npr. bodoči intelektualci (gimnazijci) sploh tega ne učijo znotraj rednega pouka.
13.	<b>Na kakšni osnovi je zasnovana vaša sposobnost uspešne podjetniške interakcije z okoljem ter hitro prilagajanje in odločanje na spreminjajočem se podjetniškem trgu?</b>	Respondenti si želijo čim več in čim boljše implementirati tehnološke inovacije znotraj svoje bodoče dejavnosti. Prav tako si želijo biti v skladu s časom in včasih ga tudi »prehitovati«, oziroma biti inovativni.
14.	<b>Kakšna je vizija in dolgoročni cilji vašega bodočega podjetja?</b>	Večji delež članov fokusne skupine ima že izoblikovano vizijo, nekateri pa (ena tretjina) pa jo še oblikujejo.
15.	<b>Kaj menite o kvaliteti politike (demokracija, stabilnost, učinkovitost, transparentnost) pri možnostih samozaposlovanja v Republiki Sloveniji?</b>	Prevladujejo pesimistični odgovori. Velika večina (9) jih meni, da v Sloveniji ni dejanske demokracije ter da smo v nekakšnem na pol vojaškem sistemu, podobno kot nekoč v Jugoslaviji.
16.	<b>Kaj menite, ali je slovenska družba kohezivna (integrirana, solidarna in inkluzivna) na področju samozaposlovanja ter odprta do mednarodnega prostora?</b>	Prav tako ne vidijo velike možnosti uspešnega vodenja podjetij (samo za zadovoljitev osnovnih življenjskih potreb), saj je po njihovem mnenju zakonodaja zelo mačehovska do samostojnih podjetnikov (zviševanje davkov in prispevkov).
17.	<b>Ali bi vam bilo lažje, če mi imeli zgled, nekoga iz vašega socialnega okolja, ki bi bil uspešen na področju</b>	Na podlagi odgovorov lahko sklenemo, da takšni zgledi prav pridejo bodočim podjetnikom in jim nudijo motivacijo.

	<b>samozaposlitve? Prosimo, pojasnite.</b>	
<b>18.</b>	<b>Na kakšen način bi vplivali morebitni samozaposlitveni modeli na vašo odločitev o samozaposlitvi?</b>	Odgovori nam pokažejo, da si bodoči podjetniki želijo čim več konkretnih, praktičnih predlogov, ki se dajo implementirati v poklicno življenje in preizkusiti v praksi.
<b>19.</b>	<b>Poslanstvo – Ali menite, da bi lahko podjetništvo, oziroma samozaposlitev, bilo vaše poklicno in življenjsko poslanstvo?</b>	Večina respondentov si želi, da bi samozaposlitev bila njihova ključna življenjska kariera, oziroma poslanstvo, pri katerem bi hkrati služili denar in kreativno »dihali s polnimi pljuči«, počutili se dobro oziroma dosegli svojo maksimalno kreativnost.
<b>20.</b>	<b>Ali menite, da smo se z obravnavo te problematike dotaknili vseh pomembnih vprašanj, ki jo zadevajo? Želite še kaj pojasniti ali dodati?</b>	Respondenti so odgovorili, da jim je problematika zelo pomembna, zlasti v času, ko je prišlo do krčenja trga dela. Prav tako menijo, da smo z usmeritvenimi vprašanji zajeli vse bistvene sestavine obravnavane problematike ter da so s pomočjo fokusne skupine lahko na širši in vsebinsko poglobljen način povedali svoja razmišljanja in izkušnje na tem področju. Niso imeli kaj dodati, saj so mnenja, da je vse zajeto v odgovorih na usmeritvena vprašanja.

Vir: Zaklan, lastna raziskava (2015)

## Analiza in interpretacija rezultatov članov 2. fokusne skupine – samozaposleni (Skupina B)

Tabela 8: Podjetniki po skupinah (Skupina B)

Št. usm. vpr.	Usmeritveno vprašanje	Analiza odgovorov (skupaj podjetniki)
1.	Koliko časa ste podjetnik/podjetnica?	Iz skupine B1 so samozaposleni manj kot dve leti. Iz skupine B2 pa več kot dve leti, nekateri več kot 10 let.
2.	Kakšen status ste imeli pred samozaposlitvijo: brezposeln, zaposlen, študent?	Večina članov fokusne skupine je odgovorila, da so bili pred samozaposlitvijo zaposleni, trije so bili brezposelni, eden pa je bil študent in se je po študiju takoj zaposlil v družinskem podjetju.
3.	Kakšna je vaša izobrazbena struktura?	Večina respondentov je z visokošolsko izobrazbo, štirje pa so s srednješolsko izobrazbo.
4.	Zakaj ste se odločili za samozaposlitev, kateri so socio-kulturni dejavniki, poleg ekonomskih, vplivali na to?	Več različnih odgovorov; od iskanja možnosti za eksistenčni obstoj, pa do priložnosti za kreativno uresničevanje poklicnih želja. Od socio-kulturnih dejavnikov nanj so najbolj vplivali: podjetniška miselnost/podjetniški duh, želja po racionalnem izkoriščanju zunanjih virov in tehnologije za lastni razvoj, prilagajanje na kompleksnejše okolje, podjetniška družinska vzgoja, navade in vzorci glede storilnosti in ustvarjanja lastnih produktov, ki se vlečejo še iz otroštva ...
5.	Kakšna je poklicna usmerjenost vaših staršev (zaposlitev, samozaposlitev ...) in morebitna družinska podjetniška tradicija?	Iz večine odgovorov o poklicni usmerjenosti staršev pridemo do zaključka, da so starši ali bližnji družinski člani že bili podjetniki, torej je izrazito prisotna družinska podjetniška tradicija.
6.	Ali vi in vaši starši sodite med	Iz odgovorov lahko sklenemo, da je večina

	<b>avtohtone prebivalce?</b>	staršev avtohtonih prebivalcev, nekaj pa je tudi priseljencev, sami podjetniki pa sebe vidijo kot avtohtone prebivalce.
<b>7.</b>	<b>Kakšna je vaša etnična, jezikovna in verska struktura?</b>	Vseh 12 respondentov se je izjasnilo, da so Slovenci in je njihov materni jezik slovenski. Glede verske pripadnosti se niso podrobno opredeljevali.
<b>8.</b>	<b>Kako ste ugotovili, da trg prav to vrsto zaposlitve/ produkta potrebuje?</b>	Iz odgovorov je razvidno, da so respondenti prvo preizkusili svojo idejo preko prototipa izdelka ali storitve pri prijateljih in znancih ter skušali ugotoviti kakšen je odziv. Kasneje so to idejo še dodelali (izpopolnili) ter ponudili trgu.
<b>9.</b>	<b>Katere so prednosti/pomanjkljivosti vašega intelektualnega, kulturnega in socialnega kapitala?</b>	Respondenti so odgovorili, da je socialni kapital v današnjem času zelo pomemben za mreženje in prodajo podjetniških produktov. V tem vidijo prednosti vseh treh kapitalov, ki ga lahko uresničijo tudi s pomočjo družabnih omrežij.
<b>10.</b>	<b>Kako vzpostavljate stike med posamezniki in skupinami ter katere so prednosti/pomanjkljivosti vašega intelektualnega, kulturnega in socialnega kapitala?</b>	Večina jih že ima široko socialno mrežo in jo skušajo v vsakdanjih poslovnih kot tudi zasebnih stikih razširiti. Opozorili pa so tudi na pomanjkljivosti socialnega kapitala (korupcija) in tudi na nevarnosti (previdnost pri vzpostavljanju poslovnih stikov, zaradi različnih goljufij, ki so vse bolj prisotne v Sloveniji), od neplačnikov do slamnatih podjetij in drugih goljufov.
<b>11.</b>	<b>Kako ste organizirani za sprejem novih podjetniških izzivov in dosego ciljno začrtanih projektov?</b>	Respondenti so odgovorili, da sta dobra organiziranost in nenehna inovativnost predpogoja za uspešno vodenje podjetja ter da se uspešnost podjetja pokaže prav v uspešni interakciji z okoljem.
<b>12.</b>	<b>Na čem je zasnovana vaša sposobnost uspešne podjetniške</b>	Podjetniki iz obeh skupin so ekstravertirani, želijo si sprememb. Pri tem poudarjajo, da je pri

	<b>interakcije z okoljem ter hitro prilagajanje in odločanje na spreminjajočem se podjetniškem trgu?</b>	samostojnem vodenju podjetja velikokrat potrebno hitro odločanje in ukrepanje, podjetnik pa mora biti fleksibilen in mora dobro obvladati pogajalske veščine.
<b>13.</b>	<b>Kaj je vaša ključna ideja oziroma vaš produkt/storitev?</b>	Iz odgovorov smo dobili celo paletu različnih možnosti. Nekatere od le-teh smo oblikovali v samozaposlitvene modele.
<b>14.</b>	<b>V čem je dodana vrednost – glavna konkurenčna prednost?</b>	Respondenti menijo, da je za uspešnega podjetnika pomembno, da zna narediti avtentičen izdelek ali opraviti storitev na svoj, izviren način (konkurenčna prednost).
<b>15.</b>	<b>Vizija in dolgoročni cilji vašega bodočega podjetja.</b>	Vsi podjetniki iz 2. fokusne skupine imajo jasno izoblikovano vizijo in tudi scenarij za preživetje podjetja v krizi (svetli in temni scenarij obstoja podjetja).
<b>16.</b>	<b>Kaj menite o kvaliteti politike (demokracija, stabilnost, učinkovitost, transparentnost) pri možnostih samozaposlovanja v Republiki Sloveniji?</b>	Pri odgovorih prevladuje zaskrbljenost. Podjetniki niso zadovoljni s stopnjo demokracije v Sloveniji in tudi ne z njeno solidarnostjo.
<b>17.</b>	<b>Kaj menite, ali je slovenska družba kohezivna (integrirana, solidarna in inkluzivna) na področju samozaposlovanja ter odprta do mednarodnega prostora?</b>	Respondenti menijo, da če se samostojni podjetnik znajde v težavah, je prepuščen sam sebi, brez kakršnekoli podpore ali pomoči s strani države. Večina jih prav tako meni, da država skrbi le za to, kako bo pobrala davke, ne pa kako bodo preživeli tisti od katerih pobira le-te.
<b>18.</b>	<b>Ali ste imeli zgled pri odločitvi za samozaposlitev, oziroma kaj vam je pomagalo pri tem?</b>	Večina jih je imela v družini oziroma v ožjem socialnem okolju. Menijo, da so, nasprotno od pozitivnih ljudi, negativno nastrojeni ljudje (pritoževalci) „kužna katastrofa“ za vsako delovno okolje. Prav tako večina njih meni, da

		civilizacijska usposobljenost (podjetniška dediščina) in socialni kapital bistveno vplivata na odločitve o samozaposlitvi.
19.	<b>Katere ste največje napake naredili na dosedanji podjetniški poti in kateri so bili vaši največji uspehi do sedaj?</b>	Podjetniki so mnenja, da je neuspeh del podjetniškega duha iz katerega se lahko največ naučimo.
20.	<b>Ali menite, da je podjetniško življenje in delo vaše poslanstvo? Prosimo, pojasnite zakaj.</b>	Pri odgovorih glede poslanstva ( <b>20. vprašanje</b> ), so skoraj vsi člani fokusne skupine s stoddostno gotovostjo prepričani, da je to kar delajo njihov življenjski poklic, njihovo poslanstvo. Sebe vidijo kot čebele, ki ustvarjajo med (oni pa produkt), pri tem pa ne porabijo vsega zase, ampak jim ostane še za druge, za družbo.
21.	<b>Ali menite, da smo se z obravnavo te problematike dotaknili vseh pomembnih vprašanj, ki jo zadevajo? Želite še kaj pojasniti ali dodati?</b>	Respondenti so odgovorili, da so imeli priložnost, da se o problematiki kompleksno pogovarjajo in da izmenjajo izkušnje z drugimi podjetniki kot tudi, da z njimi pomagajo bodočim podjetnikom. Niso imeli kaj dodati, saj so mnenja, da je vse zajeto v odgovorih na usmeritvena vprašanja.

Vir: Zaklan, lastna raziskava (2015)

### **Predlog rešitve – samozaposlitveni modeli kot ključni prispevek**

V nadaljevanju podajamo še izoblikovan predlog rešitve problema v obliki Tabele 9: Primeri samozaposlitvenih modelov. Le- te smo

oblikovali na podlagi odgovorov respondentov iz obeh skupin in sklepnih ugotovitev. V prilogi smo jo še podrobno pojasnili.

Tabela 9: Primeri samozaposlitvenih modelov

Zap. št.	Vrsta samozaposlitvenega modela	Samozaposlitveni modeli - podrobno
1.	Storitve	Kako prodati tečaj, počitnice, storitve v avtopralnici ...
2.	Izdelki	Kako prodati zdravo hrano, zdravilne rastline, modne dodatke, umetniške reprodukcije, izdelke iz lesa za dom, slaščice, nakit, modne dodatke, voščilnice, kmetijske izdelke, ...
3.	Storitve (trgovina - gostinstvo)	Prodaja avtentične hrane v trgovini/gostilni
4.	Eko storitve in čistila	Prodaja ekoloških storitev in izdelkov



5.	Storitve (združeno)	Prodaja storitev na področju transporta in turizma
6.	IKT storitve	Priprava virtualnih izobraževanj, tehnološke inovacije, oblikovanje spletnih strani, virtualni natakari ...
7.	Spletna prodaja	Umetniške reprodukcije, športna oblačila, parfumi ... (lahko je franšiza)
8.	Storitve	Oskrba starejših na domu (lahko je socialno podjetje)

Vir: Zaklan, lastna raziskava (2015)

## Razprava in sklep

Na podlagi teoretičnih izhodišč in raziskave (kvantitativne, ki smo jo uporabili kot podlago za določitev ključnih kategorij pri brezposelnih osebah) in kvalitativne analize (fokusna skupina), smo prišli do ključnih

ugotovitev, in sicer, da socio-kulturni dejavniki bistveno vplivajo pri odločitvi o samozaposlitvi posameznikov. Prav tako smo na podlagi raziskave prišli do sklepa, da tudi v času krčenja trga dela obstajajo realne možnosti za samozaposlovanje, in sicer na različnih področjih, odvisno od vpliva posameznikovih socio-kulturnih dejavnikov na potencialnega samozaposlovalca. Tako pričujoča raziskava potrjuje teoretična izhodišča, da tudi v času krčenja trga dela obstajajo dobre podjetniške ideje, ki se lahko uveljavijo v podjetniškem okolju. Za uresničitev le-teh pa so bistveni socio-kulturni dejavniki.

Iz raziskave lahko pridemo, do nekaterih sklepnih ugotovitev, in sicer: da so največ zanimanja in odločnosti za samozaposlovanje pokazali mladi iz družinskih podjetij. Le-ti samozaposlitev vidijo kot svoj karierni izziv, poleg tega nekateri še razmišljajo o možnosti odhoda v tujino (predvsem zaradi skorumpiranosti družbe). Prav tako samozaposlovanje doživljajo kot svoje življenjsko poslanstvo. Pri drugih v fokusni skupini pa je lastno podjetje predvsem eksistenčna rešitev, ali rešitev iz nuje. Pri najmlajši generaciji je podjetništvo povezano z bogastvom, uspešnim in brezskrbnim življenjem. Pri tem se zavedajo, da je na začetku najbolj pomembna dobra ideja, kasneje razvoj le-te, raziskava trga, pomoč podpornega okolja (predvsem socialnega kapitala) in na koncu vztrajnost ter širitev trga.

Z raziskavo smo želeli poiskati tiste ključne socio-kulturne dejavnike, ki vplivajo na samozaposlitev, jih ovrednotiti ter poiskati ustrezne poti oziroma modele za uspešno samozaposlitev, zlasti v času krčenja trga dela v Sloveniji kot tudi v Evropi. Z analizo vpliva socio-kulturnih dejavnikov lahko najdemo odgovore na številna medsebojno soodvisna vprašanja, ki smo jih respondentom zastavili v usmeritvenih vprašanjih. To naj bi bil naš izvirni prispevek k razvoju ustreznega znanstvenega področja. Na ta način smo želeli ovrednotiti dosežene rezultate ter pripraviti samozaposlitvene modele kot pripomoček za lažjo samozaposlitev.

Doma in v tujini nisem zasledila podobnih raziskav. Menim pa, da je problematika zelo aktualna. Podobne raziskave bi bile zelo dobrodošle, saj bi lahko dodatno in poglobljeno razsvetlile socio-kulturne dejavnike, ki vplivajo na samozaposlitev.

Če se kritično ozremo na metode, tehnike in instrumente raziskave, lahko opozorimo na morebitno omejitev raziskave, saj gre za načrtno izbrane respondente iz skupine A (brezposelni), torej tiste, ki se že zanimajo za samozaposlitev. Zato smo mnenja, da se rezultati raziskave in samozaposlitveni modeli dajo nekoliko bolj aplicirati na podobne skupine (tisti, ki se že zanimajo za samozaposlitev) in ne na poljubno izbrane brezposelne. To je naša ocena uporabnosti rezultatov.

Želeli bi še več podobnih raziskav v prihodnje, kot raziskovalni izziv, ki bi ponudile rezultate za druge podobne fokusne skupine in bi morda lahko naredili primerjalno analizo. Prav tako bi se dala v prihodnosti opraviti analiza uporabe samozaposlitvenih modelov pri samozaposlovanju in njeni dejanski učinki pri odpravljanju brezposelnosti.

Pri raziskavi nismo imeli kakšnih posebnih težav, saj smo respondente načrtno izbrali in jih seznanili s temo predvidene raziskave. Njen namen je bil predstavljen že v samem vabilu. Udeleženci so se odzivali s pozitivnim pristopom do obravnavane tematike. Največ usklajevanj je bilo glede časa. Fokusni skupini sta potekali brez zapletov.

Iz rezultatov kvalitativne analize smo razbrali, da socio-kulturni dejavniki bistveno vplivajo na odločitev o samozaposlitvi, saj respondenti, ki v svojem socio-kulturnem miljeju že imajo dobro podjetniško prakso (starši, sorodniki, prijatelji, sosedi, znanci ...) hitreje pridejo do odločitve, ki je ključnega pomena za razvoj in uresničitev podjetniške ideje o samozaposlitvi. Prav tako smo z raziskavo ugotovili, da posamezniki znotraj svojih civilizacijskih kompetenc in zgodovinskega okvira, v katerem živijo in delajo, akumulirajo podjetniške ideje, jih razvijajo in spreminjajo ter jih uresničujejo. Pri tem je pomembna tradicija in kulturno izročilo podjetniške miselnosti ter vrednotenje podjetništva, kot učinkovitega dejavnika razvoja družbe. Pri civilizacijsko - socialnih kompetencah ugotavljamo, da so ključne: odprtost za spremembe,

pogum, motivacija za samostojno delo znotraj tima in samoorganiziranje, kot tudi morala, običaji in delovna ter poklicna etika. Posamezniki, pri katerih je visoka kongnitivna mobilizacija (odprtost za spremembe, izobraževanje in učenje, implementacija tehnoloških znanj) se hitreje odločajo, da stopijo na podjetniško pot.

Z rezultati raziskave in razvojnimi modeli na področju samozaposlovanja bi radi vsaj malo prispevali k zvišanju samozaposlovanja in s tem posledično tudi k razvoju podjetništva, kot enega od možnih izhodov iz gospodarske krize. S tem bi lahko vsaj posredno prispevali k boljši gospodarski, s tem pa tudi ekonomski prihodnosti Slovenije in Evrope.

Zato smo v samozaposlitvenem modelu, kot predlogu rešitve (zgoraj predstavljeno v Tabeli 9 in podrobno pojasnjeno v prilogi), podali več različnih možnosti za samozaposlovanje, ki se lahko aplicirajo na številna druga, sorodna področja. Menimo, da bo v prihodnosti vse bolj pomembno, ali bo in kako bo posameznik uporabil socio-kulturne reference ter sam poiskal službo oziroma si odprl delovno mesto, torej se samozaposlil. To je pomembno z vidika socialne varnosti (krčenje delovnih mest), kakor tudi kreativne ustvarjalnosti, izbrati in delati prav tisto, kar posameznika veseli in ga izpopolnjuje, kar je smisel njegovega življenja in njegovo poslanstvo.

## Literatura in viri

### Pisni viri

Adam Frane, Makarovič, Matej, Rončević, Borut in Tomšič, Matevž (2001) Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti: Slovenija v evropski perspektivi. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Adam, F. ... [et al.] (2012). Kvalitativno raziskovanje v interdisciplinarni perspektivi. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize, 2012.

Adam, Frane in Rončević, Borut (2003) Social capital: recent debates and research trends. *Social Science Information*, 42, str. 155 – 183.

Adam, Frane in Rončević, Borut (2004) Razvojni potencial socialnega kapitala: Slovenija v evropskem kontekstu. *Družboslovne razprave*, 46/47, str. 219-237.

Adam, Frane (2010): Od doline šentflorjanske do silicijeve doline. Delo sobotna priloga, 30. 4. 2010, str. 22.

Antončič, Boštjan, Ruzzier, Mitja in Bratkovič, Tina (2007) Podjetniške mreže in rast. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.

Birley Sue: Entrepreneurship. Aldershot: Dartmouth Publishing Company Limited, 1998. str. 3-25 in 75-201.

Bobek, V., Sruk, V., Zver, M. in Živko, T. 2003. Ekonomija, kultura in uspešnost: Ekonomska kultura in uspešnost držav (delovni zvezek). Maribor: Institut za ekonomske odnose s tujino.

Bratkovič, Tina, Antončič, Boštjan in Ruzzier, Mitja (2009) Osebne mreže podjetnikov. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.

Brečko, Daniela (2006) Razvijanje osebnega socialnega kapitala. Ljubljana: Planet GV.

Bygrave, W. The Portable MBA in Entrepreneurship. New York: John Wiley & Sons, 1994.

Carrington, J. Peter in Scott, Juhn (2005) Models and Methods in Social Network Analysis (Structural Analysis in the Social Sciences). Cambridge: Cambridge University Press.

Casson, M. The Theory of the Firm, Edward Elgar, Cheltenham, 2003.

Drucker, Peter (2001) Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV Založba.

Dul, Jan in Hak, Tony (2008) *Case Study Methodology in Business Research*. Oxford: Elsevier Ltd.

Petrin, Antončič: *Podjetništvo* (1995). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Ljubljana.

Flere, Sergej (2000) *Sociološka metodologija – temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta.

Jelovac, Dejan (2000): *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: VŠP (poglavja o podjetniški kulturi).

Jelovac, Dejan. The impact of corporate social responsibility in the context of small and medium enterprise. *Innovative issues and approaches in social sciences*, May 2012, vol. 5, no. 2, str. 21-35. <http://www.iiass.com/pdf/IIASS-Volume5-Number2-2012.pdf> (dostop 20. 8. 2015).

Kao J. J. *The Entrepreneurial Organization*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, 1991, 360.

Kao, J. J., Stevenson, H. H. *Entrepreneurship: What It Is and How to Teach It*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1985, 321.

Kirzner, I.: *Competition and Entrepreneurship* The University of Chicago Press, Chicago, 1973.



Klemenčič, S. in Hlebec, V. (2007). Fokusne skupine kot metoda presojanja in razvijanja kakovosti izobraževanja. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Kralj, Anita, Jelovac, Dejan, Mate, Vasilij. Organizational values and moral virtues of entrepreneur: an empirical study of Slovenian entrepreneurs. *Innovative issues and approaches in social sciences*, 2013, vol. 6, no. 2, str. 109-138, ilustr. <http://www.iiass.com/pdf/IIASS-volume6-number2-article8.pdf> (dostop 20. 8. 2015).

Makarovič, Matej (2003) Socialni kapital v Sloveniji. Ljubljana: Založba Sophia.

Pšeničny Viljem (2002) Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Pšeničny, V. et al. Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, Gea College, 2000.

Petrin, Antončič: Podjetništvo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Ljubljana, 1995.

Petrin, Tea, Bizjak, Franc (1996) Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vesnik.

Rebernik, M. Podjetništvo in management malih podjetij. Maibor: Strojna fakulteta, 1997.

Rebernik, Miroslav (2008) Ekonomika podjetja. Ljubljana: GV Založba.

Reynolds Paul D., Camp S. Michael, Hay Michael: Global Entrepreneurship Monitor: 1999 Executive Report. B.k.: London: Babson College, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, London Business School, 1999.

Rončević, Borut (2003a) Modeli razvojnih strategij. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Rončević, Borut (2008) Strateško usmerjanje v razvojni družbi. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.

Schumpeter, J: Capitalism, Socialism and democracy, harper and Row, New York, 1942.

Stevenson, H., Roberts, M., Grousbeck, I.: New Business vebtures and the Entrepreneur, Richard D., Inwin, homewood, 1989.

Stevenson, H. H., Gumper D. E. The Heart of Entrepreneurship. V Sahlman, W. A., Stevenson H. H. (ur.): The Entrepreneurial Venture. Boston: Harvard Business School Press, 1992, 9-25.

Timmons Jeffrey A.: Podjetništvo kot obvezno znanje. Ljubljana: Podjetnik, 1999, št. 8, str. 18. Ulijn, J., Drillon.

Zakon O gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3) Uradno prečiščeno besedilo, Uradni list RS št. 65/2009 z dne 14. 8. 2009.

Vahčič Aleš: Stanje podjetništva v Sloveniji. Economic and business review, vol.2, posebna številka, »Slovensko podjetje v devetdesetih«, 2000. 49-59 str.

Žižek, J. Klasično razumevanje podjetništva J. Klasično razumevanje podjetništva v ekonomski teoriji.

### **Elektronski viri**

AJPES. 2015. »Hitro rastoča podjetja v obdobju 2011 - 2015.«  
[http://www.ajpes.si/Letna\\_porocila/Druzbe\\_in\\_zadruge/Informacije/Hitro\\_rastoca\\_podjetja\\_2015?id=1835](http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Druzbe_in_zadruge/Informacije/Hitro_rastoca_podjetja_2015?id=1835)

DATA. 2015. »Prednosti in slabosti samozaposlitve.«  
<http://data.si/izobrazevanje/zaposlitev-ali-samozaposlitev/>.

Drnovšek, Mateja. 2007. »Planiranje in ustanavljanje podjetja.«  
[http://www.lui.si/mma\\_bin.php/\\$fld/2010052714114186/\\$fName/Podjetni%C5%A1tvo+skripta+2007.pdf](http://www.lui.si/mma_bin.php/$fld/2010052714114186/$fName/Podjetni%C5%A1tvo+skripta+2007.pdf).

Jaklič, Marko. 2016. »Zakaj je danes desetkrat več brezposelnih kot v Jugoslaviji.« Siol.net, 28. maj. <http://siol.net/novice/moja-sluzba/zakaj-je-danes-desetkrat-vec-brezposelnih-kot-v-jugoslaviji-417980>.

Simič, Nina. 2013. »Kaj uspešni podjetniki svetujejo novopečenim podjetnikom.« Finance, 25. november.  
<http://startaj.finance.si/8700911?cctest&>

Slovenija, E-VEM, Portal za podjetja in podjetnike. 2015. »Ustanovitev podjetja.« <http://evem.gov.si/info/zacenjam/zelim-ustanoviti-podjetje/>

UMAR. 2015. » Registrirana brezposelnost 2015. »  
[http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/pr/2012/05/14\\_regionalnerazlikevbrepz.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2012/05/14_regionalnerazlikevbrepz.pdf)

Zavod Zavod RS za zaposlovanje. 2015. » Dolgotrajno brezposelne osebe.« [http://www.ess.gov.si/files/2251/analiza\\_dbo.pdf](http://www.ess.gov.si/files/2251/analiza_dbo.pdf)

## **NAVODILA AVTORJEM/Instruction for writing papers:**

### **AVTORSKE PRAVICE**

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

### **Copyrights**

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

### **ČLANKI**

Uredništvo sprejema v presojo za objavo izključno izvirna znanstvena besedila, ki še niso bila objavljena oziroma niso v recenzijem postopku v drugih revijah.

Besedila z referencami in opombami naj bodo poslana po elektronski pošti v Wordovem dokumentu z 1,15 vrstičnim razmikom in pisavo Calibri. Vse strani besedila morajo biti obojestransko poravnane in zaporedno oštevilčene. Naslovi, podnaslovi in viri naj ne bodo oštevilčeni. Uredništvo si pridržuje pravico, da predlagani rokopis prilagodi skladno z zahtevami redakcije in standardov slovenskega ali angleškega jezika.

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

## Articles

Papers are received on the understanding that they are not under consideration for publication elsewhere and have not already been published. Manuscripts to be considered for publication should be submitted to the Editor via e-mail as a word document attachment. Article should be written in Calibri, font 11 and 1,15 spacing. Titles, subtitles and references should not be numbered. The first level titles should be marked with bold font 12, the second level in bold font 11 and third level bold and italic font 11. Pages should be justified and numbered. Editorial board keeps the right to adjust the language standards of Slovenian or English language.

1. Papers should be e-mailed to [dejan.valentincic@fuds.si](mailto:dejan.valentincic@fuds.si).
2. Due to two sided anonymous peer-review procedure the first page should obtain only the title of the paper without the author's name. The name and surname of the author, affiliation and job position along with the title of the paper should be written together with telephone number and e-mail of the author at special page.
3. The paper must obtain the summary and key words in Slovenian and English language. Summary should contain exact description of topic presented and outline the key conclusions. Summary should not exceed 150 words.
4. Scientific and technical papers should not exceed 7000 words.
5. The main title should be in bold and should not exceed 100 words. The rest of the titles should be clearly visible, in bold and separated by one line spacing.
6. Footnotes should be clearly visible in the text and marked by sequential numbers through out the paper. Footnotes should be placed below the text.
7. Tables should be clearly marked (e.g. Table 1: the title of the table) and titled. The same goes for any kind of pictures or graphs.

8. The list of references should be arranged in alphabetical order of authors' surnames and year of publishing if the same author is cited in different publication.
9. The submitted paper should obtain the authors' statement on paper not being published or in any other peer review procedure.

### **RECENZENTSKI POSTOPEK**

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

### **Peer review procedure**

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

### **NAVAJANJE LITERATURE**

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

### **References and Citations**

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici  
School of Advanced Social Studies in Nova Gorica  
Let. 9, št. 1-3, Vol. 9, no. 1-3  
15,00 eur

