

Društvo ekonomistov Dolnjske in Bele krajine



**DRUŠTVO EKONOMISTOV DOLENJSKE
IN BELE KRAJINE**

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu



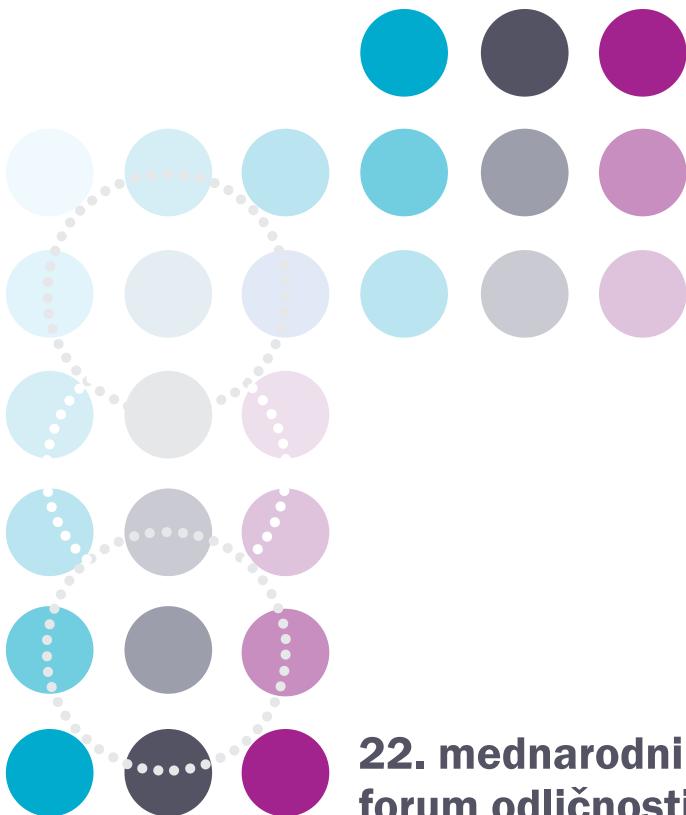
Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo Republike Slovenije
Urad RS za meroščovje



MIRS

v sodelovanju s

Slovenskim združenjem za kakovost in odličnost,
Gospodarsko zbornico Dolnjske in Bele krajine,
Mestno občino Novo mesto,
Univerzitetnim in raziskovalnim središčem Novo mesto



22. mednarodni forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2010, in 14. konferenca zmagovalcev EFQM

z naslovom

»Etičnost razmišljanja in
delovanja pri uveljavljanju
strategije univerzalne
odličnosti in mojstrstva«

20. in 21. maj 2010

Otočec
Hotel Šport

22. mednarodni forum odličnosti in mojstrstva

in 14. Konferenca zmagovalcev EFQM

**Etičnost razmišljanja in delovanja pri
uveljavljanju strategije univerzalne odličnosti
in mojstrstva**

20. in 21. maj 2010

Hotel Šport na Otočcu

Etičnost razmišljanja in delovanja pri uveljavljanju strategije univerzalne odličnosti in mojstrstva, 22. mednarodni forum odličnosti in mojstrstva

Urednik: Boris Bukovec

Založba: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Tisk: Tiskarna Cemič d.o.o., Novo mesto

Oblikovanje: Špes, grafični studio, Novo mesto

Likovna zasnova naslovnice: Nataša Gabrijelčič

Naklada: 350 izvodov

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

005.1:174(082)

MEDNARODNI forum odličnosti in mojstrstva (22 ; 2010 ; Otočec)
Etičnost razmišljanja in delovanja pri uveljavljanju strategije
univerzalne odličnosti in mojstrstva / 22. mednarodni forum
odličnosti in mojstrstva in 14. konferenca zmagovalcev, 20. in 21.
maj 2010, na Otočcu ; [urednik Boris Bukovec]. - V Novem mestu :
Fakulteta za organizacijske študije, 2010

ISBN 978-961-92652-1-5
1. Gl. stv. nasl. 2. Bukovec, Boris
251064832

Kazalo

UVOD V OTOŠKO RASTOČO STRATEGIJO UNIVERZALNE ODLIČNOSTI IN MOJSTRSTVA.....	5
Janez Gabrijelčič	
OTOŠKA RASTOČA STRATEGIJA UNIVERZALNE ODLIČNOSTI IN MOJSTRSTVA...13	
GROWING OTOČEC STRATEGY OF UNIVERSAL EXCELLENCE AND MASTERY....23	
UNIVERZALNA ODLIČNOST IN NJENO UVELJAVLJANJE.....33	
Jožef Kunič	
ETIKA V SODOBNI DRUŽINI IN DRUŽBI.....43	
Vlasta Nussdorfer	
ETIKA IN LJUDJE V STISKI.....49	
Robert Friškovec	
ETIČNOST RAZMIŠLJANJA IN DELOVANJA PRI UVELJAVLJANJU OSEBNE ODLIČNOSTI.....63	
Marija Turnšek Mikačić	
POSLOVNA ETIKA KOT NUJNI POGOJ ODLIČNOSTI83	
Dejan Jelovac	
UNIVERZALNA ODLIČNOST IN MOJSTRSTVO VKLJUČEVANJA SLOVENIJE V PODONAVSKO E-REGIJO.....101	
Jože Gričar	
ETIČNOST UPRAVNEGA DELA KOT GRADNIK STRATEGIJE UPRAVLJANJA IN UGLEEDA UPRAVNE ENOTE KRŠKO.....117	
Lidija Božič, Nina Hadžimulić	

ETIKA IN DRUŽBENO ODGOVORNO DELOVANJE.....	147
Marko Kiauta	
ETIKA V GLOBALNEM PODJETJU.....	163
Bojana Zupanič	
ODLIČNOST IN ETIKA V ZDRAVILIŠČU RADENCI.....	169
Mladen Kučiš	
ELEKTRO GORENJSKA, D.D. NA POTI POSLOVNE ODLIČNOSTI – OSNOVA TRAJNOSTNEGA RAZVOJA JE V ODLIČNOSTI POSLOVANJA.....	185
Porenta Marjan	
EXCELLENCE & ETHICS FOR PEOPLE AND BY PEOPLE.....	191
Su Mi Dahlgaard Park, Jens J. Dahlgaard	

Uvod v Otoško rastočo strategijo univerzalne odličnosti in mojstrstva

Dr. Janez Gabrijelčič

Na Dolenjskem, Beli krajini in Posavju smo imeli v bližnji in daljni preteklosti več inštitucij, ki jih brez zadržka lahko imenujemo pravire univerzalne odličnosti in mojstrstva. Sem spada na prvo mesto častitljiva novomeška gimnazija, ki je vzgojila mnoge odlične strokovnjake na vseh področjih človekovega delovanja. V svojem več kot 270. letnem delovanju so njeni dijaki dajali s svojim znanjem, vrhunskostjo in mojstrstvom pečat ne samo ožji domovini, pač pa tudi vsej bivši Avstro - Ogrski in še širše. Izjemne strokovnjake je vzgajala tudi Kmetijska šola Grm, ki so ponesli glas o umnem kmetijstvu v marsikateri slovenski kraj. Podobno bi lahko dejali za dijake različnih srednjih šol v Novem mestu in ostalih večjih krajih tega območja. Poklon pri širjenju odličnosti in mojstrstva zaslužita tudi novomeška Frančiškanski samostan in Kapitelj, ki sta s svojima bogatima knjižnicama privabljala mlade v bogate zaklade znanja sveta.

V tem smislu je pomembno poznati smisel latinskega rekla »Volat irrecubabile tempus - čas nepovratno teče«. Pravimo tudi, da čas teče, nič ne reče. In na Dolenjskem, Beli krajini in Posavju smo se odzvali na izzive časa in rekli. Rekli, da moramo ta čas odgovorno izpolniti, ne samo z dobrimi mislimi, temveč tudi z dobrimi dejanji. In prav to smo imeli v mislih pred dvaindvajsetimi leti, ko smo predvsem dolenjski ekonomisti, pa tudi drugi izobraženci, snovali osnove naših Forumov na Otočcu. Kot vsak začetek tudi tu ni bilo lahko. Mnogi so nam prerokovali, da bo Forum kratkega daha, saj nismo imeli nobene tradicije o znanstvenih posvetovanjih. Vendar smo imeli trdno vizijo, da lahko tudi ta del Slovenije razmišlja kako naprej, kako delati in živeti, da bo napredek vsestranski in trajen. In tudi poslanstvo, da mora naša generacija aktivno poseči v dogajanje in z dobrimi ter koristnimi dejanji obeležiti čas in pustiti za seboj primerno sled.

22. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2010

Veliko časa nam je vzelo razmišljanje, kaj naj bo področje našega raziskovanja, kakšen naj bo prispevek naših forumov v celotno zakladnico znanja na svetu. Že od vsega začetka smo torej naš domet delovanja postavili ne samo v slovenske okvire, temveč tudi širše, v mednarodno okolje. Tako so že na prvih forumih sodelovali spoštovani predavatelji iz različnih delov sveta. Naš napor je šel v smer kako delati in živeti, da bodo naši izdelki in storitve visoko kakovostni, pri tem pa ne pozabiti na kulturo, trajnostni razvoj, nenehno izobraževanje, temeljne človeške vrednote. Iskali smo vzorce dela in življenja, kako preseči klasične metode medsebojnega delovanja, ki temelji na prisili, podrejanju ter negiranju človeškega dostenjanstva.

In tako smo se srečali s pojmom odličnost in mojstrstvo, ki smo ju postavili v center našega razmišljanja in delovanja. Verjeli smo v privlačno moč ter vsestransko koristnost teh dveh besed, istočasno pa se tudi zavedali, kako zahtevno je to področje, saj smo se zaradi naše globalne orientacije morali ukvarjati ne samo s partikularnimi odličnostmi in mojstrstvi, pač pa tudi z univerzalnimi.

V žarišču naših raziskovanj je torej univerzalna odličnost in mojstrstvo, ki naj odseva v izdelku in storitvi, pa seveda tudi v človeku, ki je vse to zasnoval in naredil in nato tudi potrošil. Prišli smo do spoznanja, da mora odličnik in mojster veliko vedeti in znati. Da mora hoteti in želeti razmišljati, zlasti pa delovati v dobro sebe ter ožjega in širšega okolja. Postati skratka osebnost. Zato smo se odločili, da vsako leto podelujemo Veliko nagrado odličnosti in mojstrstva Otočec. Dobitniki predstavljamо zgled in vzor, ki naj bi jim sledili drugi ljudje.

Prepričani smo namreč, da so v vsakem človeku kali odličnosti in mojstrstva. Te vire pa moramo nenehno spodbujevati, vzgajati, izobraževati. Z ustreznim okoljem in vrednotami ter ustreznno aktivno naravnostjo lahko človek spreminja nemogoče v mogoče. Brez širokega in poglobljenega znanja ter razumevanja notranjega in zunanjega univerzuma pa je to nemogoče.

Pri tem nam je lahko v razmislek misel modrega Rimljana Terencija, ki je dejal: »Homo sum. Humani nihil a me alienum puto. - Človek sem. Nič človeškega mi ni tuje«. Da bi vso to človeško drugačnost, multikulturalnost in včasih tudi protislovnost povezali, moramo imeti tako strpnost in empatijo kot tudi veliko znanja in življenjske modrosti, da bi ljudi, ki so tako različni, razumeli in spodbujali k skupnemu dobremu.

Velike napore moramo narediti, da bi človek razumel drugega in mu bil v veselje! Veliko spodbujanja naš še čaka, da bi v človeka zasadili moči po stalni rasti potencialov – po samoučenju in samoizobraževanju. Pri tem je potrebno uveljavljati vodilo – spoznaj samega sebe kot motiv kot večni vir spodbude kot začetek in konec vsega. Ta človek pa naj nato v sodelovanju z drugimi gradi strpno in motivirajočo skupnost, ki temelji na medsebojnem dostenjanstvu in bogatemu znanju.

Vse naše dosedanje ključne ugotovitve smo združili v dokument, ki ima značaj priporočila in ga poimenovali »Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva«. Vsebuje strateške napotke ter povzetke iz širokih razprav na različnih posvetovanjih in pogovorih. Rečemo lahko skratka, da ima omenjeni dokument temeljne elemente za uveljavljanje univerzalne odličnosti in mojstrstva.

Združene Rastoče knjige sveta kot primer uspešnega udejanjanja Otoške rastoče strategije univerzalne odličnosti in mojstrstva



Nahajamo se v časih, ki so polni neravnovesij na globalni ravni, ravno tako pa tudi na lokalnih območjih. Vse to je doseglo take razsežnosti, da se tudi najvišji svetovni dejavniki ukvarjajo s problemi ekologije, s smermi razvoja modernih tehnologij ter rasti človeštva. Nahajamo se na resnih razpotjih, ko lahko sorazmerno hitro uničimo naš planet in življenje na njem. Po drugi strani pa imamo tudi znanja, ki bi lahko življenje in delo naredili veliko bolj humano in recimo tudi radostno. Zato pa je potrebno usklajeno in odgovorno ravnati tako na lokalnih kot globalnih ravneh.

Potreben je torej širši intelektualni napor, ki bo dolgoročno deloval v smeri medsebojnega povezovanja ter sodelovanja. Potrebujemo strateško miselno ozadje, ki bo spodbujalo k razširjanju in poglabljanju znanja na mednarodni ravni, v skladu s Sokratovim razmišljanjem, da je znanje dobro in neznanje zlo. Seveda pa potrebujemo tudi pogumne odločitve, ki bodo udejanjile zamisli. Ni dovolj, da imamo pred seboj »Otoško rastočo strategijo univerzalne odličnosti in mojstrstva«. Treba jo je tudi uresničevati.

Menimo, da je lahko eden od teh naporov in uresničevanj tudi projekt »Združene Rastoče knjige sveta«.

Projekt, imenovan »Združene Rastoče knjige sveta«, je začel nastajati v Ljubljani, glavnem mestu Slovenije, na prehodu v tretje tisočletje. Predstavlja prispodobo in potrebo po nenehnem bogatenju znanja ter medkulturnega in znanstvenega sodelovanja. Njegov glavni namen je, da poudari vlogo knjige kot simbola za splošni razvoj človeka in še zlasti za razvoj kulture, znanosti, umetnosti in medsebojnega sodelovanja.

Projekt »Združene Rastoče knjige sveta« je projekt svojevrstnega dobronamernega širjenja ter poglabljanja mednarodnega povezovanja in sodelovanja. Z njim smo prikazali, kako močno kultura, znanost in umetnost povezujejo narode. Poudarja pa tudi potrebo po stalnem večanju našega znanja in v ta namen skuša motivirati čim več posameznikov, podjetij in drugih organizacij. Moč takega povezovanja bo lahko doživila izjemno sinergijo na ravni mednarodne skupnosti. In prav s tem poslanstvom in strategijo je vzklila

ideja, imenovana »Združene Rastoče knjige sveta«. Lahko bi rekli, da ideja motivira plemenito povezovanje in sodelovanje različnih držav in narodov, zlasti na podlagi kulture znanosti in umetnosti.

Potrebujemo sveže ideje za medsebojno spoznavanje in razumevanje, ki naj vodijo k spoštovanju dosežkov vseh narodov na ravneh kulture, znanosti in umetnosti. Prepričani smo, da omenjena velika zamisel v vsej celovitosti vodi k ciljem medsebojne strpnosti, saj nas spodbuja k branju knjig različnih narodov sveta, h globalnemu izobraževanju, k nenehnemu večanju našega znanja. »Združene Rastoče knjige sveta« torej zato, ker se hočemo z njimi vsestransko bogatiti, posnemati dobre vzorce delovanja in inovirati vzorce življenja in dela, ki vodijo k sožitju in iskanju dobrega za vse.

Pred kratkim smo dobili v Ljubljani zanimiv spomenik, imenovan »Deklica z Rastočo knjigo«, ki ga lahko imamo za začetek uveljavljanja »Združenih Rastočih knjig sveta«. Skuša nam namreč v simbolno dejavni obliki prikazati vsebino in cilje potrebe po povečanju in poglabljanju znanja. Deklica ponosno in samozavestno zre v prihodnost. To svojo držo veže na knjigo, ki jo drži v naročju in s katero bo nenehno rasla. Pomembno je poudariti, da vsako leto »Deklica z Rastočo knjigo« s pomočjo povišanja podstavka dejansko zraste za 2 centimetra. Na tem povišanju pa je napisano nekaj pomembnejših misli ali sporočil, ki naj bogatijo naša razmišljanja o učinkovitem humanem razvoju, medkulturnem sodelovanju in spoštovanju. Na prvem povišanju je napisano: »Naj ne mine dan, da ne bi naredil česa dobrega zase, za družino, za ožjo in širšo skupnost«. Na drugem pa: »Povečuj in poglabljaj svoje znanje in k temu vabi tudi svoje sodelavce«. Na letošnjem povišanju bo zapisana pomembna in pomenljiva misel ter sporočilo našega dragega pisatelja Borisa Pahorja iz Trsta, ki je med drugim, pred dvema letoma na Otočcu, dobil tudi Veliko nagrado odličnosti in mojstrstva. Zapisana misel je: »Edino ljubezen lahko reši človeštvo.« Na tak način nastaja svojevrstna v kamen-marmor pisana Rastoča knjiga.

»Deklica z Rastočo knjigo« živi v novo nastajajočem parku v Župančičevi jami, za Bežigradom. Mestna občina Ljubljana želi z omenjenim parkom, ki je

posvečen kulturi in še posebej knjigi, obogatiti svojo dušo, ki je bila vedno povezana s svetovljanstvom. To je še posebej razvidno v letošnjem letu, ko je Ljubljana »Svetovna prestolnica knjige«.

Projekt udejanjamamo tako, da bomo postavili pri »Deklici z Rastočo knjigo« najpomembnejše knjige posameznih držav sveta in to s pomočjo najmodernejših avdio-vizualnih naprav. Idejo bomo uresničevali postopoma. Za odločitev o tem, katere so najpomembnejše knjige posameznih držav, bomo najprej prosili za sodelovanje spoštovane veleposlanike držav, ki imajo svoj sedež v Ljubljani. Prav tako bomo v sodelovanju z njimi določili, kako bodo knjige predstavljene.

Lahko bi rekli, da z »Združenimi Rastočimi knjigami sveta« iščemo poti k univerzalni odličnosti in mojstrstvu. Le-ta predstavlja filozofijo in miselne vzorce omenjenega projekta. Vsak narod premore nekaj odličnega, premore odlične knjige, s katerimi se lahko in mora bogatiti mednarodna skupnost. Menimo, da se z opisanim projektom lahko črpa moč za optimizem in nove perspektive sodelovanja na svetovni ravni.

Ex nihilo nihil fit - brez nič ni nič je eno od osnovnih pravil in vodil življenja in dela. Z novonastalim parkom in vso infrastrukturo ki bo v njem, bomo skupaj zgradili posvečen prostor, ki je edinstven na svetu in privlačen po svoji namembnosti in sporočilih. Ne bo namreč služil samo pasivnemu sproščanju in rekreaciji, temveč tudi aktivnemu pridobivanju novega znanja na svojevrsten način, v globalnih okvirih, ki jih priporoča »Otoška strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva«.

Zahlevni projekt »Združene Rastoče knjige sveta« koordinira Mestna občina Ljubljana. Pri udejanjanju sodeluje Državni svet Republike Slovenije, Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Javni sklad Republike Slovenije za kulturne dejavnosti ter društvo Rastoča knjiga. Poudariti moramo, da pri projektu aktivno sodelujejo tudi mnogi dolenjski ekonomisti in drugi izobraženci. Pa tudi ideje o »Združenih Rastočih knjigah sveta« so bile podprte na dosedanjih otoških forumih.

Naj zaključimo s tem, da »Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva« kot »Deklica z Rastočo knjigo« in »Združene Rastoče knjige sveta« vabijo mlade in starejše vsega sveta k vsestranskemu izobraževanju in vseživljenjskemu učenju, k poglabljanju znanja in rasti kulture na mednarodnih ravneh. Vsakomur naj bodo v oporo na neskončni, nikoli končani poti k univerzalni odličnosti in mojstrstvu. Kot bo »Deklica z Rastočo knjigo« zrasla vsako leto za dva centimetra, tako naj tudi v simboličnem smislu »Združene Rastoče knjige sveta« in čim več državljanov sveta povečuje in poglablja svoje znanje, kulturo, vrednote.

K nenehni uravnoteženi rasti naj s svojimi napotki in dolgoročnimi cilji pripomore tudi »Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva«. Predstavlja dobronamerno priporočilo dobrohotnih ljudi, ki vedo, da se z majhnimi koraki lahko tudi daleč pride. Potrebni bosta potrpežljivost in vztrajnost. Zaradi nenehnih, hitrih in globokih sprememb jo bomo tudi dopolnjevali. Trdno verjamemo, da se jo izplača uresničevati.

22. mednarodni forum odličnosti in mojstrstva Otočec, 20. in 21. maj 2010



LUX – EXCELLENTIA EX ORIENTE ET OCCIDENTE, EX SEPTEMTRIONE ET MERIDIE

Ob vstopu v tretje desetletje otoškega foruma odličnosti in mojstrstva, z namenom prispevati k zmanjševanju stisk v življenju naše generacije in k poskusu bogatenja vesoljne modrosti ob naši viziji, da nas lahko stremljenje k univerzalni odličnosti in mojstrstvu združi v aktivnostih za boljše življenje in uspešnejše delo, organizatorji in udeleženci 22. foruma odličnosti in mojstrstva Otočec 2010 priporočamo v uveljavljanje listino, ki jo imenujemo

Otoška rastoča

strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva

1. Univerzalna odličnost in mojstrstvo sta sinonima za iskreno

povezanost in ustvarjalno sožitje med ljudmi na svetovni ravni

Naša generacija živi v izrazito nemirnih in prelomnih časih, ki so polni sporov, napetosti in vsestranskih globokih neravnovesij, ki lahko prvič v zgodovini vodijo k propadu našega planeta. Vendar poseduje tudi izjemno razvito tehnologijo in znanje, kar lahko pripomore k odpravi omenjenih neustreznosti. Zato moramo v tem svetu odgovorno delovati na temelju nekaterih ključnih skupnih vrednot in etičnih standardov.

V tem smislu verjamemo v moč besede in še posebej v moč univerzalne odličnosti in mojstrstva, ki naj skupaj z drugimi vrednotami, strategijami in aktivnostmi pripomoreta k dostenjanstvenemu življenju in delu ter trajnostnemu razvoju. S priporočeno strategijo iščemo nov vzorec razmišljanja in delovanja, ki bo temeljil na tvornem dolgoročnem povezovanju in sodelovanju med državami in narodi ter bo obogatil naše življenje in delo.

Za izhodišče našega razmišljanja lahko med drugim vzamemo zanimive in za obravnavano strategijo primerne misli:

- *Misli dobro, delaj dobro. (Zaratustra)*
- *Uči se vsega, saj boš kasneje spoznal, da je vse koristno. (Hugo Svetoviktorski)*

- *Veliko bolje je vedeti nekaj o vsem, kot vedeti vse o eni stvari. Najboljša je univerzalnost.* (Blaise Pascal)
- *Najsrečnejši so ljudje, ki zgrabijo življenje na najštevilčnejših mestih. Ljudje, ki trpijo, pa so tisti, ki jih zanima samo ena stvar, pa jih usoda oropa zanko.* (Theodore Roosevelt)
- *Znanost brez religije je šepava; religija brez znanosti je slepa.* (Albert Einstein)
- *Vse kar želiš, da drugi storijo tebi, stori tudi ti njim.* (Matejev evangelijski zlato pravilo)
- *Na svet smo prišli zato, da širimo dobrohotnost.* (Konfucij)

2. Ključne usmeritve

Splošne usmeritve

1. Sporočilo otoških mednarodnih forumov odličnosti in mojstrstva vse od začetka temelji na misli *Lux – excellentia ex oriente et occidente, ex septemtrione et meridiene*, ali *Luč – odličnost prihaja od vzhoda in zahoda, s severa in juga*. Ta luč ter odličnost in mojstrstvo naj bi bili prebujeni na vseh kontinentih, v vsakem človeku.
2. Univerzalno odličnost in mojstrstvo naj bi kot pomembno miselno izhodišče ponotranjili tako, da bi nam dajalo energijo in bilo stalen vir našim nagnjenjem k izboljševanju sebe ter okolice in posledično tudi k celovitemu napredku sveta. Z univerzalno odličnostjo naj bi obogatili odnose in zgradili »skupno strpno kulturo odnosov«.
3. Univerzalna odličnost in mojstrstvo predpostavlja, da je vsak človek lahko odličen in nosilec mojstrstva. Korenine odličnosti in mojstrstva so torej človeku lastne, vendar mnogokrat neodkrite in zatirane. Izgradnja celovite osebnosti nam je pri tem ključni cilj.

4. Univerzalna odličnost je pripomoček, ki poleg drugih podobnih aktivnosti najbolj celovito pripomore k temu, da je naše življenje pretežno radostno in naše delo večinoma uspešno.
5. Človek, ki udejanja odličnost in mojstrstvo, ne more ubijati, ne more sovražiti ali uveljavljati drugih negativnih vrednot. Sam in s svojimi somišljeniki deluje za uveljavljanje pozitivnih vrednot in hkrati tudi za zmanjšanje negativnih.

Vzgoja, izobraževanja in vseživljenjsko učenje

6. Univerzalna odličnost in mojstrstvo temeljita na potrebi po pozitivnem razmišljanju in aktivnosti vsakega človeka. Vzgajanje in izobraževanje temeljita na načelu pomagaj si najprej sam in potem ti bodo pomagali tudi drugi.
7. Z uveljavljanjem univerzalne odličnosti in mojstrstva spodbujamo poglabljanje znanja, ki je tesno povezano z medsebojnim spoštovanjem, s solidarnostjo, ki vodi v zadovoljstvo in veselje do življenja in dela.
8. Pri tem igra pomembno vlogo vzgoja za medsebojno strpnost, altruizem in empatijo ter nenehno izobraževanje, ki približuje različne kulture ter med njimi vzpostavlja sožitje in sočutje.
9. Univerzalna odličnost in mojstrstvo se začneta graditi z vzgojo naših otrok. Starši in vzgojno-izobraževalne ustanove nosijo izjemno odgovornost, da otroke že od malega vzugajajo in izobražujejo v skladu s človeškim dostojanstvom.

Sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov

10. Naše delovanje je usmerjeno v tako medsebojno sodelovanje, kjer ni poniževanj in preglasovanj in kjer je tolerantnost ena od temeljnih vrednot.
11. Uveljavljanje univerzalne odličnosti in mojstrstva razumemo kot svojo globalno odgovornost v povezovanju in tudi nadgrajevanju s temeljnimi človekovimi pravicami in dolžnostmi.
12. Univerzalna odličnost poskuša v vsakem človeku odkrivati skrite potenciale za uveljavljanje dobrega, ga spodbujati k preseganju dobrega in zmanjševanju slabega.
13. Univerzalna odličnost in mojstrstvo je nenehno spodbujanje sebe in svojih bližnjih k boljšemu. V tem smislu si prizadavamo uravnotežiti vzorec razmišljanja in delovanja »imetи – bitи« in ne pretiravati z množičnim potrošništvom.
14. Univerzalno odličnost in mojstrstvo lahko in moramo jemati kot eno samo spodbujanje posameznika k osebni rasti, ki preraste v skupinsko, organizacijsko in družbeno rast.

Družbeno odgovorno sonaravno delovanje

15. Univerzalna odličnost in mojstrstvo predstavlja napore, želje in aktivnosti, ki vodijo k temu, da bo svet vsaj nekoliko boljši. Temelj je odgovorno ravnanje vsakega človeka, kar se kaže na vseh drugih ravneh delovanja.

16. Univerzalno odličnost in mojstrstvo bomo omogočali in uveljavljali v smislu enakih možnosti in priložnosti za vse ljudi.
17. Odličnost človeka se kaže predvsem v tem, da drugega razume kot samega sebe in da drugemu pomaga.
18. Vse vrste razvoja naj bodo v službi humanega razvoja. Človekov razvoj naj bo merilo vsega razmišljanja in delovanja.
19. Pri univerzalni odličnosti bomo kot izhodišče svojega razmišljanja in delovanja uveljavljali spoštovanje različnosti.
20. Pomembna sestavina opisane strategije je tudi svoboda kot vrednota, ki pri vsakem uravnovešeno upošteva pravice in dolžnosti.
21. Spori se morajo obravnavati vse do tedaj, dokler ne pride s strpnim dialogom do konsenzualne rešitve.
22. Kljub vsem težavam, sporom in neravnovešju v svetu z idejo o univerzalni odličnosti in mojstrstvu sezemo optimizem, s katerim lahko prebudimo pozitivne notranje moči in želje po presežkih, ki so v vsakem človeku in se potem na širših ravneh združijo v mednarodno koherenco. Ne bo lahko, toda splača se poskusiti.

Usmerjenost v samopreseganje in dosežke

23. Naše delovanje temelji na sicer izvirno medicinskem načelu *primum nil nocere* ali *najprej ne smemo škoditi*. Aktivnosti začenjamо с čim bolj celovitim analizami in koristmi, ki pokrivajo čim več dejavnikov.

24. Pri sebi in v svojem okolju širimo in poglabljamo vse vrste aktivnosti, ki so povezane s posebnimi odličnostmi in mojstrstvi. Pod tem razumemo zlasti poslovno odličnost, znanstveno odličnost, umetniško odličnost in etično odličnost.
25. Univerzalna odličnost je težnja in hrepnenje, ko se povezanost s svetovnim etosom povezuje z ljubeznijo do sebe. Upošteva se filozofija »in – in«, ki išče synergijo v ekonomiji, kulturi in drugih dejavnostih.
26. Vodenje z odličnostjo (*management by excellence*) je nov model vodenja v gospodarstvu in tudi na drugih področjih družbenega življenja. Ponuja nam sožitje odnosov, ki si prizadeva za razvoj, sožitje in zadovoljstvo vseh dejavnikov družbe.
27. Pri konkretizaciji opisane Otoške rastoče strategije se upošteva tudi uveljavljanje projekta Združena rastoča knjiga sveta, ki ga uveljavljamo v Sloveniji in temelji na enakopravnosti vseh narodov in uveljavljanju pravičnosti. Na prvem kamnittem listu te posebne knjige je zapisano: *Naj ne mine dan, da ne bi naredil česa dobrega zase, za družino, za ožjo in širšo skupnost*. Na drugem pa: *Povečuj in poglabljaj svoje znanje in k temu vabi tudi svoje sodelavce*.

Etičnost razmišljanja in delovanja

28. Uveljavljali bomo otoški rastoči pristop univerzalne odličnosti in mojstrstva, ki temelji na petih samoglasnikih naše abecede, zato je bil poimenovan »pristop A-E-I-O-U«. Predstavlja celovit razvojno naravnian pristop za osebni, timski, podjetniški in družbeni razvoj.
- Odličnost kot **A**: ambicija, aspiracija, alternativa, avtonomija, altruizem, analiza ...

22. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2010

- Odličnost kot **E**: energija, efekt, elan, etika, estetika, emocije, empatija, ekologija ...
- Odličnost kot **I**: izobraževanje, inovativnost, izboljševanje, igrivost, ideja, implementacija, integracija, instinkt, intuicija, inspiracija, intelekt, interes, izvrstnost, iskanje, imeti, interdisciplinarnost ...
- Odličnost kot **O**: osebnost, odgovornost, odnosi, optimizem, okolje, organizacijska kultura, osmišljanje ...
- Odličnost kot **U**: učenje, uveljavljanje, uravnoteženje, uživanje, učinkovitost, uspešnost, upanje, ustvarjalnost, um ...

Ta pristop dopolnjujemo s celovitim obravnavanjem še ostalih črk, saj raziskovanje univerzalne odličnosti in mojstrstva zahteva tudi odličnost kot B: biti..., odličnost kot C: celovitost..., odličnost kot Č: človečnost..., odličnost kot D: dostenjanstvo... in tako naprej.

29. Pri svojem razmišljaju in delu upoštevamo vrednoto uravnoteženosti. *Vem, da nič ne vem – skromnost in ponižnost sta izhodišči za naše delo, ki ju kombiniramo z optimizmom.* Tudi z majhnim moramo biti zadovoljni. Oholost je bolezen, ki uničuje posameznika, skupino in družbo.
30. Z uveljavljanjem univerzalne odličnosti in mojstrstva gradimo skupno identiteto. Hkrati smo pripadniki svojega naroda, ki ima svojo identiteto, pa tudi svetovljani, ki jim ni vseeno, kaj se dogaja danes in kaj se bo dogajalo v prihodnosti.

31. Vrednoti mir in nenasilje sta temelj za razvoj zdrave osebnosti, ki lahko optimalno razvije svoje potenciale. Na tem se gradi zdrava družba na univerzalni ravni.
32. Univerzalno odličnost in mojstrstvo uveljavljamo na vseh področjih človekovega delovanja. Pozornost in prednost pa namenjamo gradnji skupnega etičnega sistema, katerega izhodišče je Človek in katerega cilj je kulturno in materialno bogato življenje.
33. Glede na omenjeno misel in cilj naj bi na poti k odličnosti in mojstrstvu večino odločitev sprejemali s konsenzom.
34. Spoštljivo govoriti in poslušati ter s tem povezana dialog in polilog je naloga in neprecenljiva vrednota na poti k univerzalni odličnosti in mojstrstvu.

3. Popotnica strategiji

V večini civilizacij in verstvih se kot svetla sila, kot *vis vitalis*, pojavljata sonce – svetloba in zemlja kot nekaj dobrega. Vsi smo sinovi in hčere sonca – svetlobe in matere zemlje. Zato je naša dolžnost, da skrbimo za skupno dobro zemlje in človeka, da bo, simbolično rečeno, na zemlji čim več svetlobe. Podobno jemljemo univerzalno odličnost in mojstrstvo kot nadgradnjo in sožitje dosedanjega znanja o skupno dobrem, humanem in trajnostnem razvoju, vzajemnem spoštovanju, povezovanju, sodelovanju in združevanju.

Pozitivne misli nikoli ne zaidejo, kot ne zaide tudi sonce, bi dejal pesnik. V smislu naše Otoške rastoče strategije naj nikoli ne zaide tudi poznavanje in uveljavljanje univerzalne odličnosti in mojstrstva;

predstavlja naj nam eno od pomembnih poti k celoviti uspešnosti na vseh področjih človekovega dela in življenja, ki naj preide v kolektivno zavest in podzavest. V tem smislu bi lahko postal naš moto stavek, ki ga je izrekla Antigona: *Ne da sovražim, le da ljubim sem na svetu.*

Nič človeškega nam ni tuje. Vendar bomo razmišljali in delovali, da bo skušalo prevladovati več dobrega kot slabega danes, jutri ...

Naj končamo z obvezo, da bomo udeleženci forumov odličnosti in mojstrstva pri sebi uveljavljali mednarodno oziroma univerzalno odličnost in mojstrstvo in da bomo po svojih močeh pomagali tudi v drugih okoljih.

***Dobronamerni in dobrohotni posamezniki in organizacije,
Udeleženci 22. mednarodnega foruma odličnosti in mojstrstva***

22nd Forum of Excellence and Mastery

Otočec, 20 and 21 May 2010



LUX - EXCELLENTIA EX ORIENTE ET OCCIDENTE, EX SEPTEMTRIONE ET MERIDIE

Entering into the third decade of the Otočec Forum of Excellence and Mastery aimed at reducing the difficulties facing our generation and attempting to enrich universal wisdom, and as part of our vision of aiming for universal excellence and mastery in actions to improve life and work more successfully the organisers and participants in the 22nd Forum of Excellence and Mastery - Otočec 2010 recommend the following document, entitled:

Growing Otočec strategy of universal excellence and mastery

1. Universal excellence and mastery is a synonym for sincere integration and creative co-existence between people at the global level

Our generation lives at a turning point in history, in turbulent times full of disputes, tensions and deep imbalances that could lead to the destruction of our planet. Yet we also have exceptionally developed technology and knowledge that could help eliminate the problems we face. We must work in this world on the basis of a number of key shared values and ethical standards.

We believe in the power of words and particularly the words of universal excellence and mastery, which with values, strategies and activities will help achieve a life of dignity and work and sustainable development. The recommended strategy is an attempt to find a “new pattern of thinking and acting” that will be built on a creative, long-term integration and cooperation between countries and nations and will enrich our life and work.

To start off our thinking we might consider some interesting ideas of great relevance to the strategy:

- Zarathustra: “Think good thoughts, do good deeds.”

- Hugo Svetoviktorski: “Learn everything you can, later on you will see it is all of use.”
- Blaise Pascal: “It is far better to know something about everything than to know all about one thing. Universal is best.”
- Theodore Roosevelt: “The happiest people are those that take hold of life in many different ways. People who are unhappy are those who are only interested in one thing, but fate robs them of that too.”
- Albert Einstein: “Science without religion is lame; religion without science is blind.”
- Matthew’s Gospel – Golden Rule: “Whatever you want men to do to you, do also to them.”
- Confucius: “All men are born to share goodness.”

2. Key policies

General policies

1. The message of the international Forum of Excellence and Mastery has always been based on the idea: “Lux - excellentia ex oriente et occidente, ex septentrione et meridie”. Light – excellence comes from east and west, and north and south. And that light and excellence and mastery shall be awoken on all continents in every person.
2. Universal excellence and mastery should be internalised as an important mental image so that they give us energy and form a constant source for our commitment to improving ourselves and surroundings and as a consequence overall global progress. Universal excellence should enrich our relationships and help us build together “shared, tolerant cultural relations”.

3. Universal excellence and mastery mean that every person can be excellent and a master. The roots of excellence and mastery are innate in humans, but often lie hidden and undiscovered. The construction of a holistic personality should be our key objective.
4. Universal excellence is a tool that – in addition to other similar activities – will help most to ensuring our lives are full of joy and our work is generally successful.
5. A person who acts with excellence and mastery must not kill, must not hate, and live out any negative values. They must work alone and with friends to embody positive values and reduce the negative.

Education, upbringing and lifelong learning

6. Universal excellence and mastery are based on the need for positive thinking and activity by every person. Education and upbringing are based on the principle of help yourself first, and then help others.
7. By achieving universal excellence and mastery we promote the profound seeking of knowledge, which is closely linked to mutual respect, solidarity, which leads to satisfaction and joy for life and work.
8. Upbringing has an important role in developing mutual tolerance, altruism and empathy and continual education, which brings different cultures closer together, developing empathy and enhancing co-existence.

9. Universal excellence and mastery start with the upbringing of our children, so parents and educational institutions have a major responsibility in bringing children up and educating them from the very youngest age in line with human dignity.

Awakening human creative potentials

10. Our work is directed towards mutual cooperation, without denigration or domination, and where tolerance is one of the basic values.
11. We understood applying universal excellence and mastery as our global responsibility in achieving and building on fundamental human rights and duties.
12. Universal excellence attempts to discover and consolidate the hidden potential of every person to realise the good within them and increase it and reduce the bad within them.
13. Universal excellence and mastery means continually encouraging ourselves and our neighbours to do better. This helps us to balance the “having-being” pattern of thinking and acting, and not to exaggerate with current mass consumerist trends.
14. Universal excellence and mastery can and must be taken as an encouragement to personal growth which then develops into group, organisational and social growth.

Socially responsible sustainable actions

15. Universal excellence and mastery represent the efforts, desires and activities that lead to making the world at least a little better – based on responsible conduct by every person and at every level of action.
16. We will enable and achieve universal excellence and mastery in the sense of equal opportunities for all.
17. Human excellence is seen primarily in the fact that we understand others as we do ourselves, and help each other.
18. All types of development should serve human development. Human development should be the criterion for all thoughts and actions.
19. In achieving universal excellence we will make respecting diversity a cornerstone of our thoughts and actions.
20. The value of freedom – taking into account the balance of everyone's rights and duties – is an important component of this strategy.
21. We will have to deal with disputes until we reach joint solutions via tolerant dialogue.
22. Despite all the problems, disputes and imbalances, we can sow optimism in the world with the idea of universal excellence and mastery with which we can awaken the positive inner power and desire for achievement that lies within every individual. This can

then be united internationally. It will not be easy but it is certainly worth trying.

Focus on self-conquest and achievements

23. Our actions are based on an original medical principle: "primum nil nocere – first, do no harm". We start any action with a comprehensive analysis and benefits that cover as many factors as possible.
24. In ourselves and in our own environments we can spread all forms of actions relating to specific excellence and mastery. This can be understood to include business excellence, scientific excellence, artistic excellence, and ethical excellence.
25. Universal excellence is a tendency and an eager desire when connection with the global ethos links with love for oneself. Taking into account the concise philosophy "and, and" which seeks synergy in the economy, culture and other actions.
26. Management by excellence presents a new model of management, both commercial and in other areas of social life. It offers us a symbiosis of relations that seek development, symbiosis, and satisfaction of all factors of society.
27. The international strategy described has been joined by the "United Growing Book of the World" project, which is implemented in Slovenia and which is based on the equality of all nations and the exercise of justice. In the first stone page of this special book it is written: "Don't let a day pass without doing

something good for yourself, your family, and the narrower and wider community.” The second states: “Increase and deepen your knowledge and invite your colleagues to do the same.”

Ethical thinking and acting

28. We will use the Otočec growing model of universal excellence and mastery, known also as the “A-E-I-O-U model”, which is formally based on all five vowels of our alphabet. It represents an integral, development-oriented model for personal, team, enterprise and social development.
- Excellence as **A**: ambition, aspiration, alternative, autonomy, altruism, analysis, aesthetics, ...
 - Excellence as **E**: energy, education, effect, ethics, emotions, empathy, empowerment, ecology, ...
 - Excellence as **I**: innovation, improvement, idea, implementation, integration, instinct, intuition, inspiration, intellect, interest, integrity, ...
 - Excellence as **O**: optimism, organisational culture, orientation, outstanding, outspoken, obvious, original, ...
 - Excellence as **U**: unique, unity, utmost, up or out philosophy, update, ubiquity, useful, understand, universal, ...

This approach is rounded up by comprehensively considering also other letters of our alphabet, as exploring universal excellence and mastery requires Excellence as **B**: be, ..., Excellence as **C**: creativity ..., Excellence as **D**: dignity, ..., and so on.

29. We respect the value of balance in our thinking and our work. “I know that I know nothing”. Humility and simplicity are a good base, together with optimism, for our work. We must also be

content with small things. Arrogance is a disease that destroys the individual, the group and society.

30. Through achieving universal excellence and mastery we can build a group identity. At the same time we are part of our own nation with our own identity, but also citizens of the world, who care about both present and future.
31. The values of “peace and non-violence” form the basis for the development of a healthy personality that optimally develop its potential. These are the building blocks of a healthy society at the universal level.
32. We will achieve Universal excellence and mastery in all spheres of human action. Close attention and priority are given to building a common ethical system, based on Humanity, with the objective of a culturally and materially-rich life.
33. This idea and objective should lead us make most decisions on the path to excellence and mastery unanimously.
34. Speaking and listening with respect, and the dialogue and multi-sided discourse that ensures it is an objective and a valuable skill on the path to universal excellence and mastery.

3. Sound foundation for the strategy

In most civilisation and faiths the sun and light appear as a bright force, a “vis vitalis” and the earth as a positive force. We are all sons and daughters of this sun – the light and Mother Earth. It is therefore our

duty to take care of the common good of the Earth and humanity so that – symbolically said – as much light falls on the Earth as possible. We understand universal excellence and mastery as an improvement and symbiosis of knowledge on the common good, humane and sustainable development, mutual respect, integration, cooperation and unity.

Positive thoughts never fade, just as the sun never fades, as a poet may say. In our growing Otočec strategy the understanding and application of universal excellence and mastery also never fades; it offers us one of the most important routes to overall success in all areas of human work and life, which should transfer to the collective consciousness and subconsciousness. This means our motto could well be the same as Antigone's: "My nature is for love, not hate."

Nothing human is alien to us. Yet we will think and act in a way that as much good as possible overcomes what is bad, today, tomorrow and forever.

Let us close with a commitment that as participants in the Forums of Excellence and Mastery we too will achieve and help achieve international and universal excellence.

***Charitable individuals and organisations, participants in the
22nd International Forum of Excellence and Mastery,
Otočec, 20 and 21 May 2010.***

UNIVERZALNA ODLIČNOST IN NJENO UVELJAVLJANJE

Jožef Kunič

Društvo ekonomistov Dolenjske in Bele Krajine mi je predlagalo, da napišem nekaj svojih mislih o predlagani Otoški strategiji o uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva. Čeprav to področje ni tisto, s katerim se intenzivneje ukvarjam, sem z veseljem sprejel izviv in podal nekaj svojih pogledov na ta dokument. Zagotovo pa bodo govorci na letošnjem forumu podali svoje poglede in tako pripomogli, da bo ta, za vse nas pomembna strategija, našla pot k postopnem uveljavljanju v nej zapisanih idej. Ob tem naj mi bo dovoljeno čestitati organizatorjem Mednarodnega foruma odličnosti in mojstrstva za njihovo uspešno pripravo tega ne nepomembnega dogodka.

Po koncu Hladne vojne je prišlo do intenzivne globalizacije, ki je »oblika vesternizacije sveta« (Milardović, 2009: 25). Hladna vojna je potekala med dvema blokoma, ki sta imela ključno politično in ekonomsko vlogo, pri čemer je tako imenovani tretji svet, ki se je združeval v gibanje neuvrščenih, igral vlogo bolj ali manj nekakega statista, glede katerega velja omeniti Huntingtonov pogled, ki v dobi globalizacije deli naš planet na Zahod in na ostanek sveta. »Zmagovalec Hladne vojne je (neo)liberalizem, ki se je po letu 1989 pokazal kot ideologija z značajem monizma« (Milardović, 2009: 15). Priča smo bili – in smo še – obdobju globalizacije. Svet, razen sorazmerno redkih izjem, se je začel odpirati, meje ekonomskega sodelovanja so se rušile. Seveda so mnoge države obdržale vidne ali pa manj vidne prepreke, ki preprečujejo dejansko popoln pretok blaga, kapitala in ljudi, a kljub temu je svet zelo drugačen od tistega, v času blokovske bipolarne ureditve, ko sta se dva bloka izključevala. Vendar pa se je pojem globalizacije oziroma pojem globalno vse bolj omejeval na ekonomsko sfero. Ko govorimo o globalizaciji, mislimo na to, da srečamo iste proizvode in iste blagovne znamke

povsod po svetu, da se ves svet ukvarja z računalništvom, se informatizira in to praktično z istimi programskimi orodji. Vozimo ameriške in korejske avtomobile, v Rusiji vozijo letala ameriških proizvajalcev, filmska industrija je globalna, kar lahko vsakodnevno opazimo tudi na naših televizijskih ekranih. Znanost deluje po usklajenih razvojnih metodah, predvsem v okviru multinacionalnih, usklajeno, po istih metodah, članke o uspehih objavlajo v strokovnih revijah, dostopnih praktično povsod po svetu. Umetniški dosežki, predvsem ko gre za audiovizualne, so hkrati dostopni skoraj povsod po svetu in nekateri od njih so popularni praktično na svetovnem nivoju.

Sam pojem odličnost je pojem, ki se sorazmerno malo uporablja. Malo literature najdemo na to temo. Pomembnejše delo na temo odličnosti je ob svojem izidu zelo odmevna knjiga »In Search of Excellence« (Peters, Waterman: 1982). Bila je uspešnica osemdesetih let. Avtorja sta odličnost razčlenila na osem tem:

1. Zavzetost za akcijo, trajno aktivno sprejemanje odločitev.
2. Približati se svoji stranki – učiti se od ljudi, ki jim je posel blizu.
3. Avtonomija in podjetništvo – spodbujanje inovativnosti in vzgajanje zmagovalcev.
4. Produktivnost, ki so ji osnova ljudje – izvrstne sodelavce obravnavati kot izvir kvalitete.
5. Praktično vodstvo, osredotočeno na vrednote, ki daje s svojo zavzetostjo vsak dan zgled.
6. Ohranjanje povezav z ljudmi – držati se posla, ki ga poznaš.
7. Enostavno in malo številčno vodstvo – nekatera izmed najboljših podjetij imajo minimalno vodstvo.
8. Istočasno ohlapno in trdno povezano vodenje – avtonomija pri aktivnostih na terenu in centralizirane vrednote.

V skladu s tedaj vse bolj prisotno globalizacijo sta odličnost zožila zgolj na ekonomsko odličnost, pri čemer sta svoje delo naslonila na predpostavko, da odličnost v podjetju predstavlja pomembno osnovo za globalni uspeh v globalizirani ekonomiji.

Vendar odličnosti ne moremo zožiti zgolj na ekonomsko. V Otoški strategiji so v točki 24. Omenjene posebne odličnosti in mojstrstva, »zlasti poslovna odličnost, znanstvena odličnost, umetniška odličnost in etična odličnost« (Otoška strategija, 2010). Svet pa ni samo ekonomija, ni samo znanost ki skupaj z razvojem deluje pretežno s ciljem povečanja dobičkov. Ni le tista umetnost, katere osnovni cilj je privabiti čim več njenih uporabnikov in tako povečevati dobiček. Vse našteto se je globaliziralo.

Na svetu so različne filozofije, različne kulture, različni pogledi na za obstoj človeškega rodu ključna vprašanja. Ko razmišljamo o skupnih, za vse ljudi na svetu enakih ali pa zelo podobnih načelih, vrednotah in pogledih, pa ne uporabljam termina globalno temveč uporabljam izraz univerzalno. Prav zato ni nepomembno, da, ko govorimo o Otoški strategiji, ta strategija ni le globalna, torej se ne nanaša zgolj na področje ekonomskih, ali bolje rečeno dobičkonosnih vprašanj, ampak je univerzalna, kar že v samem naslovu pove, da gre za odločno več kot pa samo za to, da, če ponazorim s primerom, ves svet uporablja iste znamke računalnikov, se vozi v istih znamkah avtomobilov in lahko kupi iste znamke oblačil, gleda iste filme. Gre torej za mnogo več. Gre za poglede na svet, za medsebojne odnose in za to, kako naj posameznik deluje, da bodo ti odnosi v skupno, v univerzalno dobro. Na prvi pogled bi lahko šlo za nekaj abstraktnega, saj ni povsem jasno, kaj naj bi dejansko pomenilo univerzalno dobro. Vendar gre za v svojem bistvu zelo preprosto stvar. Gre za to, da ljudje med seboj ustvarjajo takšne odnose, da drug ob drugemu lahko živijo, si pomagajo, se osrečujejo, pa

čeprav so iz zelo različnih okolij, oddaljenih tako geografsko kot kulturno in zgodovinsko.

Nekoč, morda še v času fevdalizma, je odličnost pomenila način obnašanja, način odnosa do soljudi, do družbe kot celote in do okolja. Oseba, za katero so rekli, da je odlična, je spoštovala druge, a zaradi tega ni prodala ali zamolčala svojih vrednot. Skušala je razumeti druge ljudi, razumeti njihove poglede, upoštevati njihove želje ter v nobenem primeru vnaprej, zgolj zaradi rasne, spolne, verske, stanovske ali jezikovne različnosti podcenjevati druge. Pa tudi odpadkov ni od sebe metalta vsepovsod. Za svoje okolje, ne glede na to, ali je bila bolj skromna ali bogata, je skrbela tako, da je bilo njej in njeni okolici bivanje prijetno. Približno tako, *mutatis mutandis*, lahko razumemo današnji pojem odličnosti.

Vsek človek je individualno bitje, sprejema svoje odločitve, ustvarja odnose z okoljem ter je za svoj odnos do soljudi, s katerimi vzpostavlja komunikacijo, tudi v veliki meri sam odgovoren. Otoška strategija o uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva se v veliki meri osredotoča na človeka kot *individuuma*, saj kot izhodišče razmišljanja vzame misli, ki se nanašajo na človeka kot posameznika, te misli pa so izbrane med znanimi in pomembnimi zgodovinskimi osebnostmi.

- *Misli dobro, delaj dobro. (Zaratustra)*
- *Uči se vsega, saj boš kasneje spoznal, da je vse koristno. (Hugo Svetoviktorski)*
- *Veliko bolje je vedeti nekaj o vsem, kot vedeti vse o eni stvari. Najboljša je univerzalnost. (Blaise Pascal)*
- *Najsrečnejši so ljudje, ki zgrabijo življenje na najštevilčnejših mestih. Ljudje, ki trpijo, pa so tisti, ki jih zanima samo ena stvar, pa jih usoda oropa zanjo. (Theodore Roosevelt)*

- *Znanost brez religije je šepava; religija brez znanosti je slepa.*
(Albert Einstein)

Osebno bi k temu izboru dodal še misel Konfucija, ki pravi:

- . *Študij brez misli je neploden, misel brez študija je nevarna.*

Naštete temeljne misli, ki so nekakšno vodilo k razmišljanju o univerzalni odličnosti se nanašajo na osebno raven.

Vendar pa človek je individualno bitje, ni pa samo individualno. Pripada neki skupini, v kateri najde nekatere skupne poglede, s katero se identificira in v okviru katere deluje. Ta skupina ga tudi opredeljuje, nanj vpliva in tudi, ko se in če se posameznik s skupino v nekem trenutku ne strinja, ga ta nemalokrat s svojim vplivom zasvoji, prepriča. Ta skupinska raven je za naše razmišljanje tudi pomembna. Ta skupina je lahko tudi neka določena kultura. V zgodovini je mnogokrat prihajalo do spopadov med skupinami ljudi, pripadnikov različnih kultur in ne moremo trditi, da takšni sponadi tudi danes niso mogoči. Večkrat je bilo videti, kot da medsebojnih netoleranc, napetosti in celo sovraštva ni bilo. Pa se je izkazalo, da je vse to bilo prikrito in potreben je bil le povod, morda incident, morda neskrupulozen politik, ki je takšne napetosti zlorabil za svoj lasten vzpon. In netoleranca je z vso silo izbruhnila na plano in rezultat je bil strašen. Da nebi prihajalo do takšnih dogajanj, ki so za vse, ki jih tak vrtinec dogodkov zajame, katastrofalne in jim je dejansko težko, da so se v takšnem toku zgodovine znašli, je potrebno gojiti in poglabljati medkulturni dialog. Potrebno je ustvarjati miselnost, da druge kulture niso sovražnik, da naši kulti ne grozijo, da jih spoštujemo, a seveda tudi z njihove strani pričakujemo isto. Gre torej za nekaj, kar je nad lastno kulturo, saj poleg svoje lastne, ki ji individuum pripada in jo goji, spoštuje tudi druge in z njimi tudi lahko sobiva. Da bi

lahko druge primerno spoštovali, jih moramo vsaj v grobem poznati. Neznanega se mnogokrat bojimo. Gre torej za nekaj več kot zgolj za odločno pripadnost lastni kulturi. Gre ravno za univerzalno odličnost.

Odličnosti ne smemo omejiti zgolj na medčloveške odnose, pa naj gre za odnos individuum – individuum, individuum – skupina, skupina – individuum ali skupina – skupina. Vsi ljudje živimo v okolju, na našem planetu. V daljni zgodovini je bila tehnološka raven človeška na nivoju, ko celotno človeštvo ni moglo vidno vplivati na širše okolje, kaj šele na okolje na svetovni ravni. Danes temu že nekaj časa ni več tako. S svojimi tehnološkimi dosežki človeštvo več kot očitno vpliva na okolje, žal tako, da življenje na našem planetu ne postaja vse bolj prijetno. Nič človeštvu ne morejo pomagati dobri medčloveški odnosi, če bo naravo okrog sebe tako izničil, da bo obstoj človeštva ogrožen. Ni odličnosti brez odnosa do okolja, odnosa, ki naredi kar največ, da ostaja okolje človeku prijazno, da ga vzdržuje na nivoju, ki nudi oziroma omogoča njemu in njegovim potomcem lepo življenje. Univerzalna odličnost vsebuje tudi ustrezan odnos do okolja.

Človeštvo je v obdobju tako imenovane tehnološke revolucije naredilo ogromen korak v smeri tehnološkega razvoja. Če razmišljamo o času kakšnih sto petdeset let nazaj, ugotovimo, da so bile spremembe od tedaj pa do današnjega časa neverjetno velike. Elektrika doma, vožnja z avtomobilom, letalski promet, računalniki, informacijska tehnologija, napredek v zdravstvu, in še bi lahko naštevali. To so bile dobrine, o katerih pred nastopom prejšnjega stoletja ni bilo mogoče niti sanjati. Napredek, v katerega je bila vložena ogromna človekova energija in njegova inovativnost je bistveno spremenil način življenja. Danes si težko predstavljamo življenje brez vodovoda doma, brez elektriKE, brez stalno obdajajočih nas informacij, brez sodobnih, praktično vsem dostopnih oblačil in obutve. A ves ta neverjeten napredek je povzročil ali

bolje rečeno omogočil, da je bilo dvajseto stoletje eno najbolj krvavih v vsej zgodovini. V tem stoletju je človeštvo utrpelo največ žrtev, povzročenih ne s strani narave temveč s strani drugega človeka. Družbeni odnosi niso sledili tehnološkemu razvoju. Prihajamo v obdobje, ko nam še dodaten tehnološki razvoj ne more več znatno izboljšati našega življenja. Na poslabšanje kvalitete življenja vse preveč vplivajo medčloveški odnosi, medetnične napetosti, medkulturna netoleranca ali, kot pravi Huntington, spopad civilizacij. Ne potrebujemo več tehnološke revolucije – ta je svojo zgodovinsko vlogo večinoma že odigrala – potrebujemo, naj mi bo dovoljeno uporabiti takšno novodobno skovanko, »revolucijo medčloveških odnosov«. Ali, če hočete, prihajamo v ponovni srednji vek. Za srednji vek je bilo značilno, da je v njem bil dan izreden poudarek na medčloveških odnosih. Žal v veliki meri takšnih, da temu veku mnogokrat pravimo vek mračnjaštva. Vendar, in to želim poudariti, to ni bil vek tehnološkega napredka, nasprotno, že znane grške in rimljanske tehnologije so se porazgubile. Poudarek je bil na medsebojnih odnosih, kjer je religija zavzela pomembno mesto. Zelo verjetno prihajamo v obdobje, v vek, ko postajajo medsebojni odnosi in odnosi do okolja vse bolj pomembni, vek, za katerega si moramo prizadevati, da ne bo vek mračnjaštva, ampak vek zalednih medčloveških odnosov. Skratka, vek v katerem bo ideal predstavljala univerzalna odličnost.

Posebej pa je treba poudariti, da je strategija, ki nosi naziv Otoška, strategija o uveljavljanju univerzalne odličnosti. Pomemben je razmislek o tem, kako odličnost, ter ob njej tudi mojstrstvo, v okviru človeštva kot celote uveljavljati. Pri tem ne smemo spregledati, da pri celotnem človeštvu lahko uveljavljamo le takšno odličnost, ki ima realno možnost, da bo kot ideal univerzalno sprejeta in spoštovana. Skratka, da bo univerzalna. Ideal je seveda nedosegljiv, kakor je realno pričakovati, da popolne univerzalne odličnosti nikoli ne bo mogoče v celoti doseči. A

uspeh človeštva bi bil, da bi se človeštvo kot celota univerzalni odličnosti kar najbolj približalo. Čeprav je to ideal in, kot vemo, nedosegljiv, pa se je zanj vredno potruditi.

Če bi dali v roke tekst Otoške strategije kateremukoli voditelju, politiku ali razmišljajočemu človeku na svetu, bi se praktično vsi z idejo strnjali, praktično vsi bi dejali, da so misli in napotki iz strategije pravi in da se je treba za njih zavzemati. A ko bi začeli uveljavljati vse, kar je v strategiji napisano, tedaj bi po vsej verjetnosti prišlo do resnih razhajanj, verjetno do popolnoma nasprotnega razumevanja misli in idej v strategiji. V strategiji so, popolnoma smiselno, uporabljeni izrazi, ki jih nekako samoumevno razumemo, a spregledamo, da imajo v drugih kulturah, v ljudstvih z drugimi religijskimi tradicijami ter v drugih režimih popolnoma drugačen pomen. Strategija govori o »pozitivnih« vrednotah, o »pozitivnem« razmišljanju ter o zmanjšanju »negativnih« vrednot. Izraža cilj, da bo skušalo prevladovati več »dobrega kot slabega«. Izraža željo, da bo svet nekoliko »boljši«. Ter govori i »svobodi kot vrednoti« in želi »mir in nenasilje«. Ključno je, da jasno razumemo, kaj smo z navedenimi izrazi žeeli povedati.

Pozitivno naj bo tisto, kar nas osrečuje, nam pomaga v našem materialnem in duhovnem napredku, a nikakor ne škoduje drugim, niti drugim posameznikom niti drugim skupinam. Dobro je tisto, kar koristi tako posameznikom kot drugim grupacijam človeštva. Torej ne le sebi. Ko govorimo o svobodi kot vrednoti mislimo na svobodo vsakega posameznika, tako svobodo misli, govora, dejanj kot svobodo gibanja, a v nobenem primeru ta svoboda ne sme omejevati svobode drugega, pa naj gre za drugega kot posameznika ali za drugega kot skupino. Kdaj bi bil svet boljši? Pod tem si po svetu predstavljajo ljudje nekaj zelo različnega. Pustimo vsakomur, da gradi in deluje za takšen svet, ki je po njegovih merilih boljši, naj pa nihče drugemu ne vsiljuje, kaj je boljše. Za

biti boljši ni univerzalno enotnega merila. Vsak posameznik, vsaka skupina si pot proti boljšemu zamišlja po svoje, in tako naj tudi ostane. Kaj razumemo pod pojmom mir? Ali stanje, ko ni vojskovanja, a so razmere takšne, da kakšna skupina zaradi omejevanja njenih temeljnih pravic ne vidi drugega izhoda, kot pa da bo svoje pravice, za katere meni, da ji pripadajo, izborila z orožjem? Kot mir moramo razumeti stanje, ko noben drugega ne obravnava tako ali zatira tako, da bo ta drugi moral za svoje pravice poseči po orožju.

Svet bi lahko ponazorili z igrami. Poznamo antagonistične igre, to so takšne, kjer kolikor ena stran dobi, druga izgubi. Cilj vsakega igralca je torej, da drugi kar največ izgubi. Poznamo pa kooperativne igre, te so pa takšne, kjer dobiček enega ne gre na račun drugega, lahko torej oba dobita. Ne nujno enako, a kljub temu nihče ne izgublja. Lahko bi rekli, da univerzalna odličnost teži k temu, da bi v medsebojnih odnosi prevladovale kooperativne igre ter da bi bilo antagonističnih kar najmanj.

Pred nas pa se postavlja še eno vprašanje. Ali lahko strategija, pripravljena v tako mali državi, kot je Slovenija, sploh kaj doseže, ima sploh kakšen učinek? Zagotovo ga ima. Je vsaj kamenček v mozaiku prizadevanj za to, da bi naši otroci, naši zanamci živeli v mirnem, ustvarjalnem svetu, svetu medsebojnega spoštovanja in tolerance.

Literatura

Milardović, Andelko (2009): Zapadni balkon: Zagreb, PANLIBER.
Otoška strategija o uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva:
dostopno na www.fos.unm.si/si/forum_odlicnosti-strategija/

22. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2010

Peters Thomas J., Waterman Robert H.: In Search of Excellence; Profile Business, 1982.

April 2010

Dr. Jožef Kunič
Predsednik Slovenskega društva za mednarodne odnose

ETIKA V SODOBNI DRUŽINI IN DRUŽBI

Vlasta Nussdorfer¹

Življenje je veliki oder, na katerem vsak od nas igra svojo življenjsko vlogo; veselo, žalostno, igrivo, prijazno, mračno ali živahno... in še in še jih je. Mnogi so za svojo vlogo naravnost rojeni, zato je igra njihovo življenje, »pisana jim je na kožo«.... Nekateri se trudijo, da bi prikrili svoj pravi jaz, skrili negativne lastnosti in se pokazali v mnogo lepši luči. Nemalo pa jih je, ki svetu kažejo pravi obraz, ki pa je daleč od prijaznosti, ki bi si jo ljudje želeti. Sejejo nestrpnost, prinašajo nesrečo, povzročajo nasilje vseh vrst in se na žalost v teh vlogah počutijo celo srečni. Nekateri bi radi svoje vloge zamenjali, stopili na mesto drugih, si izboljšali status, pridobili nove veščine in znanja ter zaživeli lepše življenje.

Kje se vse pravzaprav začne? V družini, kakršnikoli že. Ob starših ali enemu roditelju, v rejniški, posvojiteljski, razširjeni družini, ob zgolj starih starših ali celo brez vseh. Zgledi vlečejo in starši so naši prvi učitelji in voditelji. Nenazadnje otroštvo pusti velik pečat, celo tak, da se ga včasih niti ne zavedamo. Prvih nekaj let ljudje, ki obdajajo otroka, prinašajo v njegov svet vsa sporočila; dobra in slaba, prijazna, pa tudi travmatična. Zaznamujejo ga, mu nudijo varnost in zaupanje ali ga za življenje »pohabijo«. Mnoge rane otroštva ostajajo kot brazgotine do pozne starosti. Zato je družina gnezdece, ki otroka tako kot drobno živalco nauči hoditi, se pobrati po padcih in živeti v različnih okoliščinah, predvsem pa znati preživeti.

Največje sporočilo starševstva je praktični pouk za življenje. Če ga ne dobimo, ostajamo na nek način invalidni, polni primanjkljajev na področju samozavesti, ki je ranjena in se je ne da docela zaceliti.

Številni poskusi so pokazali, da otrok rabi omejitve, da se v življenju prevečkrat ne »opeče«, da mu morajo starši oziroma vzgojitelji dovolj zgodaj postaviti

¹ Vlasta Nussdorfer, dipl. iur., višja državna tožilka na Vrhovnem državnem tožilstvu RS, predsednica Belega obroča Slovenije, Društva za pomoč žrtvam kaznivih dejanj, predsednica Kluba z razlogom – Janine Slovenke

meje, do katerih sme, biti v vzgoji enotni in mu nuditi osnovno sporočilo, da je ljubljen, zaželen, da so ob njem, a da bo počasi prevzemal vse večje odgovornosti. Nekoga dne bo odšel iz varnega gnezda, kajti starši niso lastniki otrok. Mnogi se tega ne zavedajo. Popkovina se tu nikoli ne prereže. Nadvse skrbne mame svojim otrokom ne dovolijo odrasti, ker bi jih sicer na nek način izgubile in prepustile svetu, drugim osebam, ki bodo od njih morda celo boljše. A, one se ne dajo, želijo biti na vsakem koraku z otrokom, ker so najpomembnejše, ker edine znajo in zmorejo in ker jih nihče ne sme prekosi. A, duševna invalidnost otrok ostaja. T. i. mamini sinki se vračajo po najboljšo domačo juho, jabolčni zavitek, lepo polikane srajce in počitek po kosilu.

Sodobna družba rabi primerno ambiciozne, odgovorne in zrele ljudi. Pomehkuženi, ljudje brez čustev, empatije, solidarnosti, poštenosti, spoštovanja in prijaznosti, ne morejo biti »voditelj« jutrišnjega sveta. Pa ne le državni, tudi tisti v raznih organizacijah, celo ne v lastni družini. Ne voditelji in ne delavci.

Ugleda si ne moreš pridobiti z rojstvom v neki družini, pa četudi tam nekdo nosi krono, niti ne z BMW-jem in marmorjem na stopnicah, pa tudi ne z visokim bančnim računom, delnicami, hišami z vrtovi in vikendi, pa tudi ne z jahtami in celo avioni. Ugled ti lahko da le osebnost, ki jo nosiš na ogled. Tvoja dejanja so njen odraz, tvoj način komuniciranja s soljudmi, bodisi podrejenimi ali nadrejenimi, je tvoje zrcalo in vstopnica za življenske predstave.

Naše življenje, bodisi v sodobni družini ali družbi, je pravzaprav pot od cilja do cilja. Podobni smo čebelam, ki na cvetovih iščejo in nabirajo med življenja. Pridejo, poberejo in odletijo. Otročiček mora že v porodnišnici, takoj za prvim jokom, dobiti prepotrebno oceno, ki ga pospremi v svet. Sledijo pregledi, vstop v vrtec, številni tečaji in začetek šole. Nabiranje znanja in veščin, številne obšolske dejavnosti in zaključek devetletke. Izbera srednje šole, pa šolanje in matura. Po njej pa zaposlitev ali nadaljevanje študijske poti. Fakulteta in njene številne pasti ter preizkusi, pa teorija in praksa, po njej služba, čakanje nanjo ali boj za znanstvene nazine. Magisterij, doktorat, pa spet iskanja in nove poti. Istočasno si mladi človek želi ustvariti družino, dom, ki je lahko hiša, stanovanje

ali... Pridejo dopusti, praznovanja, vikendi, nakupi avtomobilov, varčevanja, pa delnice, skladi, taki ali drugačni, in nato tretje življenjsko obdobje. Tudi v njem ne mirujemo. Pot od cilja do cilja gre naprej. Iz roda v rod. Iz družine v družbo. Dela nas ambiciozne, borimo se za izkušnje, se izobražujemo, iščemo položaj v družbi, slavo, ugled... Če smo zdravi in ljubljeni, tudi sonce sije svetleje. Navdaja nas optimizem, navdušenje, celo večja delavnost. Če se prikradejo bolezni, nesreče, smo čustveno na tleh, včasih fizično in finančno izžeti, polni črnih misli.

Sodobni čas je za družino in družbo huda preizkušnja. Prizaneseno nam ni celo s katastrofami, ne le finančnimi, tudi ekološkimi, pa številnimi epidemijami, ki grozijo, da nas bodo pokončale. Cepimo se, iščemo zdravila in eliksirje za večno mladost in lepoto, kupujemo, kupujemo. Potrošništvo nas izžema na vsakem koraku, naslovnice so polne lepih, zdravih, mladih, simpatičnih in uspešnih. Kje so vsi starejši, pa ne ravno uspešni, vsi zavoženi, odvisni, brezposelni, žalostni, nesrečni, tisti, ki nimajo denarja za preživetje, kaj šele za botoks in počitnice z avioni, jahtami, v domovini, predvsem pa v tujini? Kje so brezdomci, socialni podpiranci, težki bolniki...? Vse polno jih je v družinah in družbi. Tu in tam nas sicer ganejo nesrečni dogodki, odprejo se računi, na katerih se stekajo sredstva za preživele po katastrofah, za žrtve cunamijev, potresov, poplav. Vidimo lačne in bolne otroke, tam daleč po svetu, včasih celo prej kot doma.

Sodobna družba je nasilna. Mnogi pohodijo vse, ki hodijo počasneje, ki ne zmorejo, ki niso nadpovprečni, ki nimajo denarja, zvez, vpliva, ki se ne znajdejo v sodobnem času. Pravijo, da je depresija že svetovna bolezen, da se ljudje zatekajo v odvisnosti vseh vrst, da bi ubežali temu trenutku. Da vidijo izhod v alkoholni omami, v mamilih ali svetu, ki je le iluzija, ki ga prinašajo internet in mnogi resničnostni šovi. Brezposelni postajajo »zvezde«. Če si le upajo nastopiti v kakšni Kmetiji ali Big Brotherju. Sodobna družina ima le malo časa zase, srečuje se zvečer, ko so vklopljene vse električne naprave; od sesalca, pralnega in sušilnega stroja, televizije, računalnika, telefona... Zaradi varnosti nas opazujejo »veliki bratje«, povsod so alarmi. Tudi sončni zahod si lahko pogledaš z vklopom računalnika, prepotuješ cel svet, si ogledaš vsa poročila,

22. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2010

sedeš na letalo, ga voziš in z lahkoto ubiješ 180 ljudi, se sprehajaš po tujih krajih, naročaš usluge, kupuješ preko interneta, iščeš virtualne prijatelje.

A, dragi človek, pogosto ostajaš sam. S svojo »škatlo« in še kakšno aparaturo. Ni ti treba biti niti prijazen, niti spoštljiv, niti strpen in pravičen, iskren ali dobrodelen. Rečeš si, da bo tako itak vse kmalu končano, da bo meteor, če ne prvi, pa drugi ali šesti, zagotovo trčil tudi v naš planet.

Egoistično misliš le nase in pozabljaš, da sam, četudi mlad in zbotoksiran, lep in zdrav, ne boš več mogel živeti. Družina in družba so namreč ljudje. Posamezniki, ki jo tvorimo. In na odru življenja ne moreš igrati sam, ne boš mogel biti niti najboljši igralec.

Zato smo tik pred dvanajsto, ko nam bije plat zvona, ko je treba pogledati vase in narediti nekaj dobrega tudi za druge. Za človeštvo, ki mora obstati in ostati.

Če to želimo, če pomislimo na mlajše, ki so se morda ta hip šele rodili, potem se je vredno potruditi. S prijazno besedo, dobrodelno gesto, z zgledom, ljubeznijo in veseljem do življenja. Z zdravo in ne bolno ambicioznostjo, z delavnostjo, ki je več vredna od genialnosti.

Zato se splača reči, da je etično vse, kar si želimo za nas in ne le to, kar ponujamo drugim.

Družba smo mi vsi, imeli smo včeraj in imamo danes, a ne vemo, kako bo jutri.

Zato bi vam rada ob koncu ponudila v razmislek **zgodbo neznanega vira** o goseh, ki potujejo. Potujejo in kažejo zgled ljudem. Imejmo vsaj gosjo pamet, bi rekla.

»Ko boste gledali gosi, kako letijo razvršcene v obliki črke V, se boste morali vprašati, ali je kakšna znanost že odkrila, zakaj letijo tako. Vsaka ptica ustvarja z mahanjem kril vzgon za tisto, ki leti tik za njo. Z letenjem v obliki črke V zmore

jata leteti vsaj za 71 odstotkov dlje, kot bi lahko posamezna ptica, če bi letela sama.

Ljudje, ki imajo isto usmeritev in občutek skupnosti, lahko pridejo do svojega cilja hitreje in lažje, ker potujejo s pomočjo potisne sile drugega.

Kadar kaka gos zavije iz razvrstitve, takoj začuti zračni upor in odpor do samostojnega letenja ter se hitro vrne v jato, da izkoristi vzgonsko silo ptice pred seboj.

Če bi imeli ljudje vsaj toliko pameti kot gosi, bi ostali skupaj z ljudmi, ki gredo v isto smer.

Ko se vodilna gos utrudi, zavije nazaj in vodstvo prevzame druga gos.

Pri zahtevnih delih se je pametno menjavati. To velja tako za ljudi kot za gosi, ki letijo na jug.

Gosi od zadaj gagajo in s tem spodbujajo sprednje, da ohranjajo hitrost.

Kakšna sporočila pa dajemo mi, kadar trobimo komu od zadaj?

Končno – in to je zlasti pomembno – kadar kakšna gos zboli ali jo zadene šibra in pade iz razvrstitve, poletita za njo še dve drugi gosi in pristaneta z njo, da ji zagotovita pomoč in zaščito. Z onemoglo gosjo ostaneta, dokler ni spet sposobna leteti ali dokler ne pogine. Šele potem se odpravita sami ali pa s kakšno drugo jato, da dohitita preostale.

Če bi imeli gosjo pamet, bi prav tako ostali drug ob drugem.«

ETIKA IN LJUDJE V STISKI

Robert Friškovec

Povzetek

V razpravi *Etika in ljudje v stiski* avtor razmišlja o vprašanjih etike v kontekstu posameznikov ali širše v skupnosti, ki se nahaja v neki obliki stiske. Temo odpre z ugotovitvijo, da določeno stisko vsak posameznik drugače razumeva in do stiske vzpostavlja svojevrsten odnos. Predstavi svetopisemsko zgodbo o Jobu in njegovih prijateljih, v kateri prepoznavata vzorec za pristop k ljudem v stiski. V nadaljevanju se avtor osredotoči na odnos z ljudmi v stiski. Posebej se posveti motivu za odnos z ljudmi v stiski. Avtor naglaša, naj bo glavni poudarek pri tem na opolnomočenju ljudi v stiski in na njihovem osebnem dostojanstvu, kar postavlja kot nasprotje ideji o pomoči. V tretjem delu predstavlja različne psihične in fizične zidove, ki ločujejo ljudi najprej od samih sebe in prav tako od ljudi v stiski. Napor, da bi odstranili te zidove, je nujen za pristne odnose in gre preko prepoznavanja in postopnega odstranjevanja teh zidov. Ob zaključku so predstavljeni nekateri etični principi in usmeritve pri odnosih z ljudmi v stiski. Posebej se poudarja prepoznavanje in odzivanje na konkretne situacije ljudi v stiski ter spodbujanje njihove samoinicijative.

Summary

In the essay *Ethics and people in need* author discusses the questions associated with ethics in the context of individuals or wider society in some sort of distress. He opens the topic with the recognition that different understandings and approaches to the specific needs depend on every individual. The Biblical story of Job and his friends is presented as an example of the approach to the person in need. The question of relations with people in need is examined next. Especially the motive for

the relationship with people in need is put forward. The author argues that the main emphasis should be on the empowerment of the person in need and his dignity in the opposition to the idea of helping. In the third part different kinds of psychical and physical walls that separate people firstly from themselves and then from the people in need are depicted. The way to eliminate those walls is necessary for genuine relations and goes through the recognition and gradual demolition of those walls. At the conclusion of the essay some ethical principles and guidelines concerning relations with people in need are discussed. The importance of recognizing and responding to the concrete situation of people in need and stimulation of personal initiative are emphasized.

UVOD

Etika je univerzalna filozofska disciplina, a hkrati pogojena s konkretnim kontekstom. Njena načela običajno razumemo kot večna in povsod veljavna, a vendar je od posameznih kontekstov odvisno, kako jih bomo uresničevali. Zato bomo tudi danes slišalo precej različnih pristopov k etiki in spoznavali kar nekaj različnih ali celo med seboj nasprotnih etičnih teorij. Navsezadnje je etika človeška prvina in zato jo vsak človek razume po svoje in v odvisnosti od osebne zgodovine. Tudi uresničuje jo vsak po svojih zmožnostih, saj bi etične teorije, ki bi ostale le na papirju, ne imele kaj dosti smisla. Posebej v obdobjih krize ali stiske, v kateri se znajdejo bodisi posamezniki bodisi celotna družba je prav etika ključnega pomena pri ohranjanju človečnosti. V pričujočem prispevku bomo razmišljali o etiki pri soočenju z ljudmi, ki občutijo stisko. Spraševali se bomo o primernih etičnih držah in etičnih merilih, ki naj vodijo človekovo delovanje v tem kontekstu. Nenazadnje bo tema tega razmišljanja kako doseči odličnost v naši skupni človečnosti. Kako vedno bolj postajati človek – bodisi v stiski bodisi v spremļjanju človeka v stiski.

1. STISKA

Morda bi bilo smiselno pričakovati, da se razmišljanje pod naslovom *Etika in ljudje v stiski* pričenja z opredelitvijo in razčlembou etike. A ne bo povsem tako, saj bomo poskusili izhajati iz izkustva stiske. Na tem mestu niti nimamo prostora, da bi nam uspelo preleteti celotno zgodovino etične misli in vseh teorij, ki so se do danes oblikovale, čeprav se bomo nekaterih dotaknili. Pričeli pa bomo pri drugem delu naslova, namreč pri stiski. Če prisotni tukaj morda ne poznajo vseh filozofskih pojmov etičnih teorij in ne bi znali na hitro opredeliti razlike med utilitaristično in situacijsko etiko, pa nam je gotovo vsem skupno izkustvo stiske. Mogoče je kdo celo izjema in mu je v življenju vseskozi posuto z rožicami, v kar pa sicer zelo dvomim, a dopuščam tudi to možnost. Vendarle se mi zdi, da bi bilo takšno življenje, ki ne bi poznalo stisk in kriz, precej osiromašeno. Lahko torej zaključimo, da so stiske naša skupna izkušnja, s čimer pa nismo še nič povedali o stiskah kot takih. Ponovno se lahko obrnemo na izkustvo in ugotovimo, da prav vsak posameznik stiske doživlja na povsem sebi lasten način. Kot ni dveh identičnih prstnih odtisov, tako tudi ni identičnih doživljanj stisk. Tudi pri velikih tragedijah, kot sta bila nedavna potresa na Haitiju in v Čilu, ni bilo dveh posameznikov, ki bi situacijo doživelna na enak način. Zato bomo slišali na tisoče zgodb o dogodku in vsaka je na svoj način resnična.

Upoštevajoč, da vsak človek do stiske vzpostavi sebi lasten odnos in se vsak na drugačen način nanjo odzove, nam preprečuje, da bi lahko v etiki vlekli kakršnekoli uravnivilovke. Vsak človek je sveta zgodba, pravi naslov knjige Jean Vanierja, ustanovitelja Barke, skupnosti za ljudi s posebnimi potrebami. Povsem normalno je, da ljudje v stiski doživljajo stresne odzive, saj se njihove ustaljene predstave o svetu in življenju podirajo kot hiše iz kart. Doživljanje stiske je prepuščeno posamezniku; kar je za nekoga huda stiska, se lahko zdi drugemu enostavno premagljiva situacija. Pri tem se je treba varovati nejevere in

medsebojnega primerjanja, saj je to, kot že rečeno, nemogoče, ker je vsak človek zgodba zase. Varovati pa se je potrebno še ene nevarnosti, s katero se že dotikamo etičnega področja. Stisko drugega, ki nam je blizu, običajno težko dopuščamo, saj si nikakor ne želimo, da bi ta oseba trpela. In da bi to potrdili, se kaj hitro zgodi, da izrečemo kakšno frazo, kot na primer: »Saj te razumem, saj bo bolje.« Dejstvo je, da ne moremo razumeti, ker nismo bili nikoli v povsem identični situaciji, ki jo po vrhu vsega še vsak doživlja po svoje.

Ob tem mi vedno znova prihaja na misel zgodba iz svetopisemske Jobove knjige, ki jo verjetno vsaj v grobih obrisih poznate. Job je bil bogat in uspešen človek, ki je bil hkrati tudi poslušen Bogu in med ljudmi znan kot pravičen. V nebesih pa se je tedaj pripetilo, da je satan, eden izmed božjih sinov, izzival Boga s trditvijo, da Job živi po Božjih zapovedih le zato, ker ga ta varuje. Satan je bil prepričan, da bi Job v trenutku, ko bi izgubil božjo zaščito pred trpljenjem, preklen Boga. Bog pa je verjel v Joba in se je spustil v stavo s satanom. Dopustil je, da so Jobu divje živali poklale drobnico, ki je bil glavni vir bogastva na bližnjem vzhodu. Izgubil je še drugo svoje imetje in celo svoje otroke. Lotila se ga je še ostudna kožna bolezen in žena ga je spraševala, kako dolgo bo še trpel Boga in kdaj ga bo preklen. Job pa je pretrgal svoja oblačila, se posul s pepelom, kar je bilo znamenje žalovanja in preklen dan svojega rojstva. Svetopisemska zgodba tedaj vpelje tri Jobove prijatelje in v nadaljevanju pravi: *»Dogovorili so se namreč, da pojdejo skupaj, mu izrazijo sožalje in ga potolažijo. Ko pa so od daleč povzdignili svoje oči in ga niso spoznali, so povzdignili svoj glas in zajokali. Pretrgali so vsak svoje oblačilo in si natresli prahu na glavo. Sedeli so z njim na tleh sedem dni in sedem noči in nobeden mu ni rekel besede, ker so videli, da je njegova bolečina zelo velika.«* (Job 2,11b-13).

V tem kratkem povzetku začetka Jobove zgodbe lahko vidimo začetke procesa žalovanja, ki se odvije ob takšni ali drugačni izgubi. Vsaka stiska vključuje določeno izgubo, bodisi osebe, finančne varnosti, bodisi izgubo

pričakovanj, perspektiv za prihodnost. Stiske so različno intenzivne, a vsem je skupno, da izvajajo smiselnost našega mesta v svetu. Kakor ga prijatelji v Jobovi zgodbi niso prepoznali, podobno človek v stiski samega sebe več ne prepozna. Zgodba o Jobu sicer zasleduje odgovor na vprašanje o smislu trpljenja, a naše razmišljanje ne bo seglo tako daleč. Mi se bomo ustavili le pri prvih reakcijah na veliko stisko, ki zadane Joba. Job žaluje nad strašno izgubo in prekolne dan, ko se je rodil, s čimer izraža svojo željo, da sploh ne bi nikoli živel. Obhajajo ga samomorilske misli in absurdna situacija človeka, ki poskuša živeti po Božjih zapovedih, a Bog dopusti njegovo trpljenje, ga zlomi. Vendarle ne obupa dokončno, saj Boga ne prekolne in ohranja določeno mero upanja. Čeprav bi lahko v jeziku današnjih mladih rekli, da mu ni »nič jasno«, vendarle vztraja. Stisko, naj bo še tako huda, poskuša sprejeti, čeprav se zdi nemogoče in bi raje videl, da se sploh ne bi rodil.

Zgodbo o Jobu sem vam želel predstaviti še posebej zaradi Jobovih prijateljev in njihovega ravnanja. Pravijo, da prijatelje spoznamo v nesreči, kajne. In lahko rečemo, da so se Jobovi prijatelji vsaj v začetku zelo izkazali. Tako zelo, da lahko njihovo ravnanje vzamemo za model pristopa k človeku v stiski. In kaj je bilo pri njihovem ravnjanju tako presenetljivega, da bi si zaslужilo tolikšno hvalo, si morda mislite. Povem vam: najpomembnejše je, da so bili sedem dni in sedem noči tiho! Bolečina je bila namreč prehuda za besede. In naj vam izdam še en zasuk v zgodbi. Takoj, ko so prijatelji spregovorili, so ga že polomili, saj so pričeli iskati razloge za Jobovo trpljenje in mu zatrjevati, da si je že moral nekako zasluziti, kar je prišlo nadenj. Ampak vsaj na začetku jih je trpljenje njihovega prijatelja tako prizadelo, da so lahko samo bili poleg njega in z njim žalovali. In to precej dolgo obdobje, posebej za današnji tempo življenja. Verjamem, da v tem tednu dni Job ni bil le tiho, ampak je poskusil z besedami in visokimi toni izraziti svojo bolečino. Prijatelji pa so bili ob tem tiho. Poslušali so ga.

Človek v stiski potrebuje tako čas, da predela dogajanje, ki ga je zadelo in lastne odzive nanj ter nekoga, ki ga bo pripravljen v tem spremljati in ga poslušati. Proces »žalovanja« lahko traja precej časa, a ga ni mogoče prehitevati. Tako za človeka v stiski kot za tiste, ki ga spremljajo, je to mučen proces in najlažje bi ga bilo nekoliko pospešiti. Pospešimo pa ga s kakšno »modro mislio«, nasvetom, sodbo. Zaradi mučnosti situacije, se kdo odloči, da bi človeku v stiski velikodušno »pomagal«. Pomoč pa je tista beseda, ob kateri pri meni zagonijo vse možne rdeče luči. Mislim, da lahko drža, ki želi na vsak način pomagati drugemu, naredi več škode kot koristi. Če se vrnemo k našemu Jobu in prijateljem, ki ga obiščejo v stiski, vidimo, da mu pustijo čas in ga poslušajo. Ne trudijo se na vse načine pomagati, saj mu v tistem trenutku nikakor ne morejo. Lahko so se le postavili v spoštljivo in empatično razdaljo do njega, s katero so mu dali vedeti, da so z njim, da mu stojijo ob strani. Kar so na začetku naredili najbolje pa so pozneje pokvarili s svojim tolaženjem in poskusi razlage tega tragičnega dogajanja. Njihovo zmoto na koncu potrdi sam Bog, ki zaključi, da nikogar od teh ljudi ni bilo ob stvarjenju sveta in zato ne morejo poznati zakonitosti sveta. Kako pa se zgodba zaključi, pa lahko izveste sami – dovolite kratek EPP za Sveti pismo in eno zanimivejših svetopisemskih knjig.

2. ODNOS DO LJUDI V STISKI

Nekega novinarja so pred mnogimi leti poslali, da bi naredil reportažo v Kalkuti, v Indiji, o neki nuni, materi Terezi. Ko je priletel v to milijonsko mesto in izstopil, mu je najprej v obraz udarila sopara in smrad, ki je postajal še močnejši, bolj ko se je približeval naslovu, na katerem naj bi našel takrat še manj znano redovnico. Komaj se je prebijal po pločnikih, saj so bili polni ljudi, ki so ležali očitno onemogli. Ko je prispel na naslov, je tam res našel mater Terezo, a ne v stavbi, ampak zunaj, kjer je onemoglemu človeku prala rane, ki jih je imel povsod po telesu. Prve

besede, ki so ob tem prizoru prišle iz njegovih ust, je bil začuden vzklik: »Tega ne bi delal niti za milijon dolarjev!« Mati Tereza se je obrnila k njemu in mu mirno dejala: »Tudi jaz ne.«

Te resnične zgodbe nisem izbral za to, da bi poskušal vplivati na nekakšno čustvo smiljenja in mimogrede še moraliziral. Prav takšnega moraliziranja, ki bi ljudi poskušalo prepričati, kako slabí in zanič so v primerjavi z nekaterimi svetniškimi ali herojskimi osebami, se je potrebno izogibati, ker je najprej neetično pa tudi kontraproduktivno. Zgodbo sem izbral zato, ker nam spregovori o motivih za naš odnos do človeka v stiski, kakršnakoli že je. Gotovo motiv za to ne more biti nagrada (v našem primeru ogromna vsota denarja), niti analogno kazen (morda grožnja s peklom). Takšen motiv v obliki korenčka ali palice ne bi imel trajnega učinka, saj ni dovolj globok. V tem je tudi etičnost odnosa do človeka v stiski. Ne stojimo mu ob strani zaradi nekega zunanjega razloga, ampak je razlog v človeku, v njegovem dostojanstvu. Etično delovanje mora temeljiti na svobodni odločitvi in zavezanosti. Eden izmed velikih etikov človeške zgodovine Emmanuel Levinas je utemeljitev etike videl prav v obliju drugega človeka, ki me kliče k odgovornosti zanj. Mati Terezo in njene Misijonarke ljubezni so prepoznale to obličeje tudi v tistih, ki jih je družba že povsem odpisala in jim poskušajo vrniti dostojanstvo s svojo strežbo.

Ob spominu na mati Terezijo bi lahko kdo pomislil, da je delovala iz nekakšnega verskega fanatizma in s tem morda poskušal nekoliko umiriti slabo vest, ki se lahko ob njenem delovanju pojavi. Gotovo je bila globoko verna, vendar so pred časom objavili nekatere njene osebne zapise, v katerih se javlja tako imenovana »duhovna noč.« To pomeni, da več let ni vedela ali so njene molitve slišane in ni čutila božje prisotnosti. Vendar je kljub temu vztrajala v svojem poslanstvu, čeprav je zelo trpela. Čeprav bi lahko rekli, da je bila svetniška ženska, ji ni Bog šepetal na uho, kaj naj naredi ali jo kako drugače hrabril. Bila je ena izmed nas, z enakimi težavami in dvomi. Pravijo, da je prav to lastnost

svetniških ljudi, namreč da so grešniki, ki nikoli ne obupajo. Predstavljam jo kot primer etičnega ideała v praksi prav zato, ker je delovala iz zastonjske ljubezni, ki ne pričakuje neke nagrade ne tu, ne na drugem svetu. Niti ni svojega delovanja razumela kot velikega žrtvovanja, marveč je delovala iz veselja. Znano je, da svojim redovnicam ni pustila iz hiše, če so bile slabe volje. Če niso bile sposobne iskrenega nasmeha, jim je naročila, naj najprej poskrbijo zase.

Človeško dostojanstvo je v središču etičnega pristopa do ljudi v stiski. Stiske, če si privoščimo preprosto etimologijo, človeka stiskajo in ga bremenijo. Človek tako izgublja moč in nadzor nad svojim življenjem. Zato je osrednja naloga vsakega odnosa do človeka, ki je v stiski, da ga opolnomoči. Pomeni podpora, da kolikor je le mogoče ponovno prevzame nadzor nad svojim življenjem in ga usmeri v želeno smer. Vsakršna oblika pokroviteljstva bi bila neetična, saj bi lahko vodila ljudi v stiski v odvisnost od pomoči drugih. Prav tako je lahko drža nekakšnega »usmiljenega Samarijana«, ki se razdaja in raztrga za človeka v stiski, za marsikoga prezahtevna, saj ni mogoče zadostiti vedno vsem zahtevam. Po drugi strani pa lahko takšna drža pripelje do bolehanja za mesijanskim kompleksom, prepričanjem v odrešenjsko vlogo. Zato je potrebno ohranjati pred očmi človečnost – tako v tistem, ki trenutno potrebuje našo oporo in solidarnost, kot pri tistem, ki jo trenutno lahko naklanja. Morda se bodo vloge enkrat premešale in nihče se ne želi znajti v poniževalni vlogi »prosilca za pomoč«, če ve, da se ga ne obravnava kot enakovrednega člena skupnosti. In tudi v pokroviteljskem odnosu nekaterih služb in splošne klime v družbi lahko morda iščemo vzroke, zakaj je revščina in drugačna stiska pri nas pogosto nekaj sramotnega.

3. ZIDOV V ODNOSU DO LJUDI V STISKI

Večina ljudi me pozna kot tistega »župnika«, ki dela v zaporih, kar si mnogi predstavljajo kot obiskovanje in morda še podeljevanje zakramentov zapornikom. Moje poslanstvo zaporniškega duhovnika pa je dejansko precej širše in bi ga najlaže zajel z besedama »hudodelstvo« in »zapor«. Prisoten želim biti ob ljudeh, ki so bile žrtve dejanj drugih ljudi, ob ljudeh, ki jih naznamuje kazen, ob njihovih družinah, ob delavcih v zaporu in prostovoljcih in v podporo slovenskim državljanom zaprtim po svetu. Nočem pozabiti niti na tiste, ki so svoj dolg družbi odplačali in jim zato želim prehod nazaj v družbo olajšati s hišo po prestani kazni. Prav tako verjamem v veliko vrednost obnavljalne pravičnosti, ki jo pri nas poznamo predvsem kot mediacijo med žrtvijo in storilcem. Zakaj vam pripovedujem vse to? Tudi zato, ker bi vam rad povedal, da svojega poslanstva ne vidim povezanega samo s konkretnimi zaporskimi zidovi, marveč mnoge »zapornike« srečujem na drugi strani rešetk. Vsi smo namreč zaporniki lastnih src, le režimi so v razponu od strogega do odprtrega.

Zaradi notranjih zidov, ki nas obdajajo in nam lahko postanejo vedno bolj domači, vsakič znova, ko rečemo, da »taki pač smo«, lahko postajamo ujetniki samih sebe in lastne zgodovine. Ujetniki znotraj zidov strahov, jeze, zamer, obupa, predsodkov, ki nam končno onemogočajo videti sebe in druge v pravi luči. Sam verjamem, da je pogoj za ljubezen do drugih, da najprej sprejmemo in vzljubimo sami sebe. In del tega procesa je v zavedanju lastnih zaporov in v iskanju ključev, s katerim bi odklenili njihova vrata. To nam lahko uspe le v sodelovanju, v odnosu z drugimi. In zato je tudi odnos do ljudi, ki so v stiski, osvobajajoč za nas same. Zase vem, da sem od mnogih ljudi, ki sem jih spremjal v njihovih stiskah, dobil zares ogromno. Ogromno sem se naučil o lastnih zaporih in marsikateri zid je zaradi tega padel. Zato se mi zdi beseda »pomoč«

tako nepravična, saj gre v vsakem odnosu vedno za obojestransko obogatitev in medsebojno rast.

Poleg notranjih zidov lahko odkrivamo tudi zidove, ki jih gradimo z namenom, da bi nas ločili od stiske kot take. Ljudje nočemo trpeti in se poskušamo na vsak način pred trpljenjem zavarovati. Bogatejši kot smo, več imamo možnosti, da se zavarujemo pred trpljenjem. Pomislite samo na trpljenje, ki se pojavi pri nekaterih ob dejstvu staranja in različnih kremah, ki nam obljubljajo pomladitev. Na drugi strani pa so ljudje, ki so v stiski in pogled nanje je neprijeten, povzroča nam trpljenje. Ob tem dejstvu se lahko počutimo nemočni, negotovi, ogroženi. Pa s tem ne mislim samo na množice ljudi v tretjem svetu, ki trpijo zaradi vsesplošnega pomanjkanja, ampak tudi na naše družine, kjer je lahko prisoten alkoholizem, odvisnosti, obup pa pogosto vsega tega dogajanja kar ne opazimo. Da bi si zastrli pogled na stisko, s katero se ne moremo soočiti, ustvarimo zid, zaradi katerega stiska nenadoma izgine iz našega horizonta. Daleč od oči, daleč od srca, pravijo. Končno pomislimo še na povsem fizične zidove, ki so v preteklosti in danes omejevali ljudi in ohranjali državne režime ali pa standard življenja v posamezni družbi. Takšni ali drugačni zidovi nam onemogočajo srečanje, stik med seboj. Dokler se ne odločimo, da jih je vredno podreti, bodo omejevali in ovirali naše skupno življenje.

4. ETIČNI POUDARKI

Zgodba pripoveduje o mladeniču, ki se je odločil, da bo naredil kopico sendvičev, s katerimi bi nahranil brezdomce, ki jih je vsak dan srečeval na poti v šolo. Na koncu dneva pa mu ni uspelo podariti niti enega. Ker ni nihče želel tistega, kar je ponujal, je pomislil: »Radodarnost je očitno bolj zapletena, kot sem najprej mislil. Če bi jim želel storiti kaj dobrega, bi moral najprej ugotoviti, česa si ti ljudje pravzaprav želijo.«

Naslednjega dne se je podal na ulice praznih rok. Vse, kar je storil, je bilo, da je pozdravil nekaj brezdomcev in pričel pogovor o vremenu.

Dan za tem je spet govoril z njimi, tokrat se je malce pozanimal o njihovem počutju. To je počel toliko časa, dokler ni ugotovil, da si pravzaprav želijo kakšen priboljšek in ne sendvičev. To je bila namreč poglavitna jed na jedilniku zavetišča za brezdomce. Skupaj s priateljico je pričel peči čokoladne piškote, ki jih je brezdomcem delil ob pogovoru. Mladenič je spoznal, da je za resnično radodarnost potrebno vedeti, česa si druga oseba želi. Da bi to izvedel pa je potrebno vzpostaviti ljubezniv, prijateljski odnos. To pa pomeni, da sočloveka sprejmeš takšnega, kot v resnici je. Mladenič iz naše zgodbe je bil pripravljen prav to storiti – ovreči svoja pričakovanja o tem, kakšni naj bi bili brezdomci. Ovrgel je prepričanje, da bi si brezdomci morali želeti sendvičev ali pa celo da bi morali biti hvaležni za karkoli pač dobijo. Ko pa jih je bolje spoznal, jim je lahko ponudil tisto, kar je bilo v njegovi moči.

Ob zaključku tega razmišljanja se bomo posebej posvetili etičnim merilom, ki naj zagotavljajo odličnost oz. spodbujajo mojstrstvo v odnosu do ljudi v stiski. Etika je človekova osebna spretnost, s katero vedno bolj odkrivamo in oblikujemo svojo človečnost. Grška beseda *ethos*, iz katere izhaja etika, označuje navade, običaje, torej prakso. O etiki tako ne moremo le govoriti ali pisati knjige, ampak jo je potrebno živeti. Živimo pa le tukaj in zdaj, zato je potrebno najprej dobro spoznati našo konkretno realnost. Zgodbo o mlađeniču in sendviči nam spregovori o pomembnosti tega koraka. Lahko smo namreč še tako prepričani, da delujemo etično, vendar morda ne odgovarjamo na konkretnе potrebe ljudi in jim lahko celo škodujemo. Zato je pri etičnem delovanju ključnega pomena poznavanje konkretnе situacije ljudi v stiski. Pri tem se je potrebno zavedati naših predstav in predvodkov, ki nam lahko popačijo sliko.

Kot smo že ugotovili, ne obstaja neka nepremična kategorija ljudi v stiski, saj se lahko vsak izmed nas v vsakem trenutku znajde v nekakšni stiski. Vendarle pa obstajajo ljudje, ki potrebujejo intenzivnejšo podporo in spremstvo, da bi se izkopali iz različnih stisk. Zaradi določenih osebnih

in družbenih dejavnikov se oblikujejo prave subkulture ljudi, ki postanejo redni uporabniki na Centrih za socialno delo ali humanitarnih ustanov. Pri tem je pomembno, da se vzdržimo vsakršnega etiketiranja ljudi, saj se bodo nato ljudje trudili, da bi etiketi tudi ustrezali. Spoštovanje človekovega dostojanstva je osnova etičnega ravnanja, kar pa še ne pomeni, da je ta naloga lahka. Predvsem pomeni spodbujanje samoinicative pri ljudeh v stiski, saj so sami tisti, ki poznajo izhode iz stiske in jih lahko le samo tudi uporabijo. Ljudje, ki jih pri tem na takšen ali drugačen način spremlijamo, jim jih lahko le osvetlimo in kdaj nekoliko potisnemo naprej. Ne moremo pa napraviti korakov namesto njih samih.

Odločitev za etično delovanje je po definiciji svobodna, vendar vseeno vedno več ustanov pozna etične kodekse, ki predstavlja skupek etičnih načel posamezne ustanove. So nekakšen minimum, skupni imenovalec na področju etike za vse, ki delujejo v posamezni ustanovi. Pri ljudeh v stiski je ključnega pomena predvsem načelo neizkorušanja in resnicoljubnosti. Kljub pomembnosti in potrebnosti etičnih kodeksov pa se je potrebno zavedati, da etični kodeksi sami od sebe ne zagotavljajo etičnosti njihovih zavezancev. Etične drže so veliko manj formalne od zakonodaje in se jih učimo iz vsakdanjih odnosov. Etični kodeksi morajo biti tudi dovolj fleksibilni, da se prilagajajo potrebam njihovih zavezancev, sicer lahko kaj hitro dobijo vlogo nekakšne pravne varovalke, ki ne služi svojemu prvotnemu pomenu.

ZAKLJUČEK

Etika zasleduje in išče dobro in s pomočjo etičnega delovanja to dobro odkrivamo v sebi in drugih, tudi v tistih, ki so v stiski. Etična dimenzija je pri odnosu z ljudmi v stiski zelo pomembna, saj bi brez upoštevanja etičnih načel, kot je spoštovanje človekovega dostojanstva,

neizkoriščanje, neetikiranje, kaj hitro lahko prišlo do takšnih ali drugačnih zlorab. Naj še tako poskušamo naše skupno življenje urediti z zakoni, se vedno znova vračamo na etične drže, ki jih ljudje gojimo. To razmišljanje bi zaključil s tremi poudarki. Najprej bi poudaril primeren pristop do ljudi v stiski, ki naj ne bo pokroviteljski, marveč naj temelji na empatičnosti in pripravljenosti poslušati. Naj odnos do ljudi v stiski vodi zavezanost do človeka in nekoristoljubnost. Odkrivajmo in premagujmo zidove, ki nas ločujejo od naše polne človeškosti in od stisk drugih. Bodimo konkretni in odkrivajmo obstoječe potrebe ljudi okrog nas. Naj postane spremljanje in opora ljudem v stiski naša navada, naša druga narava, naša etika.

ETIČNOST RAZMIŠLJANJA IN DELOVANJA PRI UVELJAVLJANJU OSEBNE ODLIČNOSTI

Marija Turnšek Mikačić²

Odličnost in etičnost nista naš cilj, sta naš standard!

Summary

Paper “Ethical consideration and acting to put forward personal excellence” is about use of neuro linguistic programming (NLP) in developing personal excellence.

The human beings are inclined to empathy, cooperation and charity under the conditions, that they develop capabilities to change and bettering their own life. Excellence can grows by carefully and subtle cultivating may self.

Neuro linguistic programming is art and science about personal excellence, which is grounded on studying successful communication and exceptional success achieved by people on very different areas.

What we need is: goal orientation to be successful, good juncture to establishing and maintaining relations with mutual trust support and understanding, feel the sharpness to know where we are and what is going on to us, behavioral flexibility to adopt different an unpredictable living conditions.

² mag. Marija Turnšek Mikačić, univerzitetna diplomirana ekonomistka,magistra poslovne politike in organizacije, mednarodni trener NLP (INLPTA), NLP coach, predavateljica višje šole, predavateljica osebnega kariernega načrta, NLP-ja in učinkovite komunikacije pri Glotta novi, Poljanska 95, SLO-1000 LJUBLJANA, marija.turnsek-mikacic@cultos.net

I found advantage of NLP in the theory and also in my personal experiences by lecturing at higher school and in my experiences with long life education of adults. The consequence of good and quality connection between intellect and emotions during the learning process is deliberation of “genius in your self”. Learning is transformed in to effective practical use of awoken internal capabilities and sources. So we can achieve in a short time unbelievable results learning foreign languages, communication skills, organizational skills etc., or what ever we would like or have to learn .

POVZETEK

Prispevek govorji o uporabi nevralističnega programiranja pri razvoju osebne odličnosti.

Ljudje smo nagnjeni k empatiji, sodelovanju in človekoljubju pod pogojem, da razvijemo svoje možnosti in sposobnosti za spremembo svojega življenja na bolje. Odličnost zraste skozi skrbno, subtilno kultiviranje.

Nevralistično programiranje je umetnost in znanost o osebni odličnosti, ki temelji na preučevanju uspešne komunikacije in izjemnih uspehov, ki so jih dosegli ljudje na različnih področjih.

Temeljna izhodišča NLP-ja pomenijo skupek tehnologij odličnosti in uspeha v učenju in življenju. Zato potrebujemo: ciljno naravnost, da bi bili uspešni in bi dobili to, kar si želimo, dober stik, da vzpostavljamo in vzdržujemo odnos z medsebojnim zaupanjem, podporo in razumevanjem, čutno ostrino, da bi vedeli, kje smo in kaj se nam dogaja, vedenjsko prožnost, da bi se znali prilagajati drugačnim in nepredvidljivim življenjskim razmeram.

Prednosti NLP-ja utemeljujem na primeru teorije in svojih izkušenj pri mojem učenju na višji šoli in v okviru vseživljenskega učenja odraslih. Posledica dobre in kakovostne povezave uma in čustev pri učenju je sprostitev »genija v sebi«. Učenje se prelevi v proces učinkovite praktične rabe zbujenih notranjih sposobnosti in virov. Tako lahko v kratkem času oziroma v trenutku dosežemo neverjetne rezultate pri učenju tujih jezikov, računalniških, komunikacijskih, motivacijskih, organizacijskih spremnosti ali pa kar koli se želimo ali se moramo naučiti.

1. Uvod

Visoke standarde etike in odličnosti imamo v življenju na podlagi naših temeljnih vrednot, našega značaja, integritete in poštenosti. Upoštevanje zakonov je minimalni kriterij. To je šele prvi korak k visokim standardom. Odličnost zraste skozi skrbno, subtilno kultiviranje. Pri tem se srečamo z Nevro lingvističnim programiranjem (dalje NLP) kot enem izmed modelov odličnosti.

NLP daje osebi možnost, da spremeni svoje življenje na bolje. Nudi nam pot do odličnosti na področjih našega življenja. Glavni poudarek nevralističnega programiranja je izboljšati naše življenje do točke, ko smo dosegli svoje življenjske cilje. Ne želimo priti le do ciljne črte, temveč doseči odličnost že v procesu in celo preseči zmagovalno linijo.

Vsi želimo delati dobro na delovnem mestu in imeti dobre odnose z drugimi ljudmi, NLP nam pomaga odkriti, kako lahko to dosežemo z osredotočanjem na naš um in iskanju novih načinov novega vedenja. Lahko spremenimo svoje vedenje in odnose z uporabo postopkov nevralističnega programiranja.

Predstavljajmo si, kako se spremeni naše življenje, kadar smo navdušeni, motivirani, vztrajni in samozavestni, hkrati pa občutljivi za dogodke in ljudi okrog sebe, etično ravnamo ter smo odprtii za vse čudeže življenja. Kako je, ko ohranimo, »konzerviramo« čudovite trenutke življenja in znamo črpati moč iz njih, ko jo potrebujemo, hkrati pa se znamo odmakniti od neprijetnih izkušenj in se iz njih učili za prihodnost?

Kako se počutimo, če imamo jasno predstavo o tem, kaj hočemo, kako bomo to dosegli in kakšen bo naš vpliv na druge ljudi? Ko upoštevamo vsakogar kot enkratno osebnost in ljudje se tega zavedajo, to čutijo, nam ta občutek vračajo in nas spoštujejo.

Nevro lingvistično programiranje je umetnost in znanost o osebni odličnosti, ki temelji na preučevanju uspešne komunikacije in izjemnih uspehov, ki so jih dosegli ljudje na različnih področjih. Teh komunikacijskih spretnosti se lahko nauči vsakdo, ki si želi izboljšati učinkovitost v osebnem in poklicnem življenju. NLP je tisto, kar počnemo, kadar nam gre dobro in kadar se v medosebnih odnosih počutijo dobro tudi drugi. NLP je način razmišljanja o mišljenju.

NLP preučuje, kako način predelave naših misli vpliva na naše notranje izkustvo; kako naše notranje izkustvo vpliva na naše vedenje in kako naše vedenje vpliva na druge ljudi. Komunikacija je cikel ali zanka, ki povezuje vsaj dva človeka. Ko komuniciramo z drugim človekom, zaznavamo njegov odziv in nanj odgovarjamo s svojimi mislimi ali čustvi. Naše nadaljnje vedenje napajajo notranji odzivi na to, kar vidimo ali slišimo. Naš sogovornik se enako odziva na naše vedenje. Notranje predstave vsakega od nas so enkratne, zato sogovornikovo sporočilo velikokrat dojamemo drugače, kot ga je želel sporočiti. To je temeljni razlog, ki preprečuje boljše (spo)razumevanje med ljudmi, vendar NLP ponuja možnosti za zavestno premostitev razlik.

Poudarek je na besedi »zavestno«. Pogoj, ki je nujno izpolnjen za začetek procesa izboljševanja komunikacije, je zavestno spoznanje

razlogov komunikacijskih kratkih stikov. Teh razlogov se večinoma ne zavedamo, zato jih tudi ne moremo odpraviti, kajti prvi korak za odpravo katerekoli prepreke lahko storimo šele, ko se te prepreke zavemo. Največja napaka naše civilizacije je v prevlitali krivde za razhajanje na sogovornika. Tako zavijemo v slepo ulico medsebojnih obtoževanj.

Prava oblika je edino prevzem odgovornosti za svoj del v zanki. Že tako ali tako vplivamo na druge, edina izbira je v tem, da se zavedamo učinkov, ki jih ustvarjamo (ali pa ne).

NLP ponuja elegantno možnost za naš vpliv na sogovornika. Ta vpliv nam omogoči vzpostaviti obojestransko zadovoljujoč odnos. Sogovornika torej ne prisilimo, da stori nekaj, kar ni dobro zanj, ampak njegov odziv spodbudimo s polnim spoštovanjem njegove osebnosti. NLP je sposobnost, da se učinkovito odzovemo drugim in da razumemo in spoštujemo njihov model sveta.

Kratica NLP= Nevro Lingvistično Programiranje nam pove, s čim se NLP pravzaprav ukvarja:

NEVRO = nevrološki; ki zadeva živčni sistem in možgane

LINGVISTIČNO = gre za jezik, ki odseva strukturo našega mišljenja

PROGRAMIRANJE = s tem je mišljeno načrtno, zavestno, s ciljem usklajeno delovanje.

NLP se ukvarja z jezikom in možganskimi strukturami ter strukturami miselnih procesov in s tem, kako je krmiljeno naše mišljenje, delovanje in doživljanje (Pegan Stemberger J. 2007).

S tem, ko spoznamo, kako te strukture delujejo in se jih naučimo zavestno krmiliti in uporabljati, postaneta naša komunikacija in »self-management« (upravljanje samega sebe) učinkovitejša.

NLP je nastal v 70-ih letih iz opazovanj in modeliranja terapevtskih »mojstrov«: Miltona H.Ericksona – hipnoterapija, Virginije Satir – družinska terapija in Frizta Perisa – gestalt terapija.

Richard Bandler (matematik in terapevt) in John Grinder (lingvist), ki sta NLP ustanovila in poimenovala, sta se lotila še posebej učinkovitih vzorcev delovanja prej omenjenih terapevtov, jih analizirala in strukturirala. To ju je pripeljalo do »škatle z orodjem« za medsebojno komunikacijo, ki se je lahko vsak nauči in uspešno uporabi.

Od 70-ih let do danes so bile v NLP vključene nove miselne vsebine, predvsem sistemski, kibernetiki in konstruktivni nastavki, npr. Gregoryja Batesona in Paula Watzlawicka.

NLP je odprt model, ki se nenehno razvija. Sprejete, ovrednotene in vključene so bile številne uspešne strategije s področja komunikacije, vodenja, športa, ustvarjalnosti itd.

2. Temeljna izhodišča NLP

Za doseganje in prepoznavanje osebne odličnosti in etičnosti ter uspeha v življenju Nevro lingvistično programiranje izpostavlja štiri temeljna izhodišča:

Ciljna naravnost

Za uspeh je nujno vedeti, kaj hočemo, kako bomo to kar hočemo dosegli, kdaj bomo to dosegli, kako bomo vedeli, da smo to že dosegli, oz. kje smo na poti za dosego cilja, kaj bomo za dosego cilja potrebovali in kdo nam lahko pri tem pomaga.

Človeški možgani delujejo ciljno in se nagibajo k temu, da dobijo tisto, o čemer razmišljamo. Dobro oblikovani cilji so tako pomembno orodje in pogoj za dosego tistega, kar si v življenju želimo doseči.

Dober stik

Vsakdo izmed nas je svet zase in dejstvo, da smo si različni, že dolgo ni več nikakršna skrivnost ali posebnost. Imamo čisto svoj notranji svet, po katerem se ravnamo in ki v veliki meri upravlja z nami. Za sporazumevanje z nekom (in s samim seboj), potrebujemo prefinjeno sposobnost zaznavanja človeka in sposobnost povezave z njim na vseh ravneh. Povezava s človekom je proces pridobivanja pozornosti in zaupanja njegovega podzavestnega uma, da nam sledi. Pri tem je pomembno, da ne pozabimo na pozitivno namero.

Čutna ostrina

Ko enkrat vemo, kam hočemo iti in kam hočemo priti, potrebujemo sposobnost, da opazimo znake, ki nam kažejo, ali se premikamo v želeni in začrtani smeri.

Enako je, ko vstopimo v komunikacijski odnos. Še tako majhne spremembe na sogovorniku nam kažejo, kaj se v sogovornikovi notranjosti dogaja (ga dolgočasimo, nam verjame ali ne verjame, je nad nami navdušen, je zaskrbljen, odsoten,...).

Prožnost v vedenju

Ko opazimo, da je rezultat našega delovanja drugačen, kot smo ga želeli, je dobro prebuditi svojo notranjo prilagodljivost ozziroma spremenljivost, ki nas bo spodbudila, da spremenimo način delovanja. To je način za dosego istega (ali drugačnega) rezultata, vendar po drugi morda nenačrtovani poti.

3. Kaj lahko od uporabe NLP-ja pričakujemo in pridobimo?

Z izboljšano sposobnostjo komuniciranja, z več osebne moči smo sposobni doseči več uspeha, učinkoviteje upravljamo s seboj »self-management«, izboljšajo se naše pogajalske spretnosti, smo boljše motivirani in znamo dobro motivirati druge, sposobni smo možganom prilagojenega posredovanja informacij.

Z NLP-jem pridobimo nove strategije učenja, poučevanja, motiviranja oziroma spodbujanja, pozitivno spremenimo moteče vedenje, negativne izkušnje, omejujoča prepričanja, itd. Osnovno načelo NLP-ja je, da se ljudje učimo iz izkušenj, zato je cilj urjenja odkriti in doživeti nove izkušnje, resnične ali samo v predstavah – tako namreč poteka učenje v možganih.

Danes v Sloveniji uporabljajo NLP vodilni in vodstveni delavci (za spodbujanje ustvarjalnosti, za oblikovanje identitet podjetij, za boljše odnose med zaposlenimi in odkrivanje potencialov posameznika), učitelji in izobraževalci odraslih (obvladovanje strahu pred šolo, učne težave, motivacija, oblikovanje boljših strategij učenja), zdravniki, svetovalci in terapevti (na psihološkem in socialnem področju), komercialisti in tržniki (kot nenadomestljiv pripomoček pri komuniciraju s strankami) (Pegan Stemberger J. 2007).

4. Kakovost življenja je kakovost komunikacije

Kakovost naše komunikacije je izjemno tesno povezana s kakovostjo našega življenja. Od načina naše komunikacije (s seboj ali z drugimi) je v pretežni meri odvisno tudi naše zdravje. Če v komunikaciji velikokrat

zaidemo v težave, če smo nerazumljeni, če imamo občutek, da smo nesprejeti ali da nas sogovorniki zavračajo, če... in če se cenimo, spoštujemo in nam ni vseeno, kaj bo z nami v prihodnosti, je pravi čas za analizo tega, KAKO komuniciramo.

V tem prispevku se bom posvetila le nekaterim dejavnikom, ki najpogosteje vplivajo na to, da naša komunikacija ni taka, kot bi si jo želeli.

4.1 Prepričanja in komunikacija

Po definiciji so prepričanja tisto, kar smatramo, da je pravilno, pomembno ali v redu.

So bit in bistvo vsakega posameznika, so temelj naše komunikacije z drugimi. Naše vedenje je odraz in slika naših prepričanj.

Prepričanja so pospeševalci in zaviralci našega osebnega in poslovnega napredka in naše osebne in poslovne rasti.

Vsak med nami jih ima nešteto, veliko jih je v naših družinah, v okolju, v katerem živimo in nenazadnje, veliko jih je v organizaciji, v kateri smo zaposleni.

Iz prepričanj v preteklosti so se rodile skoraj vse ljudske modrosti in rekla.

Prepričanja si na zaveden in nezaveden način pridobivamo v otroštvu, najprej od staršev, bližnjih in manj bližnjih sorodnikov, vzgojiteljev, učiteljev, duhovnikov, prijateljev, iz različnih medijev, od sodelavcev, partnerjev...

Za nas in za naš razvoj so koristna ali škodljiva. Tekom življenja jih spremenjamo, bodisi zaradi odraščanja, vstopa v svet dela, v zakon ali življenjskih izkušenj.

Bandler in Grinder, očeta nevrolingvističnega programiranja (NLP) sta že v začetku 70 let ugotovila, da če spremenimo naša prepričanja, spremenimo tudi naše vedenje. Oziroma, vedenje lahko spremenimo le,

če spremenimo naša prepričanja. Na poseben način ju je zanimalo, katera prepričanja posedujejo posebej uspešni ljudje. Dokazala ste (pozneje so to potrdili tudi drugi), da če sprejmemo za svoja prepričanja prepričanja uspešnih ljudi in jih tudi skozi vedenje uporabljamo, doživimo do 80% spremembe.

4.2 Ni neuspeha, so le povratne informacije

Popolnoma naravno je, da tu pa tam doživimo neuspeh. Iz vsakega "neuspeha" se da veliko naučiti. Ob njem se vedno lahko vprašamo: "Kako lahko ta neuspeh oz. dogajanje okoli tega, izkoristim "za jutri"? Kaj se lahko iz njega naučim? Ali je v mojem primeru neuspeha res samo neuspeh? Ali je morda to izhodiščna točka proti uspehu in začetek uspeha?" Učiti se na lastnih neuspehih (ali na neuspehih drugih) je pravo bogastvo! Priporočljivo je "neuspeh" preokviriti z razmišljanjem: "Kaj sem ob tem pridobil za svoj nadaljnji razvoj?" (in ne, kaj sem ob tem izgubil?)

Če vse, kar se nam v življenju dogaja in zgodi, jemljemo in doživljamo kot povratno informacijo (Feedback), nam je ta lahko dober kažipot, po kateri poti je potrebno iti, da pridemo do uspeha.

Če neuspeh jemljemo kot vir, iz katerega se bogatimo, učimo, ustvarimo v svojem življenju in komunikaciji nove poti.

Morda je pot na tak način daljša, toda korakajoč po njej nedvomno korakamo proti uspehu.

4.3 Čutna ostrina in čutna občutljivost (senzibilnost) sta nedvomno vodilni lastnosti uspešnih

Že A. Huxley je trdil, da so naša čutila (vid, sluh, čustva, otip, voh in okus) vrata percepcije sveta. So naša povezava z zunanjim svetom. Bolj so odprtvi naši čutni kanali, bolj smo dovetni za svoje sogovornike in vse kar nam okolica sporoča.

Ravno zato ljudje, ki so uspešni v komunikaciji, nenehno posebno pozornost posvečajo večanju svoje zmožnosti čutne ostrine. S tem so dovzetni za opazovanje podrobnosti in drobnih sprememb na sogovornikih (partnerjev, družinskih članov, sodelavcev, priateljev, sosedov) in lahko hitreje prilagajajo svojo komunikacijo okolju. So torej hitreje dovzetni do sprememb pri sogovornikih, samem sebi in okolju ter hitreje prilagajajo svojo odzivnost, se hitreje znajdejo v najrazličnejših situacijah in zato kakovostneje živijo življenje.

Natančno videnje, slišanje, čutenje/občutenje (v NLP-ju kalibriranje) je vsekakor pri opazovanju ključno. Če natančno opazujemo, pri sogovornikih opazimo marsikatero spremembo (besedno, parabesedno ali nebesedno). Ta je dobrodošel pokazatelj, kaj se dogaja v sogovorniku ali z njim in je dober pokazatelj tudi tega, kako naj naprej v komunikaciji ravnamo (npr. diha hitro ali počasi, spremišča naš očesni kontakt ali ne, gestikulira ali ne, je zardel, prebledel, uporablja mašila, govori umirjeno ali nervozno, si ne najde mesta v stolu...)

Spremembe na sogovorniku so lahko izjemno majhne, vendar jih dobro trenirano in izurjeno oko (uh, srce) hitro zazna.

"Opaženje" določene spremembe v vedenju našega sogovornika je odvisno od pomembnosti in pomena spremembe za naš komunikacijski proces v trenutku, ko se je ta zgodila.

4.4 Neučinkovita komunikacija je posledica neustrezne spremljave

Vsakokrat smo začuden nad tem, da dobivamo odgovore, ki jih nismo ne želeli ne pričakovali. Pogosto obtožujemo druge (to je med drugim tudi najbolj enostavno!), da niso razumeli našega sporočila in tistega, kar smo jim želeli sporočiti. Torej so oni krivi, da komunikacija ne teče, kot bi morala.

Smo se kdaj vprašali, kako nam uspeva, da nas drugi ne razumejo, in da se odzivajo na za nas neljub in čuden način. Odgovornost, da smo bili

ustrezno razumljeni, je vedno in izključno na naši strani. Mi smo edini, na kogar lahko vplivamo (in imamo med drugim tudi to pravico), da se spremeni, da naredi nekaj drugače, bolj učinkovito, bolj ustrezeno, tisto kar bolj koristi in odgovarja neki določeni situaciji.

Nekdo je nekoč izjavil, da je komunikacija kot ples. In če hočemo dobro in zlasti učinkovito komunicirati (plesati) svojega sogovornika (soplesalca) najprej (in ves čas) dobro spremljamo, da ga bomo lahko, če bo to potrebno, tudi vodili in nenazadnje tudi usmerjali.

Z ujemanjem s sogovornikom; besedno (skozi besede), nebesedno (skozi telesno govorico, mimiko in dihanje) in parabesedno (skozi barvo in ton glasu), v komunikaciji dosežemo, kar smo si želeli. Z ujemanjem namreč vstopamo v "čevlje" sogovornika, ga bolje razumemo, smo z njim na isti valovni dolžini, ga lažje podpiramo in na tak način lažje komuniciramo z njim. Dobivamo tisto, na kar smo se osredinili, kot je nekoč dejal eden od zelo znanih in uspešnih ljudi.

4.5 Spremembra je nenehna

Ko "potujemo" skozi življenje, je spreminjaњe naša zvezda stalnica (če si to želimo ali pa ne). Spreminja se naša mimika obraza, naše obrazne poteze, naše reakcije, barva našega glasu, naša razmišljanja in pogled... In z nami se spremnjajo naši partnerji, prijatelji...

Ne samo leta, ampak in predvsem so nosilci naših nenehnih sprememb naše življenjske izkušnje.

Znanja in spretnosti, ki smo si jih pridobiti skozi različne vrste treningov, seminarjev, coachingov, skozi lastne izkušnje ali izkušnje drugih, skozi medije... ali na druge načine, dvigajo našo sposobnost opažanja, našo sposobnost zaznavanja zelo malih sprememb v vedenju drugih oseb.

Že dolgo je znano, da naša komunikacija vsebuje 7% besednega in 93% nebesednega sporočila in da poleg tega KAJ in KAKO nekaj povemo, sporočamo celo vrsto miselnih vzorcev, ki kažejo na to, kaj v resnici

mislimo, čutimo... Če smo sposobni male spremembe, ki spremljajo te miselne vzorce zaznavati, smo se sposobni hitreje in učinkoviteje prilagajati in zaznati, kako se bo sogovornik odzval na naše sporočilo.

Dejstvo je (s tem se verjetno vsi strinjam), da je kakovost našega življenja odvisna od nas samih in predvsem od tega, v kolikšni meri smo pripravljeni na spremembe.

Milijoni ljudi ostajajo, kjer so – to je njihova odločitev (Richard de Vos). Ali je tudi z nami tako?

5. Moje izkušnje pri uporabi Neuro lingvističnega programiranja na višji šoli pri učenju ekonomike in menedžmenta in pri vseživljenskem učenju odraslih na področju osebnega kariernega načrta in komunikacije

V času hitrega življenjskega ritma in s tem stresa se pogosto zgodi, da ravno v trenutkih pride, ko naj bi se kar čim hitreje, najbolj osredotočeno in najučinkoviteje učili, do popolne mentalne blokade in s tem nasprotnih učinkov, kot bi si jih že leli. Da bi se temu izognili, pri učenju novih spretnosti, pridobivanju znanja in kompetenc upoštevamo primerno »mešanico uma in čustev«. Inovativne metode učenja, kot je nevro lingvistično programiranje (NLP) počnejo prav to – pomagajo povezovati um in čustvena stanja. (Dragovič T. 2005)

Posledica dobre in kakovostne povezave uma in čustev pri učenju je sprostitev »genija v sebi«. To nas velikokrat nadvse presenetí. Posebej zato, ker se učenje prelevi v proces učinkovite praktične rabe zbujenih notranjih sposobnosti in virov. Tako lahko v kratkem času oziroma v

trenutku dosežemo neverjetne rezultate pri učenju tujih jezikov, računalniških, komunikacijskih, motivacijskih, organizacijskih spretnosti ali pa kar koli se želimo ali se moramo naučiti.

6.1 Upravljanje notranjega čustvenega stanja

Notranje čustveno stanje so sinteza mentalnih in fizioloških dejavnikov, ki vplivajo na naš »performance« in spodbujajo naše nezavedne procese. Večina ljudi verjame, da se notranja čustvena stanja »zgodijo« in da jih ne moremo izbirati. Športniki recimo, vedo, da to ni res. Za tekmovanja se ne pripravljajo le fizično, temveč tudi mentalno in čustveno. Vedo, da so osredotočeni in sproščeni, kadar želijo dati čim več od sebe. Športniki, ki verjamejo, da lahko notranja čustvena stanja upravljam, imajo več možnosti za zmago kot športniki, ki sebe programirajo, da bodo »dali vse od sebe« pa »kar bo, pa bo«.

Mnogi ljudje nezavedno vstopijo v določeno čustveno stanje. To je lahko dobro, ko je notranje stanje učinkovito za natančno določeno nalogu. Ko pa je notranje čustveno stanje, v katerega vstopa oseba, neučinkovito, je lahko velika ovira za (na primer) učenje, komunikacijo, doseganje ciljev, učinkovitost.

Za Mozarta pravijo, da je bil v posebnem stanju sanjarjenja in zadovoljstva, ko je ustvarjal, in da je svojo glasbo lahko celo videl, občutil in okušal.

Sposobnost izbirati tako notranje čustveno stanje, v katerem želimo biti, je močno orodje za doseganje lastnih ciljev, ne glede na to, ali je naš cilj naučiti se tujega jezika, komunikacijskih spretnosti, organizacije časa, dokončati zahtevno nalogu ali dobiti ustvarjalno idejo.

Obstajajo različni načini, metode, strategije za doseganje notranjega čustvenega stanja (Dragovic T. 2009), v katerem želimo biti v določenih okoliščinah. To so:

- izbira ustreznega zaznavnega položaja,
- vizualizacija,

- notranji dialog,
- sidranje,
- preoukvirjanje omejevalnih prepričanj,
- sprememba podmodalnosti.

Procesa modeliranja ter samomodeliranja in »coaching« vprašanja nam lahko pomagajo ozavestiti notranje čustveno stanje, najprimernejše za učenje.

6.2 »Flow«

Psiholog Mihaly Csikszentmihaly (1997) je ravno z modeliranjem opredelil notranje stanje »flow« po dolgoletnih raziskavah na področju vodenja, timskega dela, sodelovanja, komunikacije in učenja.

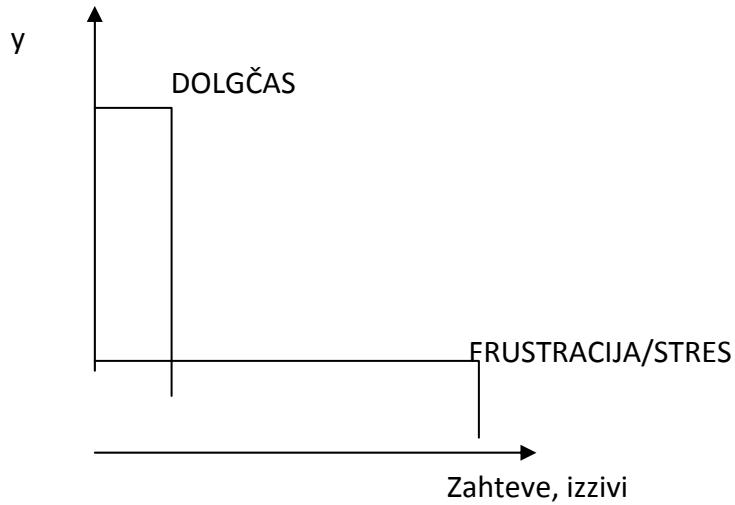
Do učinkovitega stanja »flow«, v katerem lahko dosežemo izredne rezultate na marsikaterem področju, pride, če je zagotovljeno ravnotežje med sposobnostmi, ki prinašajo notranje čustveno stanje varnosti, in zahtevami oziroma izzivom.

Ko mi pri pouku uspe zagotoviti ravnotežje med sposobnostmi posameznikov in izzivi, se izognem občutku dolgočasja pri študentih in drugih poslušalcih, ki je pogosto »krivo«, da se prenehajo učiti, ali pa stresu, ki je verjetno še pogostejši »krivec« za prenehanje učenja ali celo za odlašanje začetka učenja.

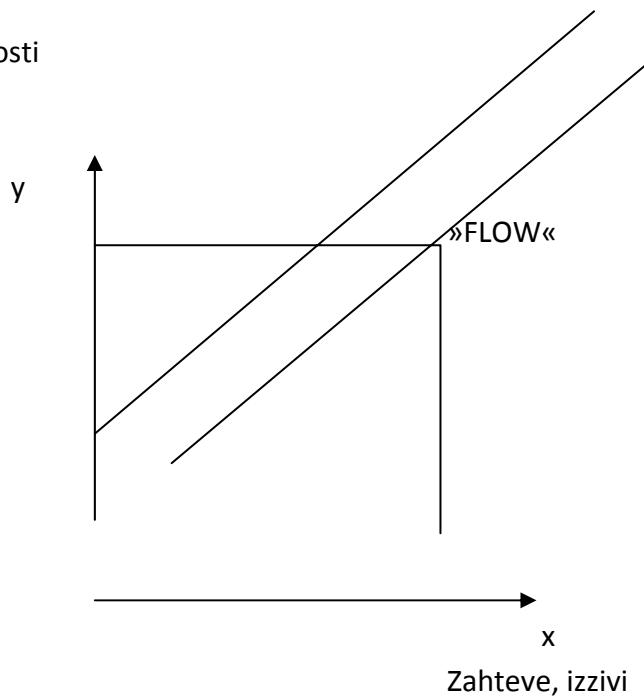
»Flow« pomeni hitrejše in učinkovitejše učenje, ki je posledica spremenjenega dojemanje časa (gre hitro in ga je še zmeraj dovolj), odprtosti do ljudi, novosti, občutkov zadovoljstva, sreče in izpopolnjenosti.

Graf 1: V flowu smo, ko velja ravnotežje med sposobnostmi in izvivi

Sposobnosti
(varnost)



Sposobnosti
(varnost)



Sprememba razumevanja učenja (od učenja, katerega cilj je izdelek, k samemu procesu učenja) prinaša globalni preskok od zavednega k nezavednemu. To je preskok, ki učenje postavi na raven umetnosti, ki preprosto je in poteka nenehno ter nepretrgano. Ko učenje ekonomike in menedžmenta ali komunikacijskih spretnostii, postane edinstveni in unikatni del razvoja osebnosti, se ustvari »čarobni svet«, in se lahko naučimo vse, kar si želimo in še veliko več. Kajti tisto, kar imenujemo nezavedno, je odgovorno za način, kako posameznik razvija svojo osebnost, uporablja svoje zmožnosti, pa tudi za tisto, kar sprejema ali zavrača (Benveniste, 1976). Ekonomika in menedžment, podana na ravni zavednega, ostane »tujek« v miselnem modelu učenja posameznika. Ista materija ki jo z inovativnimi metodami učenja neposredno prenesemo na raven nezavednega, pa postane del osebnosti in osebnega razvoja. Prav tako Osebni karierni načrt ali komunikacija podana na ravni zavednega, ostaneta »tujek« v miselnem modelu učenja posameznika. Ista materija ki jo z inovativnimi metodami učenja neposredno prenesemo na raven nezavednega, pa postane del osebnosti in osebnega razvoja. Iz anketnih podatkov zvemo, da brezposelne osebe, ki pridejo na navedena izobraževanja ugotovijo, da so prišli jezni na ves svet, slabo razpoloženi, brez volje za nadaljni osebnostni razvoj. Po končanih delavnicah ugotovijo, da so polni energije, veselja do življenja, imajo vizijo in vidijo nadaljnje smeri v življenju. Temu rečemo na delavnicah da vidimo »bleščečo avenijo prihodnosti« na svoji življenski časovni črti.

Z inovativnimi metodami učenja vse to, kar že poteka v naših notranjih svetovih, najprej ozavestimo, potem pa vse, kar smo ozavestili, »pošljemo« nazaj v nezavedno. Rečemo lahko tudi tako: »Ne učimo se več ekonomike in menedžmenta, računalniških programov, komunikacijskih spretnostii, ..., učimo se o sebi z ekonomiko in

menedžmentom, računalniškimi programi, komunikacijskimi sposobnostmi,...«. Ko se to tudi zgodi, je pot k osebni odličnosti (ki vsebuje tudi odličnost učenja) odprta in samo od nas je še odvisno, če se bomo nanjo odpravili ali ne. Živimo v čarobnem svetu in se lahko naučimo vse, kar želimo in potrebujemo, če se seveda tega zavedamo.

LITETATURA

- Bandler R., Grinder J. (1973/2003) Frogs into Princes, Palo Alto, CA: Science & Behavior Books
- Bandler, R., Grinder J (1975/2004). The Structure of Magic I: A Book About Language and Therapy. Palo Alto, CA: Science & Behavior Books.
- Bateson, G., (1972/2000) Steps to an Ecology of Mind, Chicago, University of Chicago Press.
- Benveniste, E. (1976) Problemes de linguistique generale, I, Paris, Galimard.
- Ciccia, A., Step, M., Turksrta, L.: "Nonverbal Communication Theory and Cruz, W. (2003): "Non-verbal communication causes cultural misconceptions"
- Csikszentmihalyi, M. (1997) Finding Flow, New York, Basic Books
- Dilts, R. (1990) Changing Belief Systems with NLP, Cupertino, California, Meta Publications.
- Dilts, R., Grinder, J., Delozier , J., and Bandler, R. (1980). Nevro-Linguistic Programming: Volume I: The Study of the Structure of Subjective Experience. Cupertino, CA: Meta Publications.
- Dragovic T. (2009) Kongres tajnic Portorož
- Hofstede, G. <http://www.geert-hofstede.com/>
- Iverson, J. (1998):
<http://www.sciencenews.org/articles/20000527/bob9.asp>

Mehrabian, A. (1971): "Silent messages", Wadsworth, Belmont, California.

Millman, D. »Communicating with Touch«,

<http://www.beststeps.com/Beststep.cfm?bs=404>

Pegan Stemberger J. (2007): Nevrolingvistično progamiranje - NLP , www.inti.si

Van Marwijk, F.: www.lichaamstaal.com

Vester, F. (1978) Denken, Lernen, Vergessen, München, Deutscher Taschenbuch Verlag.

POSLOVNA ETIKA KOT NUJNI POGOJ ODLIČNOSTI

Dejan Jelovac³

Povzetek

Članek obravnava temeljno vprašanje sedanjega časa v poslovnem življenju pri nas, ki se glasi: zakaj potrebujemo poslovno moralno? Kot odgovor na to vprašanje je možno artikulirati dovolj močne razloge za potrditev vodilne teze avtorja o neizogibni potrebi opiranja poslovnežev na norme in načela poslovne morale pri vsakokratnem poskuusu doseganja odličnosti v mišljenju in delovanju znotraj poslovnega sveta. Članek se zaključi s premislekoma o tem, kaj je v tako zastavljenem diskurzu še potrebno povedati in narediti v zvezi z doseganjem filozofije življenja kot iskanja univerzalne odličnosti in dobrega gospodarjenja na Slovenskem.

Ključne besede: poslovna etika, poslovna morala, poslovnež, odličnost, dobro gospodarjenje.

BUSINESS ETHICS AS A NECESSARY CONDITION OF EXCELLENCE

Abstract

The article deals with a key business person's dilemma of our times: Why do we need business morality? As an answer to this question we articulated sufficiently strong reasons for affirming the author's central thesis which states that there is an inescapable necessity for businesspeople to shape their thinking and conduct in their everyday endeavors towards excellence based on norms and principles of business ethics. The article concludes with a reflection on what remains

³ izr. prof. dr. Dejan Jelovac, Gea College - Visoka šola za podjetništvo, Ljubljana, Slovenija

to be said and done in order to fulfill a philosophy of life defined as a search for universal excellence and good governance in Slovenia.

Keywords: business ethics, business morality, businessman, excellence, good governance

1. Uvod

Nezadovoljstvo s stanjem stvari v svetu je ena temeljnih značilnosti človeka kot bitja. Že na samem začetku naše kulture lahko zasledimo odkritje neke fundamentalne diference med tistim, kako se stvari v vsakdanjem življenju dogajajo in tistem, kako bi si žeeli, da se dogajajo. Platon je na tej primarni napetosti zgradil svojo metafiziko, ki ponuja sliko sveta kot sistema dveh strogo ločenih svetov. Na eni strani je empirija, to je svet tukajšnjih, minljivih, gnilih stvari, na drugi je svet idej kot večnih, nespremenljivih in pravih vzorov vseh stvari. S tem je bil dokončno zarisan razkol med stvarnostjo in idealom v duhu zahodnega človeka. Platonova umno urejena država večno stoji nasproti obstoječe nepopolne, slabe vladavine, ki jo srečujemo v vsakdanjem življenju. Aristotel je ohranil učiteljev lok med stvarnostjo in idealom s tem, da ga je preusmeril na vsakdanje človekovo sobivanje v polisu. Po njemu ljudje ne sobivajo v državi, da bi živelji skupaj, temveč, da bi ustvarili dobro življenje. Polis ima notranji namen obstoja (entelehio), ki se kaže kot stalni gon od nižjih k višjim oblikam popolnosti bivanja. S tem je odličnost in potreba po njej s pomočjo izpopolnjevanja v rulinah postala končni cilj človekove eksistence. Človek se kot moralno bitje nikoli več ne bo sprijaznil s svojo nepopolnostjo in nepopolnostjo sveta v katerem prebiva. Njegovo razmišljanje in delovanje v celotni zgodovini zahodnoevropske civilizacije se je odvijalo kot projekt zavestnega obvladovanja sveta življenja s pomočjo intelektualnega in moralnega

izpopolnjevanja v cilju doseganja univerzalne odličnosti. Na začetku 20. stoletja je Max Weber protestantsko etiko postavil v samo središče kapitalizma, čigar duh je *etika odgovornosti* poslovnih ljudi in njihovih skupnosti. S tem je Weber zastavil temelje sodobne poslovne etike kot vede, ki skrbi za refleksijo procesov izpopolnjevanja poslovnega življenja s stališča razumnega ločevanja dobrega od slabega poslovanja. Do začetka šestdesetih let prejšnjega stoletja so moralna vprašanja povezana s poslovanjem preučevana predvsem v teologiji in filozofiji. Tekom šestdesetih se je okrepil interes za družbeno dimenzijo poslovanja. To je postavilo temelje za nastanek poslovne etike kot samostojne znanstvene in pedagoške vede. V osemdesetih se je le-ta konsolidirala kot akademska disciplina, ki je postala priznana v krogih praktikov. Devetdeseta leta prejšnjega stoletja so prinesla institucionalizacijo poslovne etike kot orodja za samoregulacijo poslovnih procesov. Od začetka 21. stoletja poslovna etika usmerja svoj fokus na razvoj nove organizacijske in globalne etične kulture (Ferrell et al., 2008, 10-17). Tako v diskurzu sodobne poslovne etike dobivamo poglobljeno refleksijo o razmerju med etiko in ekonomijo, z ozirom na moralne osnove poslovanja, temelje lastnine, odnosa poslovanja in prava ter poslovne morale kot elementa realnega poslovnega sveta (De George, 2006, 3-29). Pozornost stroke sta pritegnila, posebej v obdobju pospešene globalizacije, odkritje in razlaga pomembnosti izobraževanja študentov in managerjev na področju poslovne morale (Crane in Matten, 2007, 9-14). Dominantne perspektive poslovne etike so postali individualni, korporacijski in mednarodni vidiki poslovanja z namenom doseganja dobrega upravljanja in trajnostnega razvoja (Fisher in Lovell, 2006, 295-376). V tej luči se je odprlo vprašanje družbene odgovornosti podjetij, ne samo multinacionalk, temveč malih in srednjih podjetij (Moore in Spence, 2006, 219-226; Lepoutre in Heene, 2006, 257-273; Jenkins, 2006, 241-256). Etična raziskovanja so se usmerila tako na zasebni, kot tudi na javni sektor. Vprašanja kvalitete uslug javne uprave

v spreminjajočem se svetu so postala bistvenega pomena za delovanje in razvoj sodobne družbe (Lawton, 2004, 231-243; Lawton in Doig, 2006, 11-33, Žurga, 2007, 45-63).

Dimenzija poslovanja, ki je pritegnila posebno pozornost raziskovalcev na področju poslovne etike, so vrednote. Zaradi njihove pomembnosti so postale predmet ne le teoretičnih (Jorgenson in Bozeman, 2007, 354-381) študij, temveč tudi empiričnih raziskav (Inglehart in Baker, 2000, 19-51; van der Wal in Huberts, 2008, 264-285). Pri iskanju odličnosti igrajo vrednote, poleg vrlin, ključno vlogo za premik od trenutno veljavnih standardov k zaželenim idealom delovanja. Z namenom, da ugotovimo kakšno je stanje na tem področju pri nas, smo v obdobju oktober - december 2009 izvedli empirično raziskavo o vrednotah in integriteti v zasebnem in javnem sektorju. Vzorec zajema 400 naključno izbranih managerjev iz obeh sektorjev. Respondenti so bili med ostalim naprošeni, da rangirajo 20 organizacijskih vrednot, povzetih iz panorame vrednot, ki sta jih van der Wal in Huberts uporabila v svoji empirični raziskavi, izpeljani na Nizozemskem leta 2005. Gre za naslednje vrednote: odgovornost, kolegialnost, predanost, uspešnost, učinkovitost, strokovnost, poštenost, nepristranskost, nepodkupljivost, inovativnost, zakonitost, poslušnost, dobičkonosnost, zanesljivost, odzivnost, samoizpolnitev, uslužnost, družbena pravičnost, trajnostni razvoj in transparentnost. Iz nabora vseh naštetih vrednot je bilo potrebno na lestvici od 1-5 rangirati pet vrednot, ki se po oceni respondentov trenutno uporablja pri njihovem odločanju in delovanju. Potem so bili naprošeni, da še enkrat rangirajo vrednote iz istega nabora na lestvici od 1-5, vendar z vidika zaželenosti. Spraševali smo jih, katere vrednote bi pravzaprav morale biti najpomembnejše za doseganje ciljev organizacije. Rezultati, ki smo jih dobili so indikativni. V zasebnem sektorju so se na prvih petih mestih glede trenutnega stanja znašle: odgovornost, strokovnost, poštenost, uspešnost in učinkovitost. Na

lestvici zaželenih so prve tri ostale na enakih mestih, učinkovitost in uspešnost pa sta zamenjali mesta. Ugotovili smo, da se v javnem sektorju popolnoma ujemata trenutno in zaželeno stanje. Namreč - odgovornost, strokovnost, zakonitost, poštenost in učinkovitost so zasedle enaka mesta. Če bi posplošili rezultate naše raziskave, ki je opravljena na reprezentativnem vzorcu, bi prišli do ugotovitve o tem, da signifikantne razlike med stvarnostjo in idealom sploh ni. Kako pojasniti takšno stanje? To bi lahko pomenilo, da naši managerji ne razlikujejo stvarnega stanja od zaželenega stanja, kar posledično pripelje do tega, da obstoječe stanje vidijo kot zaželeno oz. da so njihovi ideali že uresničeni. Ali to pomeni, da smo dosegli popolnost ali pa, da smo nekritični do sebe in dosežkov svojega delovanja? To so problemi, ki zahtevajo resen premislek. Prav zaradi tega smo se odločili, da v nadaljevanju ponovno raziščemo osnove, na katerih se sploh lahko pojavi in ohrani razlikovanje med katerimkoli ravnanjem ali kakršnimkoli dosežkom in tistim, ki predstavlja mojstrovino. Pot, da se prebijemo do njih, nas pelje k poslovni etiki, znotraj katere najdemo pojmovno metodološki aparat, ki nam omogoča, da ne spregledamo razlike med "je" in "naj bi bilo".

2. Zakaj sploh potrebujemo poslovno moralo?

Odgovor na tako zastavljeni vprašanje je v bistvu odvisen od naše uspešnosti iskanja dovolj dobrih razlogov v prid teze o neizogibni potrebi opiranja na norme in načela poslovne morale pri vsakokratnem poskusu doseganja odličnosti - tako v življenju na sploh, kot še posebej v poslovanju. Zaradi tega je smiselno, da se takoj lotimo artikulacije in argumentacije tistih razlogov, ki zadostno legitimirajo aplikacijo moralne dimenzijske razmišljjanja in delovanja pri implementaciji odličnosti v sodobnem poslovнем svetu. Biti dober gospodar in ohraniti ta sloves navkljub vsem izzivom in zankam - to je delikatna naloga vsakega

poslovneža, ki je ni možno mojstrsko opraviti brez opiranja na poslovno etiko.

Poslovnež je nosilec svobode gospodarske pobude. Že od nastanka tržnega gospodarstva se je svoboda pojmovala kot predpogoj obstoja in razvoja družbe blaginje. Svoboda je dojeta kot možnost izbire, nemotenost delovanja. Na tem sloni ideal proste trgovine in pretoka blaga, ljudi in idej ter individualne podjetniške iniciative. Svoboda je postala temeljna človekova pravica v smislu "svobode od" in "svobode za". V pogledu prve je človek razvezan suženjstva in odvisnosti od različnih oblik gospodarjev, v drugem pogledu pa gre za neomejeno pravico avtonomnega odločanja o tem kaj hoče storiti. Na ta način svoboda posameznika postaja omejena z enako svobodo drugega posameznika. Ustavno in civilno pravo določata svobodo kot temeljno človekovo pravico, ki je hkrati omejena s pravnimi normami na tak način, da ščiti drugega človeka pred možnostjo zlorabe njegove svobode. Svoboda poslovnežev se končuje na meji, ko krati enako svobodo drugemu poslovnežu. V ta namen je družba vpeljala celotno obligacijsko, gospodarsko, delovno in civilno pravo. Zgodovina kapitalizma pa je pokazala, da to ni dovolj. Pravo in represivne institucije države namreč niso mogle preprečiti zlorabe svobode. Fantom svobode rabi dodatno brzdanje. Kajti svoboda brez odgovornosti lahko postane pošast. Zato potrebujemo poslovno moralo, ki nam narekuje, da vse kar ni prepovedano s pozitivno pravno normo, ne pomeni, da je s tem avtomatično dovoljeno. V polju dovoljenega obstaja lok med zaželenim, manj zaželenim in nezaželenim. Vloga poslovne morale je ravno v tem, da poslovnežu nakaže tisto, kar je človeka dostojno ravnanje. Seneka pravi: *Id facere laus est, quod decet, non quod licet* (Odlika je delati tisto kar je dostojno, ne pa le tisto kar je dovoljeno).

Poslovnež ima moč. Ne glede na to ali gre za obrtnika, podjetnika, managerja - poslovnež je tisti, ki ima zaradi posedovanja moči hkrati možnost za njeno uporabo ali zlorabo. Saj moč je po svoji naravi možnost za dobro ali slabo gospodarjenje. Moč postavlja poslovnežu pravi sirenski izviv. Zaradi tega poslovnež potrebuje "kompas", če želi najti pravo pot med čermi uporabe moči. To je dober razlog, da se začne opirati na moralni čut kot svoje vodilo na zemljevidu vsakdanjega poslovnega življenja na poti k odličnosti.

Odločitve poslovneža prizadenejo ljudi. To pomeni, da imajo poslovneži močan vpliv na življenje in dobrobit posameznikov in skupin. Ta vpliv je lahko delni ali celovit, kratkotrajen ali dolgoročen. V vsakem primeru pušča posledice ne le na počutje ljudi, temveč tudi na njihovo eksistenco. V sedanji svetovni recesiji lahko opazujemo tudi to, kako je vpliv nekaterih poslovnežev in njihovih poslovnih odločitev pridobil globalne razsežnosti. Usoda posameznih gospodarskih družb, sistemov in panog, kot tudi celotnega svetovnega gospodarstva je postala talec peščice mogotcev in njihovih lobijev, katerih odločitve razen lastne požrešnosti in pohlepa niso upoštevale vitalnih potreb in pričakovanj drugih deležnikov v procesu gospodarjenja. To je že dober razlog, da morajo jemati poslovneži pri odločanju v poštew posledice svojih načrtov in dejanj, kar pravzaprav ne pomeni nič drugega kot to, da morajo postati moralno odgovorni akterji. To se pravi, da morajo postati gospodarski subjekti, ki jemljejo v zakup ne le lastno blaginjo, temveč tudi potrebe posameznikov in blaginjo skupnosti, v kateri živijo in poslujejo.

Poslovnež ima interes. Poslovno življenje je neskončna borba v kateri tekmujejo konkurenti. Za zmago v tej tekmi ima poslovnež možnost preferiranja in favoriziranja. Lahko da poslu prednost pred človekom. Lahko v ospredje postavi profit, denar, dobrine, lahko pa kvaliteto

življenja, duševni mir in srečo. Povsod, kjer so preference, se hkrati pojavlja potreba po vrednotah, ki med ostalim opravljajo tudi pomembno funkcijo sistema za selekcijo med različnimi možnimi izbirami. To je pa še en dober razlog za aktiviranje poslovne morale v obliki *nenapisanih pravil, vzorcev in maksim za sistematično organiziranje, upravljanje, krmiljenje in ohranitev gospodarjenja v okviru moralno sprejetih, s kulturno tradicijo podedovanih obrazcev obnašanja in zaželenih norm ravnanja ter značajev poslovnih ljudi* (Jelovac, 2000).

Poslovnež distribuira. Ta možnost izhaja že iz same narave ekonomije kot proizvodno-distribucijskega procesa. Prerazporejanje je, potemtakem bistvena sestavina vsakega gospodarjenja. Če je njemu kaj do tega, da je njegovo gospodarjenje tudi dobro, potem postane pomembno to, kako se ta proces izvaja. Z drugimi besedami, pri prerazporejanju virov in rezultatov gospodarske aktivnosti postanejo pomembna "pravila igre", ki jih poslovnež pri tem upošteva. Kajti, vedno se lahko odprejo dileme in spori o tem, ali je bila distribucija in/ali redistribucija opravljena po pravilih *fair playa*, ali pač "kar tako". S tem je poslovnež že globoko znotraj prostora poslovne morale kot diskurza, v katerem se ni možno izogniti problematiziranju vrednostnih sodb o pravičnosti oz. nepravičnosti distribucije, kar pravzaprav pomeni, da ni več možno ostati v udobnem položaju vrednostne indiferentnosti.

Poslovnež načrtuje, organizira, koordinira in kontrolira izvajanje poslovne politike podjetja. To ga postavlja v izjemno kočljiv, in včasih privilegirani položaj, v katerem ima priložnost uporabe diskrecijske pravice odločanja o odstopanju od veljavnih vzorcev in norm pravnega ravnanja. Kdo, zakaj, kdaj, kako, koliko, za koga, do kdaj bo lahko delal izjeme od pravila? Vse te dileme imajo v poslovнем življenju, poleg strokovne, tudi svojo izrazito moralno plat. Ta najprej pride do izraza v preizkušnji poštenosti, kot ene temeljnih vrlin poslovnega človeka.

Poštenost je osvobojenost od nagnjenosti k prevari, laži in prisvajanju tistega, kar človeku ne pripada. To je odpornost na vsakršno podkupljivost in grabežljivost. Poštenost je občutek ravnošči, s katerim se uresničuje umetnost doslednega spoštovanja pravil igre, dajanja in sprejemanja, nagrajevanja in kaznovanja, spodbujanja in brzdanja.

Poslovnež vzpostavlja pravo mero med organizacijskimi in osebnimi vrednotami ter cilji. Uspešen je le tisti poslovnež, ki obvladuje potencialno napetost med lastnimi željami in potrebami na eni strani in cilji organizacije na drugi. S tem preprečuje izbruh konflikta ciljev kot dejanskega vzroka nastanka krize v organizaciji. Le-ta se najbolj pogosto kaže v razhajjanju med lastnimi vrednotami in vrednotami podjetja. Kako ravnati v takih primerih? Kateremu sistemu vrednot dati prednost v primeru konflikta vrednostnih sistemov? Gre za dilemo, ki je po svoji naravi v domeni poslovne morale. To nam daje še en dober razlog, da se v poslovnem svetu pri ločevanju zaželenega od nezaželenega, sprejemljivega od nesprejemljivega, korektnega od nekorektnega, opremo na moralne vrednote, standarde in dobre poslovne običaje.

Poslovnež gradi mostove med različnimi deležniki organizacije. Zaradi svojega mesta, vloge in položaja deležniki organizacije imajo različne, pogosto zelo nasprotuječe si interes, potrebe in pričakovanja. Lastniki in zaposleni, financerji in kupci, partnerji in lokalna skupnost, dobavitelji in sindikati, če le-te vzamemo kot primer, kažejo na včasih oddaljena stališča o tem, kaj bi si v resnici žeeli od sodelovanja ali življenja v dani gospodarski organizaciji. Delavci bi hoteli višje plače, boljše pogoje dela in s tem večje zadovoljstvo pri delu, kar posledično zvišuje stroške poslovanja. Lastniki pa si želijo večji profit, kar pomeni nižje stroške. Zaradi tega pritiskajo na management, da se osredotoči na »rezanje« stroškov, kar ponavadi vključuje zmanjšanje stroškov dela. Po tej poti

obvladovanja stroškov se lastniki in management hitro najdejo v navzkrižju interesov z zaposlenimi. V tej situaciji se managementu lahko kot izhod v sili porodi ideja o zviševanju cen ali slabšanju kakovosti izdelka/storitve. To ima za posledico nezadovoljstvo kupcev, katerih primarna potreba je dobiti vrednost za najnižjo možno ceno. Zaradi tega nezadovoljni kupci poiščejo zadovoljitev svojih potreb pri konkurenči. Padec prodaje povzroči slabšanje ekonomičnosti poslovanja, kar bo management poskusil kompenzirati na hrbtnu dobaviteljev. Pritiska na dobavitelje, da znižajo cene, podaljšajo plačilne roke, tolerirajo finančno nedisciplino itn. Tako nastane verižna reakcija, v kateri se ustvari nezaupanje med deležniki, kar posledično pelje v upad gospodarske aktivnosti. Zato mora poslovnež preventivno delovati tako, da vse ključne deležnike svoje organizacije obravnava enakovredno. To pomeni, da mora potrpežljivo graditi trdne vezi med njimi. Uravnotežena pozornost do vsakega posebej in vseh skupaj se v praksi kaže kot tista mojstrovina, ki prinaša optimalno dobrobit za vse. S tem smo podali še en dober razlog v prid potrebe po poslovni etiki v vsakdanjem gospodarskem življenju.

Poslovnež deluje v gospodarstvu kot podsistemu moderne družbe. Poslovanje nima namen sam na sebi. Posledično tudi na gospodarstvo ne moremo gledati kot na nek izolirani otok, na katerem poteka življenje neodvisno od drugih delov družbe. Kajti namen obstoja gospodarstva je, da njegovi subjekti omogočajo glavni doprinos družbi na tak način, da proizvajajo blago in storitve, ki jih ljudje potrebujejo, ponujajo zaposlitev, plačujejo davke, delujejo kot gonilna sila ekonomskega razvoja, ipd. Kako in koliko je ta doprinos dejansko prispeval k blaginji celotne družbe, če sploh je, predstavlja dilemo, ki odpira pomembne moralne aspekte, ki se dotikajo samega bistva družbene vloge poslovnežev in poslovanja v sodobnem svetu. Z drugimi besedami, gre za t. i. družbeno odgovornost, ki jo morajo vsi gospodarski subjekti na

določen način prevzeti nase. To pomeni, da bodo v praksi opustili nemoralno strategijo maksimiranja profita za vsako ceno. Kajti cilj ne opravičuje sredstev: visoki profiti nam nikoli ne nadomestijo uničenega okolja, ne vrnejo zdravja, ki je poškodovano zaradi slabih pogojev dela, ne vrnejo zapravljenega zaupanja potrošnikov zaradi slabih izdelkov/storitev, ne zagotovijo lojalnosti partnerjev, če so bili prineseni naokrog. Tu smo spet pri poslovni etiki, ki nam pomaga, da poiščemo načine in poti do trajnognega razvoja družbe kot celote in smisla obstoja posameznika v njej.

Poslovnež je nosilec dobrih poslovnih običajev. V vsakdanji poslovni praksi se stvari dogajajo na naslednji način: ni si mogoče zamisliti osamljenega poslovneža, ki bi bil izoliran od drugih in od okolja, v katerem živi in posluje. Posamezen poslovnež ali skupnost seveda lahko odkriva svoje osebne in specifične odgovore na problemski položaj, s katerim se sooča vsak dan. Vendar pa to postane poslovni običaj šele tedaj in samo tedaj, ko določen tip odgovora postane širše sprejemljiv in ga potrdi prepričanje drugih članov skupnosti, to je, ko določeni tip udejanjanja lastne razsodne moči sčasoma postane vzor presojanja, ki se z zgodovinsko tradicijo kristalizira v običaj. Potemtakem zaželena poslovna običajnost začne funkcionirati kot nepisano pravilo razločevanja dobrega od slabega poslovnega obnašanja, odločanja, delovanja in upravljanja. Na osnovi tovrstnih primerov dobrih praks, ki vlečejo druge poslovneže in skupnosti, se svet poslovnega življenja za vedno moralno konstituira kot *intencionalni akt* človekove *smotrne poslovne dejavnosti*. Le-ta torej nastaja samo v medsebojnem delovanju in soodvisnosti posameznikov, ki delujejo kot poslovni ljudje. Kajti šele tako postane mogoče oblikovanje skupnega moralnega prepričanja, skupnega verovanja v dobre prakse, skratka, kolektivno sprejemljivih načel in norm gospodarskega delovanja, ki oblikujejo jasno izražene skupne značilnosti pripadnikov neke poslovne skupnosti.

Poslovnež inducira mobilnost. Funkcija svobodnega podjetništva je, da nepretrgoma spodbuja socialno in geografsko gibljivost ljudi, kapitala in znanja. Njihova mobilnost je danes razpotegnjena na ves planet. Le-ta je izbrisala razliko med metropolo in provinco, med mestom in vasjo, zato je sodobni človek priča napredku, ki je zajel tudi tiste dele sveta, ki so bili v prejšnjih zgodovinskih obdobjih zakotni in obrobni. Vendar mobilnost ni prinesla samo napredka in blaginje. Kot vsaka stvar na svetu ima tudi ta svojo temno plat. Mobilnost je omogočila globalno razpršitev vsega slabega, kar se je v prejšnjih časih dogajalo samo lokalno. Vsaka goljufija danes obrne krog od LA do Vladivostoka in nazaj. Preselitev industrijske proizvodnje iz razvitih zahodnih družb na Daljni vzhod predstavlja zgovoren primer temne plati mobilnosti kapitala, ki je poiskal cenejšo delovno silo. Za posledico imamo brezposelnost doma, posledično pa bomo izgubili sposobnost, da karkoli proizvajamo. Po drugi strani prihaja v razvite države slabo izobražena delovna sila iz nerazvitih delov sveta kot tudi njihovi poslovneži, ki nelojalno konkurirajo domačinom s slabo kvaliteto in nizko ceno svojih storitev. Zaradi tega rabimo poslovna etiko, ki nam ponuja orodja za zaščito negativnih učinkov nekontrolirane mobilnosti. Sprejetje etičnih kodeksov in standardov poslovne kulture skupaj s častnimi razsodišči znotraj poslovnih skupnosti lahko pripomore k vzpostavitvi mehanizmov samoregulacije, s katerimi mobilnost ohranimo v mejah zdrave gibljivosti.

Poslovnež deluje samo-regulatorno. Živimo v svetu, v katerem skoraj na vsakem koraku srečujemo simptome moralne krize, kot so recimo splošna negotovost, goljufije, divje lastninjenje, verižna nelikvidnost, gospodarske afere in škandali, porast bankrotov, porast javnega dolga, porast gospodarskega kriminala, nezaustavljivo naraščajoča samovolja in nered u poslovнем življenju. Posledično, čim slabša je poslovna morala, tem močnejše je volontaristično improviziranje znotraj gospodarskega

sistema. Zaradi tega poslovnež nujno potrebuje moralne vrednote v obliki idealov in/ali norm kot pripomočkov za pravilno samo-orientacijo na poti k svojemu cilju.

3. Zaključek

V našem prispevku smo poskusili predstaviti in pojasniti bistvene razloge, s katerimi je možno podpreti našo nosilno tezo o neizogibni potrebi sodobnega poslovnega človeka po poslovni etiki pri doseganju odličnosti v praksi vsakdanjega gospodarskega življenja. Zdaj nam ostaja še premislek o tem, kaj je v tem diskurzu potrebno še povedati v zvezi z doseganjem tako zastavljenih filozofije. Pri tem bomo fokus zožili na Slovenijo, ki se je na pot tržnega gospodarstva, demokratične politične ureditve in pravne države odpravila po osamosvojitvi. V obdobju dveh desetletij se je težišče procesa postsocialistične tranzicije trdno zasidralo v sferi lastninskega preoblikovanja gospodarstva in prilagajanja zakonodaje evropskemu pravnemu redu. Pozornost politične in gospodarske elite je bila osredotočena na regulacijo gospodarskega sistema s pomočjo prava in ekonomije. Oba sta šla skozi hude porodne krče. Zakonodaja je nastajala prepočasi, zamujala je za dogodki in procesi, posebej na področju privatizacije. Zaradi tega je nastala šibka tržna ekonomija s pojavi divjega lastninjenja, paradržavnih gospodarskih subjektov, monopolov, zanemarljivega deleža neposrednih tujih investicij, nelojalne konkurence, plačilne nediscipline, nezadostnega in neustreznega vlaganja v raziskave in razvoj ... V tem in takem kontekstu se je pri nas porodil mit o amoralnem poslovanju. Ta mit je naš stari znanec iz obdobja zgodnjega kapitalizma, predvsem Amerike v 19. stoletju. V našem primeru je ta mit udejanjan v praksi bolj subtilno in podtalno. Če se je kaj javno povedalo, je bilo to v slogu: divja privatizacija je brez dvoma zlo, vendar je v nacionalnem interesu in je pomembno, da to zlo čim krajše traja. O moralni plati tega procesa se

javno ni govorilo. Še manj je bil ta proces predmet resnih znanstvenih raziskav. Poslovna etika je tako v teoriji kot v praksi pri nas sramežljivo vstopala na sceno predvsem kot potreba posameznikov in skupin v obrambi lastne integritete in javnega dobra pred navalom amoralnega obnašanja na vseh področjih družbenega življenja. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja se je pod vplivom razvitih zahodnih družb poslovna etika najprej prebila kot izbirni učni predmet na nekatere poslovne šole, postopoma pa je pod vplivom medijev, posameznih razumnikov in civilne družbe vstopila v obliki kodeksov v določena združenja pa tudi v nekatera podjetja in ustanove. Naše poslovno okolje je pogosto posnemalo uvajanje kodeksov poslovne morale, ki prihaja kot zahodni modni trend. Naenkrat so vsi mislili, da ne morejo živeti brez da bi imeli sprejet etični kodeks. Seveda sprejet in arhiviran v nekem predalu, v novejšem času še izobesjen na spletnih straneh podjetja. Takšna kodifikacija poslovne morale je bila povsem neprimerna, ker ni prihajala iz notranje potrebe organizacije in njenih deležnikov, temveč kot institucionalna, formalizirana in "od zgoraj" vsiljena. Pri tem je nastala kot posledica nestrokovnosti in amaterizma pri izdelavi kodeksov v večini primerov neka nenavadna oblika, ki je po naši oceni mešanica med pravili službe, bontonom, pravnimi akti, poslovniki in moralnimi maksimami ter kulturnimi manifesti (Jelovac, 2000, 213-220). Tovrstni izdelki so seveda postali neuporabni za aplikacijo v vsakdanji praksi. Pregled teh zgodnjih kodeksov skupaj z analitičnimi prispevki številnih domačih avtorjev najdemo v zborniku *Profesionalna etika pri delu z ljudmi*, ki ga je uredil Ludvik Toplak (Toplak, 1996).

V zadnjem obdobju je nov zamah obujanju zanimanja za poslovno etiko pri nas dala po eni strani svetovna recesija, po drugi pa kriminalizacija procesa privatizacije, ki so jo sprožili mediji in organi pregona. Zdaj smo priča tako legitimizaciji potrebe po poslovni etiki kot tudi prepričanju širše javnosti v njeno praktično koristnost. Zato je naša naloga, da ta

trend obrnemo v prid splošnega dobra. V ta namen smo analizirali aktualno stanje na področju kodifikacije in izdelali za potrebe skladnega razvoja, predvsem regionalnega *Kodeks podjetniške kulture* (Jelovac in Juričan, 2007, 311-318). Uveljavljanje strategije izpopolnjevanja, ki jo zastavljajo kodeksi poslovne morale in kulture je delikatna naloga. V praksi vsakdanjega življenja ne bo zaživila brez tega, da zastavimo celovit nacionalni strateški program, ki bi zajel družbo v razponu od šolstva, znanosti, kulture, medijev, civilne družbe do gospodarstva. Namesto moralnega pridiganja in indoktrinacije heteronomnih posameznikov je treba vzgojiti nove generacije odgovornih in avtonomnih oseb, ki bi lahko ponotranjili vrline, vrednote in maksime človeka dostojnega razmišljanja in delovanja. Cilj je izpopolnjevanje poslovne morale kot kulture humanizacije, katere temeljna značilnost so kolektivni naporji, da se v poslovнем življenju preseže boj za golo preživetje ali pa se ta vsaj ohrani v mejah, ki jih je mogoče nadzorovati. Tako bo poslovna morala prispevala k utrjevanju produktivne organizacije družbe in razvoju duhovnih sposobnosti in ustvarjalnosti ljudi, ki vplivajo na poslovno kulturo, in s tem na znižanje ali sublimacijo nasilja in bede.

4. Literatura

- Aristotel (2002): *Nikomahova etika*, Slovenska matica, Ljubljana.
- Aristotel (1975): *Politika*, BIGZ, Beograd.
- Brown, Andrew (1998): *Organisational Culture*, Pearson Education Ltd., Essex.
- Crane, Andrew, Matten, Dirk (2007): *Business Ethics*, second edition, Oxford University Press, Oxford.
- De George, Richard (2006): *Business Ethics*, Pearson Education, Upper Saddle River.

- Deresky, Helen (2008): *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, sixth edition, Pearson Education Ltd., London.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, Johan, Ferrell, Linda (2008): *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, seventh edition, Houghton Mifflin Co., Boston-NY.
- Fisher, Colin and Lovell, Alan (2006): *Business Ethics and Values*, Pearson Education Ltd., Essex.
- Inglehart, Ronald, Baker, Wayne (2000): Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values, *American Sociological Review*, vol. 65, pp. 19-51.
- Jelovac, Dejan (2000): *Podjetniška kultura in etika*, VSŠP, Portorož.
- Jelovac, Dejan (2000): The Predominant Cultural Values and Moral Standards of the Slovenian Business Environment Today. V: Vadnjal, Jaka (ur.) *Dynamic Entrepreneurship for New Economy*, Portorož: VSŠP, str. 1-6.
- Jelovac, Dejan (2000): Podjetniška etika in kultura. V: Glas, Miroslav (ur.), Pšeničny, Viljem (ur.): *Podjetništvo – izviv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College, str. 379-396.
- Jelovac, Dejan, Juričan, Dobran (2007): Kodeks podjetniške kulture za skladen regionalni razvoj, v: *Veliki razvojni projekti in skladni regionalni razvoj*, ur. Janez Nared et al., Ljubljana, Založba ZRC SAZU, str. 311-318.
- Jenkins, Heledd (2006): Small Business Champions for Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, No. 67, pp. 241-256.
- Jorgensen, Torben-Beck, Bozeman, Barry (2007): Public Values: An Inventory, *Administration & Society*, vol. 39, No. 3, pp. 354-381.
- Lawton, Alan, Doig, Alan (2006): Researching Ethics for Public Service Organizations: The View from Europe, *Public Integrity*, vol. 8, No. 1, pp. 11-33.
- Lawton, Alan (2004): Public service ethics in a changing world, *Futures*, No. 37, pp. 231-243.

- Lepoutre, Jan, Heene, Aime (2006): Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review, *Journal of Business Ethics*, No. 67, pp. 257-273.
- Moore, Geoff, Spence, Laura (2006): Editorial: Responsibility and Small Business, *Journal of Business Ethics*, No. 67, pp. 219-226.
- Plato (1978): *The Collected Dialogues of Plato*, Edith Hamilton and Nuntington Cairns (eds), Princeton University Press, Princeton.
- Simons, George (2002): *Euro Diversity: A Business Guide to Managing Difference*, Butterworth-Heinemann.
- Sundaramurthy, Chamy (2008): Sustaining Trust Within Family Businesses, *Family Business Review*, vol. XXI, No. 1, pp. 89-102.
- Toplak, Ludvik, urednik (1996): *Zbornik: Profesionalna etika pri delu z ljudmi*, Univerza v Mariboru, Maribor.
- Van Der Wal, Zeger, Huberts, Leo (2008): Value Solidity in Government and Business: Results of an Empirical Study on Public and Private Sector Organizational Values, *The American Review of Public Administration*, vol. 38, No. 3, pp. 264-285.
- Weber, Max (1988): *Protestantska etika in duh kapitalizma*, Založba ŠKUC - Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, Ljubljana.
- Žurga, Gordana (2007): Public services between quality, efficiency and public interest. In Gordana Žurga (Ed.), *Good practices in Slovene public administration*, 2nd enlarged ed., Ljubljana, Ministry of Public Administration, pp. 45-63.

UNIVERZALNA ODLIČNOST IN MOJSTRSTVO VKLJUČEVANJA SLOVENIJE V PODONAVSKO E-REGIJO

Jože Gričar⁴

Povzetek

Inovativnost nasploh in posebej odprto inoviranje sta pomembni zamisli v globaliziranem gospodarstvu. Odprto inoviranje storitev je najbrž priložnost za Evropo, da poveča svojo konkurenčnost. Čezmejno e-sodelovanje podjetij, vladnih organizacij in posameznikov, ki je podprtlo z e-storitvami, ki jih omogoča prihodnji internet, je priporočena razvojna usmeritev. Živi laboratoriji, ki delujejo v okviru hitro rastučega Evropskega omrežja živih laboratorijev so izvedljiva metodologija in praksa. Lahko so zelo primerni za razvijanje Podonavske regije, kot to priporoča omrežje univerz ALADIN – ALpe Adria Danube universities Initiative. V razvijanju podonavske e-regije Slovenija lahko igra vidno vlogo.

odprto inoviranje storitev, čezmejna regija, Evropsko omrežje živih laboratorijev, ALpe Adria Danube universities Initiative, Podonavska regija

Abstract

Innovation in general, and Open Innovation in particular are important concepts in the globalized economy. Services Open Innovation seems to be an opportunity for Europe to increase its competitiveness. Cross-

⁴ Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru

Gricar@FOV.Uni-Mb.si

<http://eCenter.FOV.Uni-Mb.si/Gricar> <http://eLivingLab.org>

border eCollaboration of companies, government organizations, and individuals supported by the eServices provided by the Future of Internet is a suggested development direction. Living Labs operating in the fast growing European Network of Living Labs are doable methodology and practice. They may be very much appropriate in the Danube Region development as suggested by ALADIN – ALpe Adria Danube universities Initiative. Slovenia may play a visible role in the Danube eRegion development.

open services innovation, cross-border region, European Network of Living Labs, ALpe Adria Danube universities Initiative, Danube Region

Odprto inoviranje

Odpro inoviranje, ki ga je prvi utemeljil Henry Chesbrough (2003), se razlikuje od inoviranja v okviru organizacije, podjetja za katero običajno mislimo, da je okolje inoviranja. Model odprtrega inoviranja sestavlja pet elementov (Chesbrough in drugi 2006):

- Vzpostavitev vezi med organizacijo in posamezniki prek omrežij z namenom, da se izrablja notranje znanje in zunanje ideje ter kanale za komercializacijo in za povračilo ustvarjene vrednosti za podjetje.
- Vzpostavljanje vezi gre formalno stopnjo dlje od običajnega načina prek sodelovanja med partnerji, univerzami, državami, uporabniki in celo konkurenti.
- Poleg mreženja in sodelovanja so za »podjetniško podjetništvo« (corporate entrepreneurship) značilne alternativne metode komercializacije prek podjetniškega tveganja, medpodjetništva in ustvarjanja novih podjetij.

- Proaktivno upravljanje intelektualne lastnine pri izmenjevanju znanja navznoter in navzven prek izrabe tehnologije za potrebe zunanjih partnerjev z licenčnino in s tem ustvarjanje trga tehnologije.
- Tudi v zamisli odprtega inoviranja interno raziskovanje in razvijanje (R&D) obdrži svojo tradicionalno vlogo kot izvor dobre izvedbe na trgu in kot razvijalec zmogljivosti organizacije za sprejemanje novih idej.

Od podjetij se pričakuje, da bodo znala v celoti izrabiti socialni kapital prek omrežij in sodelovanja vseh, ki so vključeni v proces inoviranja in pri tem ustvarjala enoten bazen znanja in izkušenj – splošno ustvarjalnost (creative commons). Po tej zamisli je »uporabnik« so-ustvarjalec v središču inovacijskega cikla. So-ustvarjanje je najbrž glavni rezultat odprtega inoviranja. Von Hippel (2006) govori o demokratizaciji inoviranja.

Opazen je prehod iz industrije v storitve, saj se ocenjuje, da sektor storitev predstavlja že 70% dodane vrednosti v Evropski uniji. Rast trgovine in storitev sta tako intenzivni zaradi naraščajoče potrebe so specializiranim znanju, storitvah, ki so zasnovane na znanju, digitalizacije storitev, in odpiranja trga storitev v EU. To spodbujajo tudi pobude Evropske komisije za povečevanje vloge sodelovanja državljanov na področjih kot so e-uprava, e-zdravje, e-sodelovanje, in z ustvarjanjem okolja varnega podjetniškega sodelovanja.

Vključevanje uporabnikov v inoviranje je bilo omogočeno s socialnim računalništvom (social computing) in razvojem novega interneta ((Web 2.0), ki sta prinesla nove, na spletnih straneh zasnovane storitve, ki omogočajo publiciranje, izmenjavanje in interaktivno sodelovanje. Ta inovativnost na internetu je neposreden rezultat pripravljenosti uporabnikov, da preizkusijo nove stvari in prispevajo k njihovi izdelavi.

Primeri takih rešitev so Facebook, MySpace, Twitter, LinkedIn, Wikipedia. Facebook je postal največje socialno omrežje, ki je na voljo v 64 jezikih, registriranih je prek 350 milijonov uporabnikov, od tega se jih 70% vključuje v so-razvijanje rešitev. To so primeri ustvarjanja socialnega kapitala, ki je rezultat dela mnogih in na voljo vsem. Del koristi, ki jih ta kapital prinaša, je razviden v bilancah podjetij, del pa vrednostno ni razviden nikjer, ker je javno na voljo ljudem, prebivalstvu, državam in regijam. Znanje se razširja iz podjetij v javnost, nato pa se oplemeniteno z dodatnimi idejami vrača v podjetja na dopolnitev, dodatno inoviranje. Da se to lahko dogaja, je potrebna uporaba dodatne tehnologije, kar pa je dodatna spodbuda njenim proizvajalcem, da je ponudijo še več in še bolj prilagojeno uporabnikom. V takem okolju ni več povsem jasno, ali so te storitve rezultat odprtrega inoviranja, ali pa so sredstvo zanj.

Odprtost omrežij je sredstvo za ustvarjanje vrednosti. Tovrstnemu razvoju Evropska komisija prek raziskovalnih projektov namenja veliko pozornost (Tselentis 2010; Vision 2010). V naklonjenosti odpiranju nekateri vidijo možen odziv na vprašanja gospodarske krize. Pri tem bo pomembna modra kombinacija malih in velikih podjetij. Najbolj inovativni so ljudje v novo nastalih in manjših podjetjih. Ta podjetja pa imajo težave, ko je treba proizvode ali storitve spraviti na trg, do kupcev. Zlasti pri storitvah je pomembno, da razširitev trga ne ogrozi potencialnega prihodka s kopiranjem. Velika podjetja pa imajo, nasprotno, težave s spodbujanjem inovacij, imajo pa dobro uvedene tržne kanale. Zato velika podjetja lahko predstavljajo platformo za mala. Sodelovanje je za ene in druge lahko koristno.

Poučen primer možnega tovrstnega povezovanja malih in velikih podjetij so storitve, ki so zasnovane na odprto kodnih programih, na primer Linux. Na tej osnovi se veliki ponudniki tehnologije povezujejo z

malimi. Na primer IBM, Nokia. Podjetja, ki so sprejela strategijo odprtrega inoviranja, zmanjšajo stroške inoviranja in tveganje delanja tržnih napak, hkrati pa pospešijo razvijanje novih vrst storitev.

V okolju odprtega inoviranja se pojavljajo nova vprašanja (Service Innovation Yearbook 2009-2010):

- Kako ustvarjati in vzdrževati zaupanje vseh sodelujočih?
- Kako je zavarovana identiteta posameznika?
- Kako je zavarovana zasebnost?
- Kakšne so možne nove vrste zlorabe podatkov?
- Kakšna so načela in kaj so pogoji sodelovanja v združbi odprtega inoviranja?
- Kako socialno omrežje lahko zagotavlja prihodek sodelujočemu?
- Kako socialno omrežje lahko vpliva na sodelovanje pri oblikovanju političnih odločitev in odločanju?
- Kako socialna omrežja lahko vplivajo na bolj učinkovito in bolj uspešno delo javnih organov?
- Kako odprte platforme spodbujajo inoviranje in povečujejo vpliv posameznikov - inovatorjev?
- Kako odprto inoviranje lahko vpliva na povečanje konkurenčnosti malih in srednje velikih podjetij (SMEs)?
- Kako naj se v inoviranje proizvodov usmerjeni podjetniški grozdi usmerijo tudi v inoviranje storitev, ki so s proizvodi povezane?

Odprto inoviranje storitev

V globaliziranem trgu postaja vse pomembnejše zagotavljanje individualiziranih, uporabniku prilagojenih proizvodov in storitev. Za vse razvite države postaja ta usmeritev aktualna razvojna strategija. Ali se EU zadosti hitro odziva na te izzive? (Williams 2010).

Odprto inoviranje storitev je zamisel, da vsi, ki ustvarjajo in uporabljajo storitve, odprto sodelujejo. To so ponudniki tehnoloških podlag (service platform providers) univerze in raziskovalne ustanove, javne organizacije, uporabniki in njihove združbe. Pri tem ustvarjajo koristi za sebe in za celotno družbo, s dodatnimi učinki pa prispevajo k splošnemu inoviranju in novemu podjetništvu za trajnostni socialni in ekonomski razvoj. V pospešenem odpiranju spodbujajo odprti dostop do podatkov, odprto kodne rešitve, odprte standarde, ki začenjajo prevladovati v poslovnem svetu. Gre za »poservisiranje« proizvodov (products servitization), ki se vidi v tem, da je v posameznem proizvodu vgrajenih vse več storitev. Na primer: letalo se smatra za leteči računalnik, v katerem je velik delež programov – storitev; avtomobil je v vse večji meri računalnik na kolesih; proizvajalci avtomobilov sodijo, da predstavlja proizvodnja samo še 20% vrednosti avtomobila, vse ostalo so storitve; tekaški copati niso več samo obutev, ampak so tudi sredstvo za zajemanje podatkov za spremljanje teka in pomoč pri izboljševanju rezultatov. Premik je opazen tudi pri ponudbi opreme, ki omogoča uporabo storitev: mobilni telefon je lahko na voljo brezplačno, samo da se pridobi stranko za kasnejšo uporabo plačljivih storitev.

Značilnosti odprtega inoviranja storitev so intenzivno mreženje (networking), usmeritev k uporabniku (user-centricity) in zagotavljanje odprtih storitvenih platform (Nedimovic 2009). Za uporabnike – inovatorje postaja zelo pomembna dostopnost do odprtih platform, da na njih postopno oblikujejo rešitev problema, ki ga imajo – od zamisli do delajoče rešitve. Spodbujanje spoznavanja potreb nezadovoljnih uporabnikov je temeljna gonilna sila odprtega inoviranja, kar je koristno upoštevati glede na to, da je dejansko uspešnih samo okoli 25% inovacij.

Inovacije uporabnikov so tiste, ki jih ustvarjajo osebe, ki bodo najbolj verjetno imele koristi od inoviranja. V tej vlogi pa je lahko tudi podjetje

kot celota. Posamezniki v podjetju in podjetje na ta način ustvarjajo interni trg inovacij (Iyer & Davenport 2008). Za pospešitev odprtega inoviranja pa bo pomembno ustvarjanje zaupanja med vsemi sodelujočimi posamezniki in njihovimi skupnostmi.

Prehod od linearnega modela raziskovanja in razvoja v sistemski model inoviranja, v katerem osrednjo vlogo igrajo interakcije med sodelujočimi posamezniki, zahteva nov premislek o upravičenosti dosedanjih povezav razvoja z raziskovanjem. Raziskovanje ne more več biti dejavnost za zaprtimi vrati, ampak dejavnost v odprom okolju, v katerem se povezujejo vsi sodelujoči za pridobivanje idej iz vseh možnih virov.

Najbrž je primerno opredeliti storitveno dejavnost kot hitro rastočo gospodarsko dejavnost. Spoznanja o povečanem pomenu storitev pa odpirajo nove poglede tudi na razvojne usmeritve univerz in odpirajo potrebe po opredelitvi storitvene znanosti (service science) kot nove znanstvene discipline.

Odperto inoviranje storitev in živi laboratoriji

Zamisel živih laboratorijs izvira iz univerze MIT v ZDA, od koder so jo pred dobrimi desetimi leti sprejeli na Finskem in jo vzeli zelo resno. Razvoj živih laboratorijs je bil v Evropi formalno spodbujen s Helsinškim manifestom v času predsedovanja Finske Evropskemu svetu v drugi polovici leta 2006 (The Helsinki Manifesto 2006). Tedaj je bilo vzpostavljeni Evropsko omrežje živih laboratorijs (European Network of Living Labs), v katerega je bilo imenovanih 19 živih laboratorijs, od tega eden v Sloveniji. Nato je sledilo razširjanje omrežja v času nemškega in portugalskega predsedovanja v letu 2007 (drugi val), slovenskega in francoskega predsedovanja v letu 2008 (tretji val) in švedskega in španskega predsedovanja v drugi polovici leta 2009 in prvi

polovici leta 2010 (četrti val). Sedaj je v omrežju več kot 200 živih laboratoriјev, od tega okoli dvajset izven Evrope (Brazilija, Južna Afrika, Kitajska, Koreja, Tajvan, ZDA). V Sloveniji so sedaj širje živi laboratoriji. Najavljen je peti val razširitve v času belgijskega in madžarskega predsedovanja v drugi polovici leta 2010 in v prvi polovici 2011.

V živem laboratoriju sodelujejo podjetja, vladne organizacije, univerze in prebivalstvo, ki so-ustvarjajo nove proizvode ali storitve v živem okolju in virtualnih omrežjih. Zamisel je v prenosu raziskovanja iz zaprtih laboratoriјev v konkretno okolje živih ljudi, ki sodelujejo kot enakopravni partnerji. S tem so morebitne napake lahko manj usodne, preje se jih odkrije in odpravi (Schaffers in drugi 2010). Cilj živega laboratorija je v čim krajšem času razviti proizvod / rešitev / storitev skladno s potrebami uporabnikov. Sodelavci živega laboratorija si zastavljajo dvoje vprašanj: Kaj uporabnik zares rabi? Kako to čim hitreje narediti?

Žive laboratoriјe je smiselno vzpostavljati iz naslednjih razlogov:

- Čas od ideje do tržnega izdelka/storitve/rešitve je predlog.
- Slabo sodelovanje raziskovalcev, razvijalcev in uporabnikov.
- Slabo sodelovanje organizacij.
- Neizrabljene priložnosti uporabe e-tehnologij.
- Zmanjšanje konkurenčnosti.

V živih laboratoriјih pa še ni v celoti prišla do izraza problematika pravnega okolja intelektualne lastnine. Bolj ko se bodo živi laboratoriji odprli in medsebojno tematsko povezovali, bolj bodo predstavljali okolje odprtega inoviranja.

Ta prizadevanja spodbuja Evropska komisija prek programa konkurenčnosti in inovativnosti (CIP – Competitiveness and Innovation Program). Na primer, projekt APOLLON (<http://www.Apollon-pilot.eu>),

ki pomeni naslednjo stopnjo v mreženju in usklajevanju pristopov živih laboratorijs po Evropi. Ocenil bo pozitivni vpliv tematskih omrežij živih laboratorijs. Ta pristop omogoča malim podjetjem, da testirajo in preizkušajo svoje izdelke in storitve izven svojega domačega tržišča in pridobijo pristop do pravega evropskega tržišča, pri tem pa jim pomagajo velika industrijska podjetja, akademski centri in drugi zainteresirani za žive laboratorijs. APOLLON je opredelil štiri tematska področja, v katerih lahko inovacije proizvodov in storitev IKT največ pridobijo od čezmejnega sodelovanja živih laboratorijs: oskrba na domu, učinkovitost energije, e-proizvodnja in e-sodelovanje prek socialnih medijev. Glavni cilji projekta APOLLON so: 1. Izvedba čezmejnih pilotov živih laboratorijs s posebnim ozirom na mala in srednje velika podjetja; 2. Uskladitev metodologij in orodij za čezmejne projekte živih laboratorijs; 3. Ustvarjanje trajnostnih tematskih čezmejnih omrežij živih laboratorijs.

Podonavska regija in Slovenija

Regija je lahko opredeljena z več vidikov (geografski, gospodarski, logistični, politični, tehnološki). To je področje pretoka blaga, storitev in ljudi, v katerem medsebojno povezana podjetja, vladne in nevladne organizacije ter posamezniki v poslovnih procesih intenzivno uporabljajo e-tehnologije. Z logističnega vidika je e-regija določeno področje okoli opazovanega mesta: do 100 km za manjša, 200 – 500 km za večja podjetja.

V dokumentih in programih Evropske komisije se vse pogosteje pojavlja pojmi čezmejno povezovanje, razvijanje čezmejnih regij, enotno elektronsko tržišče (Single European Electronic Market), enotni plačilni prostor (Single Euro Payments Area – SEPA). To ustvarja pogoje

za pospešeno razvijanje in uvajanje čezmejnih storitev skladno s smernicami storitev. (SEPA 2007).

Po zgledu nastanka Baltske regije, ki povezuje 9 držav, sedaj Evropska komisija, Generalni direktorat za regijsko politiko pripravlja strategijo Evropske unije za Podonavsko regijo, ki vključuje 14 držav, od tega 6 nečlanic EU (EU Strategy on Danube Region).

Vlada Republike Slovenije je 18. februarja 2010 sprejela stališče glede sodelovanja Slovenije pri Strategiji EU za Podonavsko regijo (Stališča vlade 2010). Ministrstvom in vladnim službam je naložila, da pripravijo predloge prioritetnih projektov, za katere si bo Slovenija v okviru te strategije še posebej prizadevala.

Evropski svet je junija 2009 Evropsko komisijo pozval, naj do konca 2010 pripravi Strategijo EU za Podonavsko regijo (t.i. Podonavska strategija). Gre za makroregionalno strategijo Evropske unije, ki obsega države Podonavskega bazena (Nemčija, Avstrija, Češka, Slovaška, Madžarska, Slovenija, Romunija, Bolgarija, Hrvaška, Srbija, BiH, Črna gora, Moldavija in Ukrajina) in njihove subnacionalne enote.

Priprava Podonavske strategije sledi načelom finančne, institucionalne in zakonodajne neutralnosti, torej sodelovanje brez novih institucij, brez novih zakonodajnih aktov in brez dodatnih sredstev iz proračuna EU. Bistvo makroregionalnega povezovanja je v tesnejšem in bolj usklajenem sodelovanju obstoječih institucij in učinkovitejšem koriščenju obstoječih sredstev, tako evropskih, nacionalnih kot ostalih, z namenom zagotavljanja pospešenega, trajnostno naravnega razvoja v regiji. Vsebinsko bo Podonavska strategija predvidoma temeljila na treh osnovnih stebrih, v okviru katerih bo nanizanih več prioritetnih področij sodelovanja. To so: povezljivost in komunikacije, okolje, vode in

preprečevanje tveganj ter socialno-ekonomski, človekov in institucionalni razvoj. Poleg same strategije je predvidena tudi priprava akcijskega načrta, namenjenega učinkovitemu izvajanju strategije. Gre za zbir prioritetnih področij in konkretnih projektov sodelovanja. Akcijski načrt bo odprte narave, kar pomeni, da se bo sčasoma ustrezno dopolnjeval.

Gre za prvo konkretnejše stališče Slovenije v okviru priprav Podonavske strategije, kjer poleg osnovnih stališč Slovenija predlaga tudi konkretna prednostna področja sodelovanja v regiji. Spomladi bo vlada predvidoma pripravila tudi pregled konkretnih projektov, za katere si bo Slovenija v okviru strategije še posebej prizadevala. Slovenija kot del Podonavskega bazena podpira pripravo Strategije EU za Podonavsko regijo. Meni, da lahko tesnejše in bolj usklajeno sodelovanje med državami in drugimi akterji v tem delu Evrope na podlagi konkretnih projektov širšega pomena priomore k uspešnejšemu trajnostnemu razvoju regije in njeni večji konkurenčnosti.

Podonavska strategija je prva makroregionalna strategija EU, ki znatno presega ozemlje Unije. Ne glede na dejstvo, da je strategija razvojni dokument EU, njeno izvajanje po mnenju Slovenije ne more biti uspešno brez tesnega sodelovanja s tistimi državami Podonavskega bazena, ki (še) niso članice Unije. Slovenija je še posebej zainteresirana za tesnejše sodelovanje s sosedami in državami Zahodnega Balkana, s katerimi že ima vzpostavljene različne oblike sodelovanja. Med prednostnimi področji sodelovanja v okviru Podonavske strategije Slovenija vidi predvsem izboljšanje prometne povezanosti in energetske oskrbe v regiji, varovanje okolja, zlasti na področju voda, tesnejše sodelovanje na področju mobilnosti v visokem šolstvu in znanosti, spodbujanje znanstveno-tehnološkega sodelovanja ter krepitev medkulturnega dialoga v regiji.

Priprava strategije bo na podlagi javne razprave pod taktirko Evropske komisije potekala do junija 2010. Druga polovica 2010 bo namenjena usklajevanju konkretnega besedila strategije in njenega akcijskega načrta. Po objavi strategije v decembru 2010 bo sledila še obravnavna v Svetu, dokončno pa naj bi bila sprejeta na zasedanju Evropskega sveta spomladi 2011.

Skupina univerz ALpe Adria Danube universities Initiative - ALADIN je predložila stališča Evropski komisiji (ALADIN Position Paper). V skupini so naslednje univerze: Corvinus Budapest, Hungary; Dubrovnik, Croatia; Karl-Franzens Graz, Austria; Medical University of Graz, Austria; Technical University Košice, Slovakia; Maribor, Slovenia; Mostar, Bosnia & Herzegovina; BW München, Germany; Novi Sad, Serbia; Prague University of Economics, Czech Republic; Primorska, Slovenia; Rijeka, Croatia; Ruse, Bulgaria; Trento, Italy; Trieste, Italy; University of Library Studies and IT, Bulgaria; University Politehnica of Bucharest, Romania) V gradivu se predstavniki navedenih univerz zavzemajo za vključitev priložnosti, ki jih prinašajo sodobne informacijske tehnologije, zlasti prihodnji internet, in spodbujanje vzpostavljanja živih laboratorijev v Podonavski regiji. Konkretno predlagajo razvijanje inovativnih rešitev za olajšanje čezmejnega poslovanja malih podjetij. Kot podlago za utemeljitev svojega predloga upoštevajo tudi priporočila evropske IKT industrije (Industry Declaration 2010) za pospešitev dejavnosti, ki z dinamiko, ki jo ustvarja uporaba IKT, prispeva okoli 40% gospodarskega razvoja EU.

Ta prizadevanja so povezana z vključevanjem univerz v regiji v skupna prizadevanja, ki so bila izražena v deklaraciji Podonavske rektorske konference (Novi Sad Declaration 2010).

Na konferenci EU o Podonavski regiji, ki je od 21. do 23. aprila potekala na Dunaju in v Bratislavi, je predstavnik skupine ALADIN omenjeno stališče skupine posredoval javnosti. Predlagal je, da se regijo opredeli kot živi laboratorij za ekonomsko in socialno inoviranje (Danube Region as a Living Lab for Economic and Social Innovation). Pobuda predstavlja smiselno razširitev pobude Slovenije *Inovativnost za kakovost življenja, Slovenija - živi laboratorij*, <http://SloveniaLivingLab.si> iz julija 2007.

V podobni smeri je izzvenel sestanek s veleposlanikom Madžarske na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru 21. aprila 2010 (Danube Region Development). Na sestanku so predstavniki podjetij Luka Koper, Slovenske železnice, Intereuropa Koper, Slovenska policija, Združenje za informatiko in telekomunikacije pri Gospodarski zbornici Slovenije predstavili zamisli o priložnostih izboljšanja obstoječih e-povezav v čezmejnem poslovanju organizacij. Dodiplomski in podiplomski študenti pa so predstavili rezultate začasnih živih laboratoriјev, ki so jih vzpostavili za izdelavo seminarske naloge, v kateri so proučevali problematiko podatkovnega povezovanja organizacije s partnerjem.

Odličnost in mojstrstvo pri razvijanju Podonavske e-regije

V razvijanju Podonavske regije je mogoče videti velike priložnosti. Slovenija je na velikem številu primerov pokazala odličnost in mojstrstvo. Kako bi lahko bili odlični in mojstri tudi pri razvijanju podonavske e-regije?

Lahko si zastavimo naslednja vprašanja:

- Katere koristi si lahko obetamo od čezmejne e-regije?
- Kako se v Sloveniji organizirati za razvoj e-regije?

- Kako bo Podonavska e-regija vplivala na konkurenčnost Slovenije?
- Kaj je lahko skupno vsem e-regijam držav Evropske unije?
- Kakšna je lahko vloga Slovenije pri povezovanju v e-regijo?
- Kako pobuda "Slovenija živi laboratorij" lahko prispeva k nastajanju čezmejne e-regije?
- Katerim e-rešitvam / e-storitvam dati prednost v e-regiji?
- Kaj lahko vsakdo izmed nas naredi za nastanek e-regije?
- Kaj boste naredili Vi?

Literatura:

Chesbrough, Henry (2003) Open Innovation: The New Imperative for creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press.

Chesbrough, Henry; Vanhaverbeke, Wim; West, Joel, editors (2006) Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford University Press.

Danube Region Development: Meeting with the Ambassador of the Republic of Hungary, April 21, 2010,
<http://eLivingLab.org/CrossBorderRegion/HungarySlovenia> .

European Network of Living Labs – ENoLL,
<http://www.OpenLivingLabs.eu>

EU Strategy for the Danube Region: Position Paper of the Alpe Adria Danube universities INitiative – ALADIN. April 2010,
<http://eLivingLab.org/CrossBordereRegion/EUDanubeRegionStrategy/ALADINPositionPaper>.

Industry Declaration on Europe's Future Digital Agenda. Recommendations of the European Information and Communication Technology (ICT) Industry. Report. Industry Partnership Contribution to the Spanish Presidency Digital Europe Strategy. January 2010, <http://www.mityc.es/telecomunicaciones/Presidencia/actos/18enero/Documents/Final%20Report.pdf>

Iyer, Bala; Davenport, H. Thomas (2008). Reverse Engineering Google's Innovation Machine. Harvard Business Review, April, 59-68.

Nedimovic, Vanja (2009) The Trends of Open Innovation in Services. European Commission, Information Society and Media, Directorate H – ICT addressing societal challenges (pp 40).

Novi Sad Declaration on the Role of Universities in Creating the EU Strategy for the Danube Region. 6th February 2010, Novi Sad, General Assembly of the Danube Rectors' Conference, http://www.DRC.uns.ac.rs/docs/NS_Declaration.pdf

Schaffers, Hans; Guzmán, Javier García; Navarro, Mariano; Merz, Christian (editors) 2010 Living Labs for Rural Development. Results from the C@R Project. Madrid, TRAGSA (pp 249).

SEPA: potential benefits at stake (2007) Researching the impact of SEPA on the payments market and its stakeholders. Capgemini Nederland B.V. (pp 33)http://ec.europa.eu/internal_market/payments/docs/sepa/sepa-capgemini_study-final_report_en.pdf

Service Innovation Yearbook 2009-2010. Open Innovation Strategy and Policy Group – OISPG (pp 82), http://elivinglab.org/ServiceInnovationYearbook_2009-2010.pdf.

Stališče Vlade Republike Slovenije glede sodelovanja Slovenije pri Strategiji EU za Podonavsko regijo, 18.02.2010,
http://www.svrez.gov.si/si/splosno/cns/novica/browse/1/article/1617_2384/12429a7cbf/.

The Helsinki Manifesto 20. 11. 2006: We have to move fast, before it is too late, http://eLivingLab.org/files/Helsinki_Manifesto_201106.pdf

Tselentis, Georgios and others (editors) 1010 Towards the Future Internet. Emerging Trends from European Research. IOS Press Amsterdam, pp 270.

Vision and Challenges for Realizing the Internet of Things. CERP-IoT – Cluster of European Research Projects on the Internet of Things. Editors: Sundmaeker, Harald; Guillemin, Patrick; Friess, Peter; Woelfflé Sylvie. European Commission, Information Society and Media, March 2010, pp 229.

Von Hippel, Eric (2006) Democratizing Innovation. The MIT Press.

Williams, Anthony D. (2010) Wikinomics and the Era of Openness. Lisbon Council e-brief: European Innovation at a Crossroads, issue 5/2010, <http://lisboncouncil.net/publication/publication/56-wikinomicsineurope.html>.

ETIČNOST UPRAVNEGA DELA KOT GRADNIK STRATEGIJE UPRAVLJANJA IN UGLEDA UPRAVNE ENOTE KRŠKO

Lidija Božič⁵ in Nina Hadžimulić⁶

1 Povzetek

Etičnost upravnega dela javnih uslužbencev je eden od pogojev za učinkovito uresničevanje pravic in obveznosti državljanov ter za varovanje javnega interesa. Spoštovanje etičnih pravil prispeva h krepitvi zaupanja v upravno organizacijo, ohranitvi ali povečanju njenega ugleda. Državljeni presojajo državno upravo na podlagi lastnih izkušenj in zaznavanj. Sedanja kriza je priložnost za ponovni premislek o odnosu do dela, sodelavcev in delovnega okolja, zlasti z ravni upravnega menedžmenta, da bi državna uprava približala storitve dejanskim potrebam uporabnikov. K profesionalizaciji upravne stroke pripomore sprejem kodeksa, ki opredeljuje etično sprejemljiva oziroma nesprejemljiva ravnana in temeljne vrednote. Etičnost upravnega dela predstavlja del identitete UE v smislu prepoznavnosti njenih pristojnosti ter odlik v kakovosti storitev in delovanja. Slednje se odraža v pozitivnih rezultatih in vodi k poslovni odličnosti, ki soustvarja ugled UE. Eden od strateških ciljev UE Krško je krepitev etičnosti menedžmenta in upravnega dela s poudarkom na vodenju z zgledom in s cilji, spodbujanju sodelovanja, spoštovanja in

⁵ Mag. Lidija Božič je na Fakulteti za upravo v magistrskem delu zasnovala prvi vzorčni kodeks etike javnih uslužbencev in funkcionarjev lokalne skupnosti v Sloveniji. Strokovne izkušnje s področja lokalne samouprave uspešno nadgrajuje z delom v državni upravi kot načelnica UE Krško, kjer udejanja etičnost menedžmenta in upravnega dela po principu vodenja z zgledom in s cilji, dobro prakso s tega področja pa predstavlja širši strokovni javnosti.

⁶ Mag. Nina Hadžimulić uspešno združuje izkušnje iz gospodarstva ter magistrske naloge na Ekonomski fakulteti Ljubljana z delom v državni upravi in na področju kakovosti. Na konferencah o kakovosti v javni upravi doma in v tujini je sodelovala s prispevki o uvajanju sistemskih izboljšav v poslovanje in o etičnosti upravnega dela ter vodila projektno skupino za izdelavo Kodeksa etike v UE Krško.

udejanjanja pozitivnih vrednot. V tem duhu je bil sprejet Kodeks etike UE Krško, ki usmerja medsebojna moralno-etična ravnanja uslužbencev v odnosu do strank, drugih državnih organov in lokalnih skupnosti ter ostalih udeleženih strani UE. Z njim sporočamo, kaj lahko stranke pričakujejo od nas in kakšna so naša pričakovanja. Ključni rezultati našega dela so dokaz, da je etično ravnanje »dodana vrednost«, ki povečuje ugled in zaupanje uporabnikov, uslužbencev ter drugih.

2 Javna etika v teoriji

Etika kot filozofska disciplina obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega (SSKJ, 1994: str. 207). Je sestavina kulture okolja – vrednot, vzorov, običajev in razmerij med ljudmi. V povezavi z etiko, ki predstavlja raven teorije, govorimo tudi o morali, saj obsega nabor pravil, ki narekujejo, kaj naj človek stori, kadar gre za koristi, pravice in dolžnosti do samega sebe, do drugih in do organizacij (Možina, 1994: str. 136). Etika govori o tem, kako naj ljudje ravna, kadar se znajdejo na razpotju med različnimi vrednotami. V družbi je nujna in koristna, saj razvija ravnanja, ki vodijo h kar največjim koristim za ljudi v družbenem sistemu, vendar le, če večina ravna v skladu z njimi. Te koristi omogočajo ljudem in organizacijam, da preživijo in se razvijajo fizično, psihično, družbeno, gospodarsko, politično, moralno (Tavčar, 2000: str. 173).

Sistem javne uprave teži k učinkovitejšemu upravljanju upravnih organizacij in temelji na demokratičnih vrednotah s poudarkom na etičnih normah. Ker je upravljanje družbe povezano z veliko stopnjo morale in odgovornosti, zahteva visoko strokovnost ter prednostno spoštovanje splošnih družbenih koristi. Izziv sodobne javne uprave je odzivati se na spremembe delovanja zasebnega sektorja in ustrezno povezovati tradicionalne vrednote z novimi koncepti javnega menedžmenta. Ključno je ravnanje vsakega posameznika, ki odloča o zadevah, ki se tičejo drugih. Ravnanje mora biti na vseh nivojih javne uprave strokovno, profesionalno, zakonito, enakopravno, vljudno, odprto, pošteno do javnosti, spoštljivo, ekonomično, učinkovito in pregledno. Z vidika političnega upravljanja je pomembna etika politikov, ki so temeljni činitelji upravljanja

države, visok nivo etičnih standardov pa se pričakuje tudi od javnih uslužbencev, ki pri tem sodelujejo. Preudarnost upravnega odločanja je povezana z učinkovitostjo in dojemanjem okolja. Javni uslužbenci so izpostavljeni številnim strokovnim nadzorom, nadzoru javnosti in vse višjim pričakovanjem državljanov, hkrati se soočajo z mnogimi omejitvami v finančnem, materialnem in kadrovskem smislu. Zato morajo biti pripravljeni, dovzetni za notranjo in zunanjo kritiko ter sposobni presoditi pravilnost svoje odločitve. Etično upravno odločanje in vodenje upravne organizacije je eden od dejavnikov ugleda upravne organizacije, ki se kaže tudi s priznavanjem in popravo napak ter kritičnim odnosom do svojega dela (Bostič, 1997: str. 74).

Obvezne in splošno veljavne norme, na osnovi katerih razsojamo, kaj je prav in kaj ne, so zapisane v predpisih in drugih dokumentih. Pomenijo prvo vodilo za etične vidike odločanja, vendar ne zadoščajo, saj ne morejo predpisati vsega, kar je oziroma ni dovoljeno. Med tistim, kar predpisi izrecno prepovedujejo, in tistim, kar izrecno dovoljujejo, je obširno sivo področje, kjer se lahko dogaja, kar sicer ni prepovedano, vendar tudi ni moralno. Etika je dopolnilo pravnega sistema in opora zanj, kajti brez njiju ostaja pravni sistem neučinkovit. Etičnega presojanja in moralnega delovanja ne morejo vsiliti zakoni, zato je učinkovito le etično ravnanje večine vpletenih – zlasti menedžerjev (Možina, 1994: str. 134-135).

3 Pravna podlaga za etična ravnanja

S pomanjkanjem etike in standardov upravljanja v javni upravi, ki sicer omogočajo nadzor in ravnotežje za preprečevanje samovolje državne oblasti, obenem so ključ za zagotavljanje učinkovitega demokratičnega upravljanja, so se v preteklem obdobju srečevali tako države OECD, kakor tiste v tranziciji. V državah OECD so v osemdesetih letih oblikovali načela javnega sektorja (Rose, Lawton v: Brejc, 2000: str. 67):

- etične norme javnega sektorja morajo biti jasne in razumljive ter morajo odsevati v pravnem redu;
- javni uslužbenci morajo poznati svoje pravice in dolžnosti, kadar ugotovijo, da nekaj ni narejeno tako, kot bi moralo biti;

22. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2010

- politično soglasje o etičnem v javni upravi bi moralo okrepiti etično ravnanje javnih uslužbencev;
- procesi odločanja morajo biti pregledni in odprtvi za nadzor;
- izdelana morajo biti jasna navodila za interakcijo med javnim in zasebnim sektorjem;
- politika menedžmenta, postopki, praksa naj izkazujejo in promovirajo etično ravnanje;
- razviti morajo biti mehanizmi odgovornosti;
- izdelani morajo biti postopki in sankcije zoper vedenje in ravnanje javnih uslužbencev.

V javni upravi razvitih demokratičnih držav so osnovne etične vrednote: poštenost, nepristranskost, zakonitost, spoštovanje ljudi, delavnost, prizadevnost, ekonomičnost, učinkovitost, dostopnost za stranke, odgovornost. Ravnanja, ki so nasprotna navedenim, veljajo za neetična.

Etika se v obliki pravnih norm postopoma vključuje v zakonodajo na področju javnega sektorja v Sloveniji, kar je tudi posledica priporočil Sveta Evrope (npr. Evropski kodeks ravnanja za politično integriteto lokalnih in regionalnih izvoljenih predstavnikov iz leta 1999). Odbor ministrov Sveta Evrope je leta 2000 sprejel Priporočilo o pravilih ravnanja za državne oziroma javne uslužbence⁷, v katerem poudarja vlogo javne uprave v demokratičnih družbah ter javnih uslužbencev kot ključnih elementov javne uprave s posebnimi dolžnostmi. Izpostavlja tudi pomen dostopa do informacij, javnosti in odprtosti javne uprave. Na podlagi teh usmeritev je bil istega leta pripravljen Evropski kodeks javnih uslužbencev z namenom ozaveščanja javnosti in spodbujanja etičnih vrednot kot sredstev za preprečevanje korupcije, ki je priporočil *vladam držav članic*: »...naj v skladu z notranjim pravom in načeli javne uprave spodbujajo sprejetje nacionalnih kodeksov ravnanja za javne uradnike na podlagi vzorčnega kodeksa ravnanja za javne uslužbence, ki je priložen temu priporočilu...«.

⁷ Recommendation No. R (2000) 10 of the Committee of Ministers to member States on Codes of Conducts for public officials.

Pravno podlago za etično upravno delo javnih uslužbencev z načeli in standardi javne etike pri nas vsebujejo: Ustava RS, Zakon o splošnem upravnem postopku, Zakon o javnih uslužbencih, Zakon o preprečevanju korupcije, Uredba o upravnem poslovanju, Uredba o ukrepih za varovanje dostenjanstva zaposlenih v organih državne uprave, Kodeks ravnanja javnih uslužbencev ter Politika kakovosti slovenske javne uprave. Kodeks ravnanja javnih uslužbencev velja za zaposlene v državnih organih, upravah samoupravnih lokalnih skupnosti, javnih skladih, javnih agencijah in drugih osebah javnega prava, ki pretežno izvajajo upravne naloge, smiselno pa se uporablja tudi za ministre in druge funkcionarje. Vlada RS in nekateri organi državne uprave so lastna načela in standarde formalizirali v obliki kodeksov, na primer: Kodeks ravnanj javnih uslužbencev (2001), Etični kodeks Vlade RS (2005), Kodeks policijske etike (2008), Kodeks vojaške etike Slovenske vojske (2009), Kodeks etike Upravne enote Krško (2009).

4 Udejanjanje in vpliv etičnih ravnanj v praksi

Kakovost življenja je povezana s stopnjo etičnosti v družbi, ta pa s stopnjo uresničevanja človekovih pravic in odgovornosti. Vgrajevanje etičnih sestavin v pravni red ščiti državljane pred neetičnim obnašanjem javnih uslužbencev in varuje uslužbence pred neupravičenimi zahtevami državljanov ter širšega delovnega okolja. Kakovost ravnanj oziroma moralne presoje v javni upravi je v veliki meri odvisna od stopnje osveščenosti in zgleda menedžerjev, ki lahko svojo avtonomijo, kot dimenzijo profesionalnosti, izrazijo v iskanju priložnosti za udejanjanje etike družbene odgovornosti v smislu varovanja pravic državljanov in javnih koristi. Prevladovale naj bi kvalitativne vrednote in cilji poslovanja, ki se kažejo v skrbi za zaposlene, za stranke, druge udeležene strani ter družbeno okolje. Upravni menedžer naj bi uslužbence obravnaval kot vir znanja, sposobnosti, talentov, spodbujal k premisleku o poslanstvu in odgovornosti do organizacije ter k oblikovanju lastnih strategij osebnega in poklicnega razvoja, zanimali naj bi ga tudi socialni učinki in posledice lastnih odločitev (Čurin Radovič, 2009: str. 25).

Prizadevanja za etično upravno organizacijo, ki ustvarja, posreduje vrednote

ter dosledno udejanja pravice strank in uslužbencev, zahtevajo visoko zavest, čas in odločenost za etično delovno ravnanje. Sedanja gospodarska situacija zahteva prilagajanje javne uprave kriznim razmeram, hkrati je priložnost za družbene spremembe in posodobitev delovanja v smeri etičnega dela. Ta se mora odražati v odnosu državne uprave do dela in udeleženih strani, v zakoniti in racionalni porabi proračunskih sredstev, tako da so s čim nižjo porabo doseženi enaki ali boljši rezultati.

Države v reformnih procesih pogosto hkrati z reformo javne uprave prenovijo tudi področje etičnih vrednot (Žagar, 2005: str. 2). Pri oblikovanju in uveljavljanju etičnih standardov so znani različni pristopi, odvisno od tradicije, političnega sistema, normativne ureditve in drugih dejavnikov. V pomoč je lahko kodeks, ki je učinkovit, če je napisan v jasnem in enostavnem jeziku, v pozitivnem tonu ter predstavlja usmeritve zaposlenim, kakšno vedenje se od njih pričakuje. Preveč podroben ali presplošen lahko celo pomeni oviro v delovanju zaposlenih. Koristno je, če temelji na zakonodaji. Povezuje tiste, ki skupaj delajo, ker temelji na skupnih vrednotah (Brejc, 2000: str. 68-69). Razviti učinkovit kodeks je izrazita naloga menedžmenta, od katerega je odvisno, koliko ga zaposleni pri delu upoštevajo. V praksi se kot uspešno izkazuje, če zaposleni sodelujejo pri sestavljanju kodeksa (Kavčič, 1999: str. 152).

V zadnjem času je precej govora o mobingu, ki je opredeljen kot psihično nasilje posameznika ali skupine nad sodelavci v daljšem časovnem obdobju. Vlada RS je prepozna problem trpinčenja na delovnem mestu in izdala Uredbo o ukrepih za varovanje dostenanstva zaposlenih v organih državne uprave (2009). Slednja opredeljuje delovno okolje, v katerem se spoštuje dostenanstvo zaposlenih, kjer ni spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja, ter določa ukrepe, s katerimi se v organih državne uprave takšno okolje tudi zagotavlja. Določa standarde v medsebojnih odnosih ter dopoljuje Kodeks ravnanj javnih uslužbencev, ki predstavlja pripomoček za uresničevanje načel opravljanja javnih nalog, po katerih se morajo ravnati javni uslužbenci. Z uredbo in kodeksom država opredeljuje in promovira etična ravnanja.

5 Etičnost menedžmenta in upravnega dela kot gradnik identitete in ugleda v UE

Spremembe v družbenem okolju zahtevajo od državne uprave sposobnost pravočasnega in ustreznega odzivanja nanje. Višja izobrazbena raven, dostop in pretok informacij ter dinamika življenja so prinesli nove, višje zahteve prebivalstva glede zadovoljevanja potreb s storitvami javne uprave. Spoštovanje posameznika in človekovo dostojanstvo pridobivata na veljavi. Na visoka pričakovanja državljanov se mora državna uprava odzivati s storitvami, ki so hitre, visoke kakovosti in ne predrage. Temeljni cilj sodobnega sistema javne uprave, ki je prijaznost do uporabnikov, uslužbencev in državljanov v smislu spoštovanja udejanjanja njihovih pravic, je hkrati izliv za premislek o etiki kot sestavini organizacijske kulture v organih državne uprave. Uprava pa mora predstavljati tudi prijazno okolje za svoje zaposlene, kjer so upravni menedžerji nosilci etičnega odločanja in moralnega delovanja.

UE je državni upravni organ, ki na podlagi zakona odloča o pravicah, obveznostih in drugih pravnih koristih strank iz državne pristojnosti na prvi stopnji. Kako državljeni dojemajo UE je odvisno od upravnega menedžerja - načelnika, uslužbencev in njihovih ravnanj. Ljudje sodijo o pozitivni ali negativni podobi organa glede na svoja opažanja, izkušnje, zaznave. Na mnenje o določenem upravnem organu oziroma na ustvarjanje njegove podobe vplivajo:

- identiteta,
- ugled,
- organizacijska kultura oziroma prevladujoče vrednote in
- vedenje v delovnem okolju.

Identiteta predstavlja množico odnosov, ki jih posameznik vzpostavlja do samega sebe (Kobal, 2000: str. 17) oziroma skladnost in ujemanje podatkov z resničnimi dejstvi in znaki (SSKJ, 1995: str. 291). Etičnost upravnega dela sooblikuje identiteto državnega organa, ta pa vpliva na oblikovanje njegovega ugleda.

Pri **identiteti UE** lahko govorimo o:

- etičnosti pri odločanju na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti,
- posebnostih v primerjavi z drugimi UE oziroma državnimi organi,
- odlikah v kakovosti delovanja (uporaba orodij kakovosti),
- spoštovanju načel in standardov ravnanj, zapisanih v Kodeksu ravnanj javnih uslužbencev in »internem« kodeksu.

Pomembno vlogo pri tem ima kredibilnost vodstva UE, ki se izgrajuje z znanjem, zmožnostmi presoje, načini vedenja in ravnanj, prepričanji in vrednotami. Stvari, ki jih naredimo tako ali drugače, postanejo vzorec obnašanja in zaupanja v uslužbence. Gre za prepletanje načinov poslovnega sporazumevanja in vedenja med zaposlenimi, do uporabnikov storitev ter javnosti, pri čemer gre za ustvarjanje in upravljanje z zaupanjem, ki je v veliki meri odvisno od pristopa vodenja. Kredibilnost uslužbencev pa se izgrajuje v očeh strank (Berlogar, 2002: str. 11-12).

Ugled pomeni zelo dobro mnenje, ki ga ima več ljudi o kom zaradi njegovih lastnosti oziroma dejanj (SSKJ, 1995: str. 1446). Izhodišča **ugleda UE**, ki izhajajo iz koncepta kakovosti v javni upravi, so:

- zakonito, strokovno, enakopravno, javnosti odprto, pošteno, spoštljivo in kakovostno opravljanje upravnih storitev in drugih nalog za državljane,
- zaupanje, spoštovanje, sodelovanje uslužbencev in zagotavljanje njihovega dostojanstva,
- odgovorno, racionalno, učinkovito, pregledno upravljanje in poraba proračunskih sredstev,
- profesionalno sodelovanje in sporazumevanje z vsemi udeleženimi stranmi.

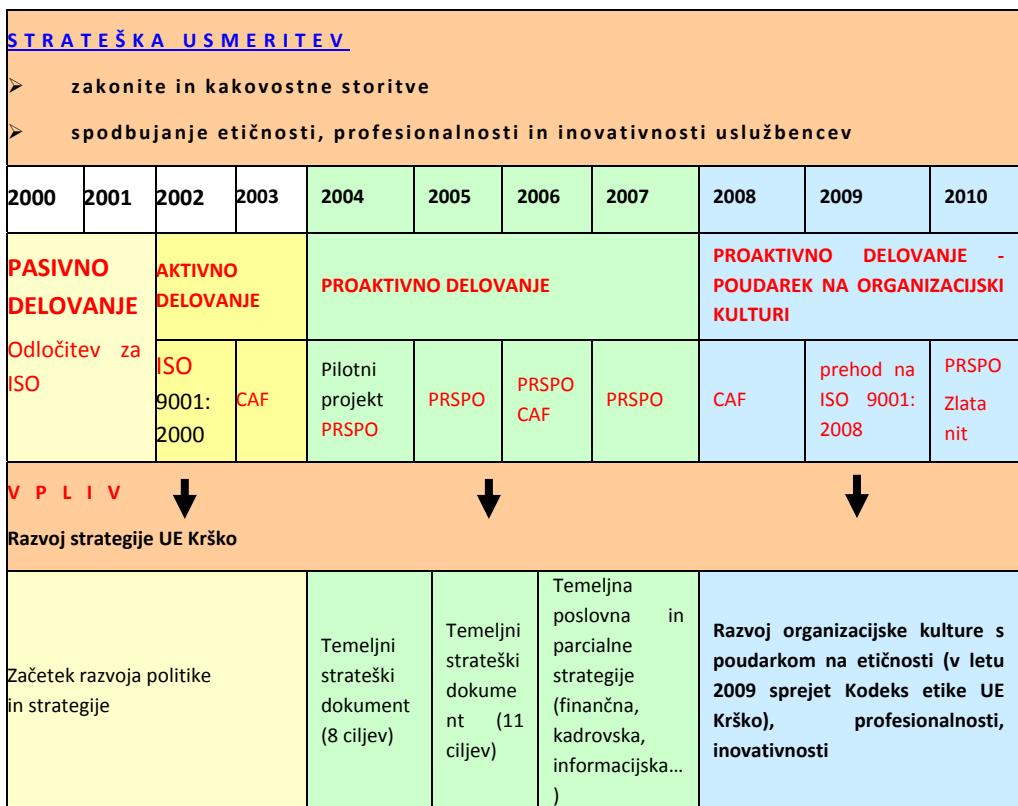
6 Razvoj vodenja sistema kakovosti v UE Krško

Upravni sistem, ki se skoraj ne sooča s »konkurenco«, se na vplive okolja lahko odziva s prožno organizacijsko strukturo, sodobnimi tehnološkimi rešitvami,

dobro usposobljenimi uslužbenci ter z zavedanjem menedžmenta, da so slednji največje bogastvo organizacije. V veliko pomoč in korist so orodja za vzpostavitev sistema vodenja kakovosti, npr. standard ISO 9001, samoocenitveni model CAF, Model odličnosti EFQM ter zavedanje in spoznanje menedžmenta o prednostih, ki jih prinašajo. Vodilno vlogo v procesu kakovosti oziroma odličnosti ima načelnik oziroma vodstvo UE. K ustvarjanju in ohranjanju kakovosti vsekakor pomembno prispeva vsak uslužbenec, ki je v neposrednem stiku s strankami in zato najbolje seznanjen z njihovimi pričakovanji. Kakovost delovanja se odraža v pozitivnih rezultatih, skupaj z etičnostjo upravnega dela pa vodi k poslovni odličnosti, ki soustvarja ugled UE. Odličnost lahko razumemo kot izraz določenega vrednotnega sistema oziroma orientacije mišljenjskih in vedenjskih vzorcev, ki iz njega izhajajo. Ključnega pomena je avtonomija posameznika (zlasti menedžerja), ki vključuje nagnjenost k doseganju čim boljših rezultatov na vseh področjih delovanja UE, sprejemanje dolžnosti in odgovornosti ter aktiven odnos do okolja v smislu snovanja novih rešitev za izboljšanje kakovosti dela in delovnega okolja.

V UE Krško je že vrsto let vodilo strategije delovanja in razvoja spodbujanje sodelovanja, spoštovanja, udejanjanje upravnih in človeških vrednot, standardizacija in urejenost procesov, racionalizacija, izboljševanje upravnih in drugih postopkov z namenom zagotavljanja čim učinkovitejšega, kakovostnejšega in strankam prijaznega poslovanja (slika 1).

22. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2010



Slika 1: Razvoj vodenja sistema kakovosti v UE Krško

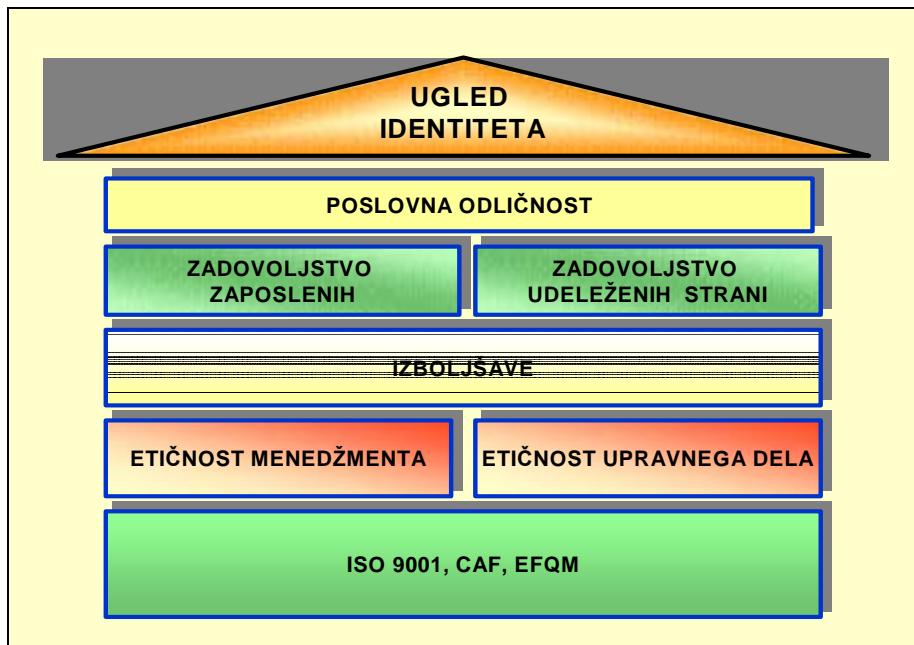
Vodenje sistema kakovosti temelji na certificirani skladnosti poslovanja s standardom kakovosti ISO 9001:2000. S pomočjo treh obdobnih samoocenitev po modelu CAF smo preverili stanje upravljanja kakovosti, prepoznali številne priložnosti za izboljšave in napredok, sprejeli in izvedli akcijske ukrepe. Rezultati poslovanja s pristopi vodenja UE so bili predstavljeni v pilotni in treh rednih prijavah na razpis za PRSPO. Plod sinergičnih učinkov sočasne oziroma zaporedne uporabe orodij kakovosti in dokaz uspešnosti prizadevanj v desetletnem obdobju so ugodni poslovni rezultati (npr. ocena zadovoljstva strank, ocena zadovoljstva uslužencev, delež rešenih zadev ipd.) ter s strani zunanjih organizacij podeljena priznanja za poslovno odličnost. Med zaposlenimi sta prisotna visoka zavest in prizadevanje za kakovostno, profesionalno opravljanje dela. Zavezanost h kakovosti vodi k nenehnemu

učenju, izboljševanju nas samih in naših procesov. Usmerjeni smo v spodbujanje razvoja partnerskih odnosov in krepitev pozitivnih vrednot, kar vodi k uspehu, izpolnjevanju pričakovanj in zadovoljstvu vseh udeleženih. Spoštujemo temeljna načela odličnosti s ciljem ohranjanja dosežene visoke stopnje kakovosti na vseh področjih in ravneh, kar pomeni, da težimo k trajnostni odličnosti.

Prednostni nalogi iz Strategije delovanja in razvoja UE Krško 2008 - 2013 sta:

1. nadgrajevanje uspešnega poslovanja z razvojem organizacijske kulture v vseh segmentih poslovanja v smislu ustvarjanja ozračja zaupanja, izmenjave informacij, spodbujanja zaposlenih k izboljšavam, spoštovanja prilagodljivosti in učenja;
2. spodbujanje lastnega družbeno odgovornega ravnjanja: pregledno, javnosti dostopno poslovanje; z odzivnostjo svojega dela prispevati k ustvarjanju dobrih pogojev za investitorje; širjenje lastnih dobrih praks; spodbujanje ekološke osveščenosti v okviru možnosti EU.

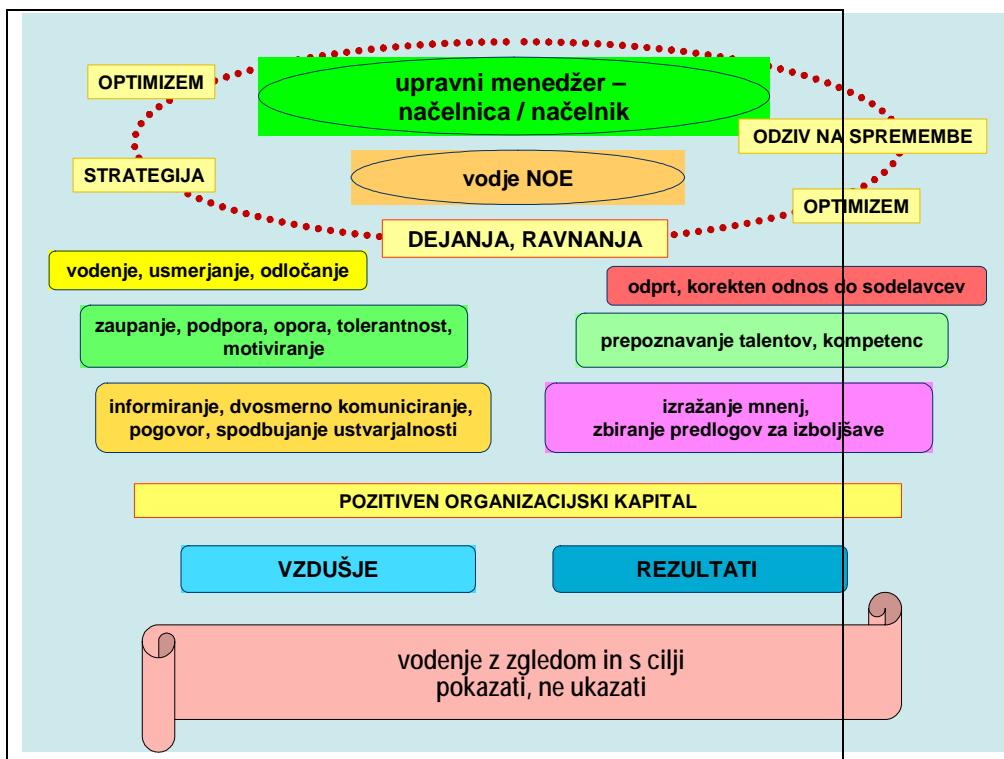
Tudi v letu 2010 je naša temeljna usmeritev, da smo za stranke in druge udeležene strani uradniki, ki svetujemo ter iščemo pozitivne rešitve, ki so možne in dopustne v okviru veljavnega pravnega reda. V desetletnem obdobju procesa uporabe modelov kakovosti in odličnosti smo z zakonitim, strokovnim, strankam prijaznim ter etičnim delovanjem, z uporabo ter prenosom dobrih praks oziroma izboljšav ustvarjali svojo identiteto, ugled in prepoznavnost (slika 2).



Slika 2: Proses ustvarjanja ugleda UE Krško

6.1 Etičnost vodstva in razvoj organizacijske kulture v UE Krško

Za razvoj organizacijske kulture v UE je bistveno timsko vzdušje. Slednjega je težko doseči in zahteva veliko trdega dela. Zadovoljni uslužbenci nedvomno bolj kakovostno opravljajo svoje delo, se veselijo uspehov drug drugega in v službo prihajajo brez težav za razliko od tistih, ki ne čutijo pripadnosti organizaciji. Ključno vlogo ima menedžer – načelnik skupaj z vodji NOE – vodstvo UE. V skladu s strateškimi cilji vodstvo UE z lastnim zgledom spodbuja odličnost, razvija organizacijsko kulturo ter si prizadeva zagotavljati ugodno delovno okolje in dobre medsebojne odnose. Gradimo lastno organizacijsko identiteto, pozitiven organizacijski kapital, razvijamo samozavest, optimizem in prožnost, ki so ključnega pomena pri vsakem sodelavcu (slika 3).



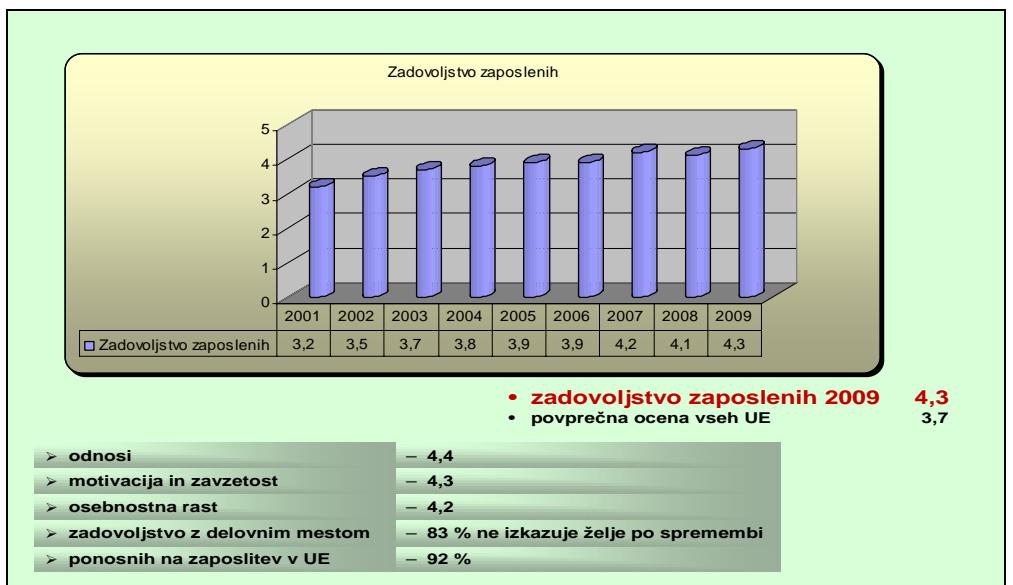
Slika 3: Etičnost in odgovornost vodstva UE

Z namenom ugotoviti ustreznost voditeljskih pristopov, dajanja zgleda kulture kakovosti načelnice in vodij NOE ter prepozname priložnosti za izboljšave na tem področju smo v UE Krško leta 2009 v okviru internega Dneva odličnosti pogumno izvedli lastno **anketo o voditeljskih pristopih**. Anketa je vsebovala 44 vprašanj (od tega osem odprtih), med njimi npr. v kolikšni meri: vodstvo ustrezno in učinkovito obravnava predloge, mnenja in pripombe uslužbencev v okviru ankete o zadovoljstvu zaposlenih in na letnih razgovorih; nadrejeni spodbuja sodelovanje med sodelavci; je pozoren in upošteva zasebne razmere uslužbencev; deluje kot vzor ravnanja za sodelavce; navdušuje k ustvarjalnosti in medsebojnemu sodelovanju, spoštuje delovni red, itd.

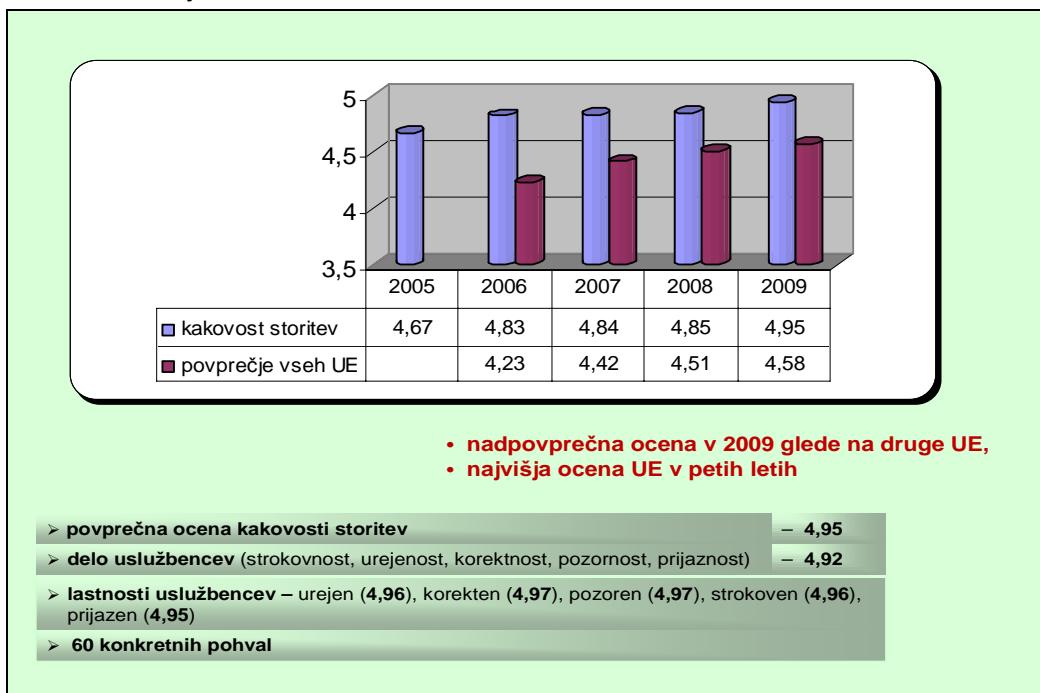
Na prvi seji kolegija v letu 2010 smo skrbno preučili rezultate analize ankete, ki kažejo, da so pristopi vodenja in upravljanja pravilno usmerjeni in že dajejo

ugodne rezultate. Ocene odgovorov so bile med 3,70 in 4,89 (na lestvici od 1 do 5). Povprečna ocena za vodstvo je bila 4,48. Kar 92 % anketiranih meni: da je vzdušje v UE dobro; da odnosi med zaposlenimi znotraj UE (sodelovanje, obveščenost, komunikacija, solidarnost), vplivajo na ugled UE; da UE velja v okolju za ugledno institucijo. V zvezi z anketo smo sprejeli 13 sklepov, določili odgovorne osebe in roke za izvedbo. Zaradi pomanjkanja sistematičnih primerjav voditeljskih pristopov z drugimi organi državne uprave smo od primerljivih UE pridobili informacije o njihovih pristopih za motiviranje in podporo uslužbencem ter dajanje zgleda s strani vodstva. Z usmeritvami iz ankete in primerjave bomo dopolnili strategijo UE Krško.

Organizacijska kultura kot »vezivo« povezuje uslužbence in odseva v splošnem vzdušju, ki ga zaznavajo uslužbenci, stranke in druge udeležene strani, ki imajo na kakršenkoli način opravka z UE. Zadovoljstvo uslužbencev je eden temeljnih dejavnikov uspešnega poslovanja, ki vpliva na številne druge kazalnike. Uslužbenci UE Krško so zelo dobro sprejeli nov pristop vodstva - vodenje z lastnim zgledom, ter številne aktivnosti, s katerimi krepimo medsebojno sodelovanje in v vseh pogledih v okviru danih možnosti izboljšujemo naše delovno okolje. Porast ocene zadovoljstva oziroma sama ocena (graf 1) ima toliko večjo težo v trenutni splošni družbenoekonomski situaciji, saj so možnosti za motiviranje in nagajevanje uslužbencev za njihovo kakovostno in odgovorno delo izjemno omejene. Povečano zadovoljstvo uslužbencev so zaznale tudi stranke (graf 2), ki so leta 2009 v anketi izkazale zelo visoko stopnjo zadovoljstva s storitvami in uslužbenci - 4,95 (ocenjevalna lestvica 1-5).



Graf 1: Zadovoljstvo uslužbencev UE Krško v letu 2009



Graf 2: Zadovoljstvo strank UE Krško v letu 2009

22. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2010

S ciljem med uslužbenci utrditi, ohraniti visoko zavest o pomenu ter uspešnosti prizadevanj za kakovostno in profesionalno delo je interna projektna skupina spomladi 2009 izdelala »Vodnik UE Krško - Motivator«, ki ga imajo zaposleni, strankam pa je na razpolago v sprejemni pisarni. Letos smo ga prenovili glede na rezultate in postavljeni cilje, vključuje pa: vizijo UE, izjavo načelnice in naše vrednote, rezultate in cilje UE s poudarkom na zadovoljstvu zaposlenih in strank, ključnih rezultatih delovanja in naših dobrih praksah ter navedbo dejavnikov za izboljšanje sebe in drugih (sliki 4 in 5).

Rezultati 2009 in cilji 2010

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH:
»Zaposleni smo zadovoljni, ker smo super kolektiv, ker je v naši UE red in ker imajo rezultati načega dela neko težje.«

Ocenja zadovoljstva zaposlenih	4,30
vir: Anketna zadovoljstva zaposlenih UE	cilj 4,40

ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV:
»Moj vris o vsem je, da sem zadovoljen vsega sposobnega. – Lahko ste za zgled.«
»Uradnik – referent, je prisotnil k primernemu čavzetu, objektivno in prizajno.«
»Vse najboljše, ali lahko nekaj tega odnosu prehranite v Dobal!«

Ocenja kakovosti storitve	4,95
vir: Barometer kakovosti	cilj 4,96

Lastnost uslužbenca	4,96
vir: Barometer kakovosti	cilj 4,97

Pripravljenost pomagati stranki	4,94
vir: Barometer kakovosti	cilj 4,95

KLJUČNI REZULTATI DELOVANJA:
»Do uspeha ne prideamo s posenjanjem drugih ali s poskusi, da bi jih preklicali, temveč z izkorjenjanjem naših talentov in potencialov in izvajanjem novega politEGA potenciala.« (iz kataloga Vzpenjanja na Olomac: Min in modrosti starejših Grcov)

Stevilo rešenih upravnih zadev	12.957
vir: Poslovni načrt UE 2010	cilj 12.353

Dlež rešenih upravnih zadev v %	98,75
vir: Poslovni načrt UE 2010	cilj 98,82

Stevilo drugih upravnih nalog	41.113
vir: Poslovni načrt UE 2010	cilj 31.470

»Ni tragično, če ne dosežemo cilja, tragično je, če ga nimamo.« (Benjamin Mays)

Mislim in delujem moralno

Delam pošteno in profesionalno.

Do sodelavcev sem solidarn in si prizadevam za dobre medčloveške in delovne odnose.

S svojim delom varujem lastni ugled in ugled upravne enote.

Moje delo je pregledno in odprtlo.

Sem discipliniran, odgovoren, vztrajan, strpen, prilagođljiv ter prispevam k ustvarjalnemu delovnemu okolju.

V komunikaciji sem okreten, moja stališča so utemeljena.

Varujem osebne podatke strank, tajne podatke in poslovne skrivnosti.

Ne širim neresničnih ali napačnih podatkov.

Sodelujem s presevalci in pri delu upoštevam njihove ugovoritve.

Svoje naloge opravljjam nepristransko.

vir: Etični kodeks Upravne enote Krško

»Kdor želi slišati iskreni glas vesti, mora znati ustvariti tišino okoli sebe in v sebi.« (Arturo Graf)

UPRAVNA ENOTA
KRŠKO

REPUBLIKA SLOVENIJA
http://upravneenote.gov.si/krsko/
e: ue_krsko@gov.si
Cesta krških žrtv 14, 8276 Krško
t: 07 498 14 02, f: 07 498 14 07

MOTIVATOR 2010

»Obstajata dva načina, na katera lahko živite svoje življenje. Lahko menite, da nič čudežno. Lahko pa menite, da je čudež vse.«
(Albert Einstein)



Izrabl dan!



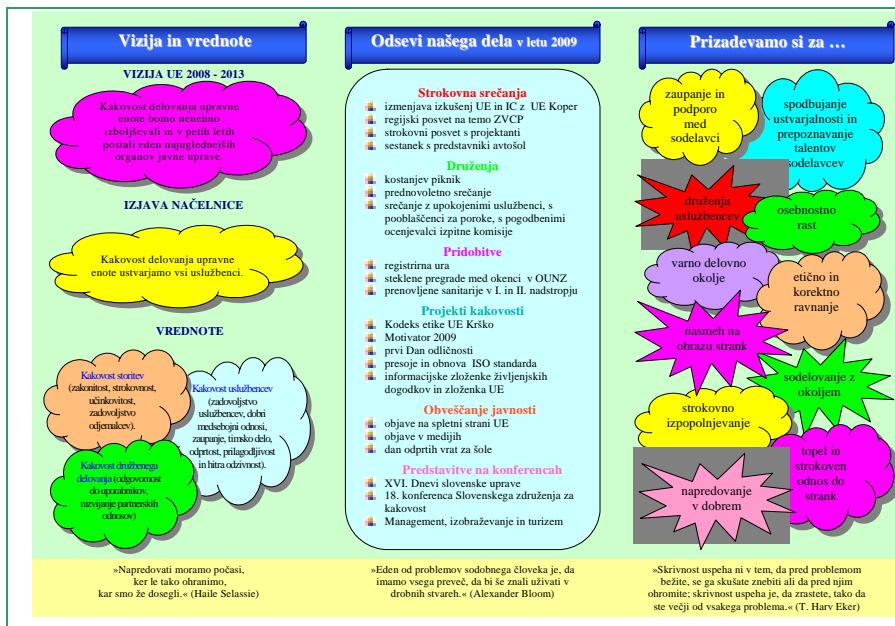
Druženje nas povezuje.



Znanje nas bogati.

Slika 4: Vodnik UE Krško – Motivator 2010 za uslužbence (stran 1)

{ 132 }



Slika 5: Vodnik UE Krško – Motivator 2010 za uslužbence (stran 2)

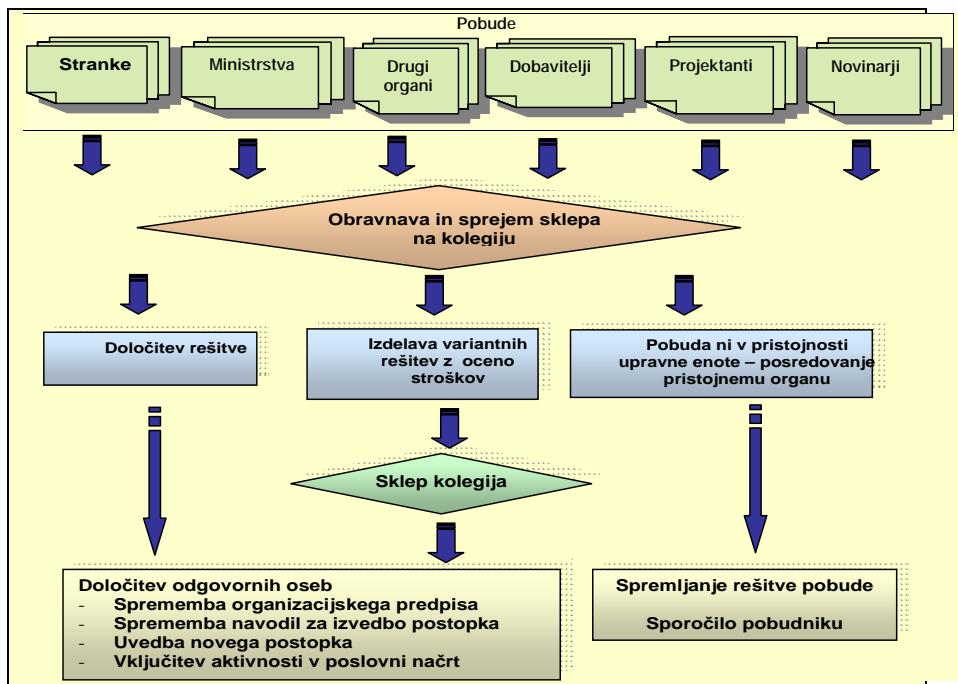
6.2 Model stalnih izboljšav

V UE smo se z izboljšavami začeli ukvarjati že v času uvajanja standarda ISO in razvili sistem pridobivanja predlogov za boljo organizacijo dela, odpravo administrativnih ovir, racionalizacijo postopkov dela in stroškov poslovanja ter drugo, t.i. **model stalnih izboljšav**, s katerim:

- zagotavljamo približevanje UE vsem udeleženim stranem,
- širimo dobre prakse v javni upravi,
- dosegamo visoke rezultate kazalnikov delovanja,
- v svoje delovanje vključujemo odjemalce oziroma udeležene strani,
- prispevamo k vzpostavljanju in razvoju partnerskih odnosov z njimi.

Takšen pristop omogoča sproščanje delovnega in intelektualnega potenciala uslužbencev. Model (sliki 6 in 7) je povezava med UE in državljeni, s katero zagotavljamo najbolj ugodno uresničevanje njihovih pravic ob spoštovanju

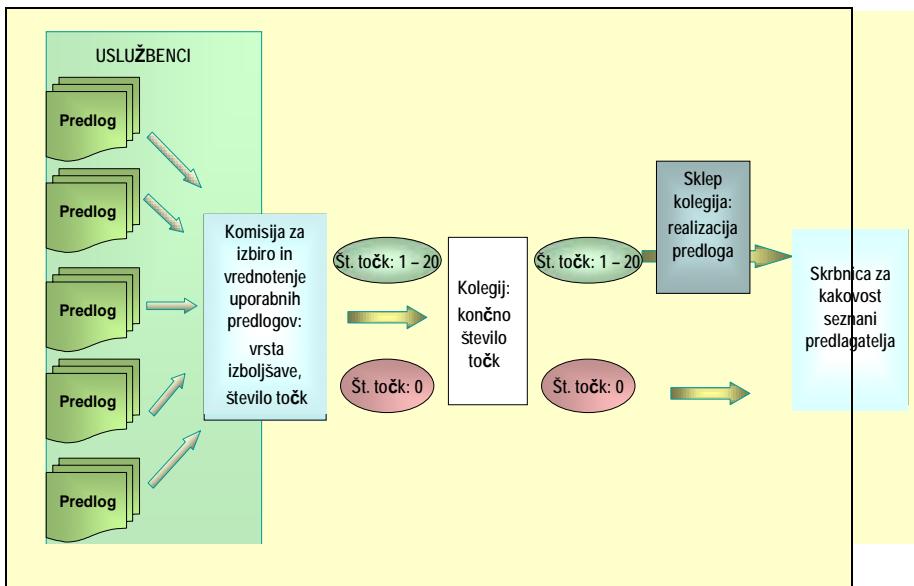
javne koristi, vendar ne na škodo drugih, ter razvijamo kulturo pripadnosti, zaupanja in pooblaščanja zaposlenih. V model so poleg uslužbencev vključene druge udeležene strani, ki jih po različnih komunikacijskih poteh vabimo k posredovanju predlogov izboljšav.



Slika 6: Vključevanje zunanjih udeleženih strani v sistem izboljšav procesov UE Krško

Področje izboljšav je sistemsko urejeno od leta 2006, ko smo sprejeli interni standard dela »Postopek izbire in vrednotenje predlogov izboljšav« (opredeljuje pojem izboljšave s kriteriji, postopke zbiranja predlogov, izbire in nagrajevanja uporabnih predlogov), v katerem smo kasneje izvedli več dopolnitiv. Inovativnost v EU Krško je skozi proces uresničevanja predlogov izboljšav in posredovanja povratnih informacij med zaposlenimi prepoznana kot stalnica, je pomemben del upravnega in organizacijskih procesov. Generator idej za izboljšave je izven sistemske ureditve zagotovo vodstvo samo, saj si načelnica in vodje NOE osebno prizadevajo ter vključujejo v razvoj

procesov in organizacijske kulture, edinstvene za UE Krško. Vodstvo si želi predlogov izboljšav uslužbencev in drugih udeleženih strani, saj tako vsi sooblikujejo kakovost delovanja UE in njen ugled.



Slika 7: Postopek obravnave predlogov uslužbencev UE Krško za izboljšave

V UE stalno razvijamo, posodabljammo politiko in strategijo v zvezi z uslužbenci: razvijanje timskega dela, spodbujanje sodelovanja in pomoči med NOE; spodbujanje etičnosti, profesionalnosti ter inovativnosti uslužbencev; izboljšave, predlagane v anketi zaposlenih, anketi z dneva odličnosti in na letnih razgovorih se analizirajo ter izvedejo v okviru možnosti.

Primeri izboljšav za uslužbence:

- vodnik – Motivator UE Krško;
- lastni etični kodeks UE;
- prehod iz klasične na elektronsko vodenje prijave in odobritve vseh vrst odsotnosti (e-koledar);
- individualni internetni dostop do pregleda stanja prisotnosti, odsotnosti, letnega dopusta;

22. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2010

- interno usposabljanje – udeleženec usposabljanja izven UE prenese znanje sodelavcem;
- obrazec za vrednotenje usposabljanja in vpis predlogov izboljšav; ukinitve nepotrebnih internih obrazcev;
- na intranetu UE Krško objava lastnih prispevkov s konferenc in posvetov.

Primeri izboljšav za stranke:

- izvajanje izpitov D kategorije v Izpitnem centru Krško;
- vzorčni prikaz izpolnjene vloge na spletni strani UE, npr. gradnja enostavnih objektov;
- postopku ob sprejemu v državljanstvo RS dodana nota protokolarnega dogodka;
- predlog MJU za dopolnitev spletnih strani vseh UE z informacijami o izpitnih centrih;
- v spremembi pisarni sta računalnik z dostopom do spletne skrinjice in obrazec, s katerim stranke zaprosimo za predloge izboljšav;
- razširitev izvajanja določenih storitev na krajevne urade (npr. upravne overitve);
- na pobudo UE nameščen defibrilator v skupnih prostorih z Občino Krško;
- izdelava splošne informacijske zloženke o UE in zloženk za posamezne življenske dogodke.

Primeri izboljšav za zunanje udeležene strani UE:

- izvedba regijskih usposabljanj za več UE in strokovnih posvetov s projektanti;
- objava poročila o delu UE ter novic o pomembnejših spremembah zakonodaje ozziroma dogodkih, bistvenih za stranke, v medijih in na spletni strani UE;
- predlogi resornim ministrstvom za spremembe zakonodaje;
- sodelovanje zaposlenih v projektnih skupinah izven UE;
- posredovanje objavljenih referatov in gradiv kakovosti UE zainteresirani javnosti (npr. študentom); mentorstvo diplomskih nalog.

6.3 Prenos dobrih praks UE Krško

Politiko kakovosti, znotraj katere smo v UE Krško razvili več sistemskih pristopov (npr. sistem notranje kontrole, sistem ukrepov za zagotavljanje tekočega izvajanja storitev, model stalnih izboljšav), in svoje dobre prakse pogosto z referati predstavljamo širši strokovni javnosti doma in v tujini, npr. na konferencah Dobre prakse v slovenski javni upravi, Slovenskega združenja za kakovost, Dnevi slovenske uprave, CAF European Event, Konferenca o prometu, Konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Management, izobraževanje in turizem, International Conference on Implementation of the CAF in Local Authority.

Leta 2010 smo se na podlagi dosedanjih rezultatov dela, zadovoljstva strank in uslužbencev odločili za sodelovanje v projektu Zlata nit v javni upravi, ki se osredotoča na kakovost odnosa med zaposlenim in UE. V primerjavi z drugimi UE bomo preverili, kakšno organizacijsko klimo je uspelo zgraditi vodstvu UE Krško ter kako dobro in učinkovito so usposobljeni uslužbenci.

6.4 Interni dogodki in aktivnosti UE Krško

Ker se zavedamo dejavnikov, ki vplivajo na ohranjanje dobre klime v UE in smo nanje še bolj pozorni v času sedanje krize, smo tudi leta 2009 izvedli vse načrtovane aktivnosti za uslužbence, zunanje sodelavce in upokojence UE:

- uslužbenci:
 - skupni sestanek (na srečanju ob začetku leta seznanitev s načrtovanimi aktivnostmi na področju kakovosti, ob zaključku leta pa z uresničenimi nalogami);
 - sodelovanje v internih komisijah in projektnih skupinah za izboljšavo upravnega dela, izbiro in vrednotenje uporabnih predlogov, za področje etike, izdelavo motivatorja za uslužbence, izvedbo dneva odličnosti (seznanitev sodelavcev z novostmi in aktualnimi temami z delovnih področij ter spodbuda k posredovanju predlogov za izboljšave dela), izdelavo vloge za PRSPO, prevzem/odprodajo osnovnih sredstev, izvedbo inventur;

- strokovna izmenjava izkušenj z eno UE;
- družabno srečanje (najmanj dvakrat letno);
- usposabljanja v skladu s poslovnim načrtom;
- srečanje vodstva z upokojenimi uslužbenci UE;
- srečanje načelnice in vodje NOE z zunanjimi sodelavci UE – pooblaščenci za poroke ter člani izpitne komisije.

7 KODEKS ETIKE UPRAVNE ENOTE KRŠKO

Praksa kaže, da je usmeritve za etično in moralno odgovorna ravnanja uslužencev, ki bi jih morale upoštevati tudi ostale udeležene strani v delovanju UE, priporočljivo sprejeti v obliki posebnih pravil. Glede na politiko kakovosti in vrednote v UE Krško, visoko delovno zavest uslužencev in stopnjo kakovosti storitev, dobre rezultate poslovanja ter občutljivost področja moralno etičnih ravnanj je vodstvo ocenilo, da je pravi čas za sprejem lastnih etičnih pravil.

Kodeks etike UE Krško (v nadaljevanju: kodeks):

- dopolnjuje predpise, ki opredeljujejo pričakovana in zahtevana ravnanja javnih uslužencev;
- spodbuja, krepi profesionalno etiko ter organizacijsko kulturo;
- usmerja medsebojna moralno-etična ravnanja uslužencev v odnosu do strank, drugih državnih organov in lokalnih skupnosti ter ostalih udeleženih strani UE;
- moralno in poklicno obvezuje vsakega uslužbenca, da s svojim ravnanjem uveljavlja načela in standarde kodeksa pri opravljanju nalog ter k temu spodbuja sodelavce;
- ščiti pred neupravičenimi zahtevami delovnega in širšega okolja, upoštevale naj bi ga tudi ostale udeležene strani UE (tudi stranke) v odnosu do uslužencev;
- ima močno sporočilno vrednost za javnost v smislu »To lahko pričakujete od nas.«;
- je »obraz« in »ogledalo« UE oziroma uslužencev v smislu »To smo mi.«, »Takšni smo.«, »Pri nas tako delamo.«.

Kodeks je nastal na pobudo kolegija načelnice, pri njegovem ustvarjanju pa so sodelovale vodje in ostali uslužbenci. Za zaposlene je bil organiziran seminar »Etika kot element prenove upravne organizacije«. Osnutek vsebine in grafične podobe kodeksa je izdelala projektna skupina, sestavljena iz predstavnikov NOE, pripombe je podal kolegij načelnice in strokovnjakinja za področje etike v javni upravi. Kodeks je sprejel kolegij, veljati je začel z dnem izdaje soglasja Sindikata delavcev, zaposlenih v državnih organih Krško. Lahko rečemo, da gre res za »naš kodeks«. Na interni predstavitevi so uslužbenci prejeli kodeks ter podpisali izjavo, da so z njim seznanjeni in ga bodo spoštovali. Novi sodelavci ga prejmejo ob podpisu pogodbe o zaposlitvi. Objavljen je na spletni strani UE in na razpolago v sprejemni pisarni. Njegova določila upoštevamo pri pripravi letnega poslovnega načrta, zlasti v načrtih usposabljanja. Z namenom ugotavljanja uresničevanja postavljenih ciljev bomo najmanj vsaka tri leta tudi izvedli pregled aktualnosti njegovih določb.

V kodeksu so opredeljena načela in standardi ravnanja uslužbencev, usmeritve ravnanj za uslužbence, stranke in partnerje, spremljanje spoštovanja kodeksa in seznanjanje z njim ter promocija etičnega ravnanja pri upravnem delu (slika 8).



Slika 8: Vsebina Kodeksa etike UE Krško

Načelnica je poleg svetovalke za pomoč in informiranje v zvezi z varstvom pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem⁸ imenovala tudi Komisijo za področje etike. Ta deluje kot etično koordinativno telo za presojo in pomoč pri reševanju etičnih dilem v UE, spremlja spoštovanje kodeksa, zagotavlja njegovo stalno preverjanje, usklajevanje, dopolnjevanje ter širjenje dobrih praks, o tem pa pisno poroča načelnici v letnem poročilu. Prav tako spremlja poročanje medijev o primerih dobrega etičnega ravnanja v upravi in o dejanjih, ki so sporna s tega zornega kota, zbira dobre prakse v UE, jih oceni ter predлага načelnici za pohvalo ali priznanje ter tako skrbi za promocijo etičnih ravnanj.

7.1 Vsebina Kodeksa etike UE Krško

V okviru osnovnih **načel ravnanja** javnih uslužbencev pričakujemo od svojih sodelavcev:

- *profesionalnost* - znanje, izkušnje, odgovornost, samostojnost, spoštovanje etičnih načel stroke, organizacijska znanja vodstva, strokovno usposabljanje, izpopolnjevanje in izmenjava dobrih praks;
- *poštenost* - pošteno in nepristransko delo;
- *solidarnost in urejenost odnosov med ljudmi* - dobri medčloveški in delovni odnosi, kultura dialoga, spoštovanje različnih mnenj in zaznav, strpnost, zaupanje, medsebojna pomoč, lojalnost do delodajalca, vestnost pri delu, solidarnost namesto tekmovalnosti;
- *spoštovanje pravic uslužbencev in ostalih udeleženih strani EU*, ki ga pričakujemo tudi sami od drugih;
- *zavezanost viziji, strategiji in ciljem EU*;
- *odgovornost do sebe, do drugih ljudi in do delovnih področij EU* - skrb za svojo kompetentnost, osebnostni razvoj, čustveno inteligenco in samoobvladovanje;
- *varovanje ugleda EU* - zakonito, strokovno, pravično in korektno delo;
- *javnost dela* - preglednost dela in odprtost do javnosti.

⁸ V skladu z zahtevo Uredbe o ukrepih za varovanje dostenjanstva zaposlenih v organih državne uprave (Uradni list RS, št. 36/2009).

Pričakovane **osebnostne lastnosti** naših uslužbencev so: samozavedanje, samodisciplina, osredotočenost na delo, odgovornost, preudarnost, vztrajnost, odprtost za kritiko, sposobnost motiviranja sebe in sodelavcev, strpnost, razumevanje ter prilagodljivost v delovnem okolju.

Standardi ravnanja pri delu so:

- *medsebojni odnosi* – razvijanje kulturno-vrednotnega sistema, ki pomaga preprečevati nastanek in razvoj mobinga ter lažne solidarnosti;
- *komuniciranje* – korektnost, argumentirana stališča, sodelovanje med uslužbenci brez diskriminacije, nadlegovanja ali povračilnih ukrepov, stalna dostopnost in neposredna komunikacija med uslužbencem, vodjo in načelnico;
- *organizacija dela* – prerazporejanje nalog v NOE oziroma UE v primeru povečanega obsega dela, možnost koriščenja dopusta ali presežka ur ob zagotovitvi nemotenega opravljanja nalog;
- *ravnanje z informacijami in dokumenti* - varovanje osebnih podatkov strank, tajnih podatkov, poslovnih skrivnosti in ostale dokumentacije;
- *sodelovanje z izvajalci nadzora in presojevalci kakovosti* - urejenost gradiv, zagotavljanje zahtevanih informacij, upoštevanje ugotovitev in priporočil, ravnanje v skladu z izvršljivo odločitvijo, izogibanje ponavljanju ugotovljenih napak;
- *politično nepristransko ravnanje* - funkcije, pridobitne ali nepridobitne dejavnosti, politično prepričanje ali aktivnosti uslužbencev ne vplivajo na opravljanje javnih nalog, na ugled UE in zaupanje vseh udeleženih strani;
- *odgovornost vodstva* - etični zgled načelnice in vodij, podpora sodelavcem pri opravljanju nalog, spremljanje osebnih okoliščin, zagotavljanje usposabljanja, uveljavljanje etičnih norm ter standardov ravnanja, zagotavljanje pogojev za delovanje sindikata;
- *varstvo posebnih kategorij uslužbencev* - varovanje in zagotavljanje pravic nosečnic, doječih mater, zaposlenih, ki koristijo starševski dopust, invalidov in starejših uslužbencev.

Pripravili smo tudi **usmeritve za uslužbence, stranke in partnerje**:

- odgovorno, sistemsko obravnavanje *pripomb in pritožb strank* na ravnanje uslužbencev - reševanje v najkrajšem času, možnost razgovora nezadovoljnih strank z načelnico,
- *prevzemanje odgovornosti strank za svojo dobronamerno kritičnost* - konstruktivne, podpisane pritožbe in pohvale, konkretni predlogi za izboljšave,
- *daril ali privilegijev* ne pričakujemo in ne sprejemamo.

7.2 Rezultati in učinki Kodeksa etike UE Krško

Dolgoročno etično ravnanje uslužbencev UE Krško predstavlja »dodano vrednost« v kakovosti storitev in delovanja, gradi ugled, zaupanje uporabnikov, uslužbencev ter drugih udeleženih strani. Uslužbenci UE smo zanesljivi izvajalci upravnih storitev, spoštljivi in vredni spoštovanja, zato sta zagotavljanje in ohranjanje dostojanstva v delovnem okolju toliko pomembnejša za naše lastno zadovoljstvo, kakovost storitev ter zadovoljstvo vseh udeleženih strani. S takšnimi pristopi rušimo stereotip birokratske uprave, pri uporabnikih upravnih storitev spodbujamo zaupanje v profesionalnost, strokovnost in odzivnost državne uprave. Naš cilj je, da nas stranke, odjemalci dojemajo in obravnavajo kot partnerja, ne kot oviro pri uresničevanju svojih ciljev in pravic.

Rezultate oziroma učinke lastnega kodeksa etike znotraj sistema vodenja kakovosti lahko strnemo v naslednje:

- dopolnjuje sistemski pravni okvir,
- predstavlja dogovorjen in sprejet sistem za nenehne premisleke o kakovosti delovnega življenja v UE Krško,
- osvešča novo zaposlene uslužbence,
- daje izhodišča za delovanje Komisije za področje etike v UE Krško,
- usmeritve kodeksa »živijo« med nami in z nami,
- izboljšanje splošnega vzdušja med uslužbenci,
- višja stopnja zadovoljstva zaposlenih,
- višja stopnja zadovoljstva strank,
- širjenje in promocija etičnih ravnanj v menedžmentu in pri upravnem delu v UE ter znotraj strokovne javnosti, večja prepoznavnost UE Krško.

Razumevanje načel učinkovitega in etičnega ravnanja uslužbencev UE Krško v različnih situacijah nasproti vplivnim dejavnikom oziroma skupinam v UE in izven nje je izkazano v naslednjih dobrih rezultatih iz leta 2009 (pri ocenah je lestvica 1-5):

- delež rešenih upravnih zadev: **98,75 %**;
- delež pritožb v rešenih zadevah: **0,22 %**;
- delež potrjenih odločb UE na II. stopnji: **64,29 %**;
- ocena zadovoljstva uslužbencev: **4,3** (graf 1);
- ocena voditeljskih pristopov načelnice in vodij NOE: **4,48**;
- povprečna ocena kakovosti storitev v letni anketi strank: **4,95** (graf 2);
- delež pohval strank v knjigi pripombe in pohval: **100 %** (skupaj 21 pohval),
- fluktuacija zaposlenih je v 2009 manjša kot v prejšnjih letih (službo izven UE so v letu 2007 poiskali trije uslužbenci, enako leta 2008 in nihče leta 2009).

LITERATURA

1. Berlogar, Janko (2002): Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi. Ljubljana: Visoka upravna šola.
2. Bostič, Alojz, Košir, Matej, Rajh, Vekoslav (1997): Etika upravnega dela. Ljubljana: Paco.
3. Božič, Lidija (2006): Javna etika na ravni občine: magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
4. Božič, Lidija, Hadžimulić, Nina, Volčanjk, Jožica, Omerzel, Vida (2008): Model stalnih izboljšav kot dejavnik kakovosti poslovanja. V Gordana Žurga (ur.): Zbornik referatov Konferenca Dobre prakse v slovenski javni upravi 2008. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo (str. 63-76).
5. Brejc, Miha (2000): Ljudje in organizacija v javni upravi. Ljubljana: Visoka upravna šola.
6. Čurin Radovič, Suzana (2008): Profesionalna etika kot element prenove upravne organizacije. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo – Upravna akademija.

7. Čurin Radovič, Suzana (2009): Etika in organizacijska kultura v sodobni javni upravi. HRM revija. Let.: Februar 2009, št. 27, str.: 24-27.
8. Kavčič, Bogdan (1999): Poslovodenje v javnem sektorju. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
9. Kobal, Darja (2000): Temeljni vidiki samopodobe. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
10. Kodeks etike Upravne enote Krško (2009).
11. Kos, Borivoj (1998): Etika in reforma javne uprave v državah OECD. V: Trpin, Gorazd (ur.): Javna uprava. Ljubljana: Inštitut za javno upravo pri Pravni fakulteti (str. 263-277).
12. Poslovni načrt Upravne enote Krško za leto 2009, 2010 .
13. Možina, Stane, et. al. (1994): Management. Radovljica: Didakta (str. 131-173).
14. Tavčar, I. Mitja (2000): Kulture, etika in olika managementa. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
15. Žagar, Katarina (2005): Etični standardi javnih uslužbencev – prispevek k učinkovitejšemu upravljanju v javni – državni upravi?. V: Jerovšek, Tone (ur.): Referati XII. Dnevi slovenske uprave 2005 (CD-ROM). Ljubljana: Fakulteta za upravo.

VIRI

1. Slovar slovenskega knjižnega jezika (1997). Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Znanstveno raziskovalni center SAZU, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša.
2. Strategija delovanja in razvoja Upravne enote Krško 2008 – 2013 (2008).

SEZNAM KRATIC

- | | |
|------|--|
| CAF | Common Assessment Framework (Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju) |
| EFQM | Excellence Model (Model odličnosti Evropske fundacije za upravljanje kakovosti) |

MJU	Ministrstvo za javno upravo
NOE	Notranja organizacijska enota
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development (Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj)
PRSPO	Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost
RS	Republika Slovenija
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
UE	upravna enota

ETIKA IN DRUŽBENO ODGOVORNO DELOVANJE

Kaj je dobro?

Marko Kiauta⁹

Teza-do družbene odgovornosti le z odgovornostjo posameznika

Prišli smo do točke, ko povečevanje BDP zmanjšuje kakovost življenja. Negativnih stranskih učinkov delovanja organizacij je več kot povečan BDP prinese koristi. Zavedanje o tem se povečuje. Kritičnost in občutek nemoči se povečujeta. Vendar vidim prepreko reševanja tega problema v tem, da vse preveč govorimo o pravicah in svoboščinah posameznika na eni strani in o odgovornostih in napakah organizacij na drugi strani. Za vse so krive organizacije in njihovi vodje, vsi posamezniki (razen vodij) pa naj bi bili žrtve brez krivde in možnosti, da pomagajo. To je paradigma neodrasle družbe. Smo kot pubertetniki, ki poudarjamo svoje pravice in ne želimo razumeti, da so z njimi povezane odgovornosti. Izstopajoč primer je svoboda govora medijev v zvezi s katero hočemo kar pozabiti na odgovornost za posledice, ki jih ta govor povzroči. Svobode brez odgovornosti ni!

Dejanske svobode enih (posameznikov) v neki družbi je le toliko, kolikor je v tej družbi odgovornosti drugih (posameznikov).

Ne verjamem, da ima sodobna družba glavne težave z »boleznimi organov« – delovanjem organizacij. To je le posledični simptom. Problem je na nivoju celice. Problem je v neodgovornih strokovnjakih, ki vse omogočamo oziroma izvajamo, a nismo pripravljeni sprejeti odgovornost za to. Problem ne smemo gledati kot na napako sistema, ki jo čuti posameznik. Treba je obrniti: napako naredi posameznik – strokovnjak (pravnik, ekonomist, kakovostnik, inženir, ...) znotraj sistema-organizacije, ki jo potem čuti družba in posamezniki v njej.

⁹ kiauta.marko@amis.net

Posameznik je v tej zgodbi vzrok in žrtev. Rešitev je v prebujanju (razsvetljenju) posameznika v višje zavedanje svoje vloge. Potrebna je nova paradigma vloge posameznika kot vzroka in rešitve, kar lepo ponazarja misel spoznanja:

„Če nisem del problema tudi del rešitve ne morem biti“¹⁰..

1. KAM NAPREJ?

Življenje je kot vožnja s kolesom. Neprestano moraš naprej, da ne izgubiš ravnotežja. Zgleda, da ta misel slavnega misleca¹¹ ne velja samo za posameznika temveč tudi za družbo. In kot družba vsekakor gremo naprej. Sprememb je še preveč. Toda katere vodijo v smer razvoja, ki prinaša več dobrega kot slabega? Večji kot bo družbeni konsenz o pojmu **dobro**, bolj učinkovito in uspešno se bomo lahko lotili povečevanja dobrega in zmanjševanja slabega.

2. KAJ JE DOBRO?

Laični pogled na dobro

Iz biološkega vidika je dobro to, kar je skladno z »načrtom«, kar živi, kar raste. Lepota je pravzaprav videz dobrega. Iz inženirskega vidika lahko rečemo, da je dobro tisti del energije, ki ga izkoristimo za namen in dobro je to, če so sestavni deli v takem odnosu, kot morajo biti, da naprava deluje. Slabo je škoda, ki jo naprava za svoje delovanje povzroča, slabo je to, da izkoristek energije ni 100% in slabo je to, če se koščki kvarijo ozioroma se podira njihov medsebojni odnos. Iz fizikalnega vidika lahko govorimo o »dobri energiji«, ki so-deluje, in »slabi«, ki podira (entropija).

¹⁰ Kilitgaard R. Korumpirani Gradovi, prevod Zagreb 2007

¹¹ Albert Einstein

Znanstveni pogled na dobro - etika

Tisti del znanosti, ki se kot filozofski nauk ukvarja s problemom dobrega in slabega je etika. Raziskuje temeljne kriterije moralnega vrednotenja. Ukvarja se s tematiko človeškega hotenja in ravnjanja z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega¹². Kaj ta stroka da družbi za denar, ki ga dobi od nje, da je povprečen posameznik tako slabo usposobljen za preprečevanje slabega? Poslanstvo strok ni v služenju denarja, je v ustvarjanju dobrega na področjih njihovega delovanja. Prišel je čas, ko za strokovnjake ni dovolj, da v svojih strokovnih institucijah razvijajo svoja znanja in jih znotraj teh institucij posredujejo učencem. Prišel je čas, ko mora strokovnost prenehati biti monopol institucij. Strokovnost je smiselna le takrat, ko živi med ljudmi. Zato se vloga nosilnih strokovnjakov z »matic«, zaščitenih v svojih čebelnjakih, kjer edini lahko opravljajo svojo monopolno dejavnost, spreminja v vlogo »čebelic«, ki zunaj od cveta do cveta prenašajo znanje in pomagajo pri njegovi uporabi.

Pogled družbe na dobro - morala

»Morala označuje obliko človekovega odnosa do sveta, drugih ljudi in do sebe. Nanaša se na tisto, kar je dobro in kar je slabo, kar je pravilno in kar je napačno pri človekovi osebnosti in njegovem postopanju. Morala izvira iz človekove svobode in njegove sposobnosti ustvarjanja, pa tudi iz njegovega občutka odgovornosti. Je osnova človekovega obstoja, brez morale je človek degradiran v nečloveka.

Morala se začenja tam,

kjer človek svojo individualnost usklajuje in podreja zahtevam življenja v skupnosti.

Tako morala vključuje pravila, norme, kategorije, ideale, pogosto nepisane predpise, ki veljajo tako za posameznike kot za celotne

¹² Povzeto iz Wikipedije, proste enciklopedije

skupnosti»¹³. Morala ne nastane naključno. Je posledica prizadevanja ljudi, ki jim ni vseeno. Problem je, da smo kot družba izgubili ugled nosilcev vzorcev obnašanja, ki naj jim sledimo.

Za potrebe revolucije, je bila vera (ne cerkev!) proglašena kot opij za množice. Revolucionarji so, za potrebe svojega osvajanja elitnega položaja v družbi, žrtvovali vrednote, kot jih uči deset božjih zapovedi, oziroma nas na njih opozarja 7 smrtnih grehov. Umor, kraja in laž so bili potrebni za umik tistih, ki jih je predhodna evolucija (bolj ali manj upravičeno) prinesla na vrh družbene lestvice, za prisvojitev njihovih premoženj in za preprečitev, da bi vse to bilo kaznovano. Najbolj škodljiva pa je bila vzpostavitev sistema, ki je delno pohabil evolucijsko napredovanje posameznikov po družbeni lestvici za naprej. Napredovali so lahko predvsem tisti, ki so se bili pripravljeni odpovedati lastnemu (moralnemu) modelu. In tisto, kar je revolucionarje in njihove sluge (kratkoročno) naredilo uspešne, jih je tudi (dolgoročno) onemogočilo. Pomembno ogrožena je bila ustvarjalnost. Ni smiselno, da kot majhen narod sprejmemo celotno krivdo za to. To je bila bolezen svetovnega formata. Na drugi strani pa je bil izvorni greh še pred revolucijo ta, da je bila za potrebe ohranjanja monopolov oblasti (pod pomembnim vplivom kapitala) in ideologije (RKC) mnogokrat žrtvovana verodostojnost teh institucij. Ko jih je revolucija napadla, so se branili tako, da so skrili za interes celega naroda, se ob napadenosti povezovali celo z okupatorjem in svoj del nemoralnosti še desetletja ne prznali niti ne obžalovali. Cilj na obeh straneh je opravičeval sredstva. V pomoč ne-ponavljanju takih napak nam je lahko svetla misel, ki nam jo je povedal Miroslav Cerar ml.:

¹³ Povzeto iz Wikipedije, proste enciklopedije

Po čisti poti do čistega cilja¹⁴.

Moralo, kot orodje za oceno dobrega in slabega, sedanja politika še vedno največkrat uporablja sprevrženo:

*Dobro je to kar delamo mi,
slabo je to kar delajo oni.*

Kateri pogled je pravilen, levi in desni? Za jasno sliko potrebujemo oba. Prave, družbeno ustvarjalne, politike v tem letu v SLO pa skoraj ni. Ta bi morala voditi družbo enkrat bolj v smeri (varovanja) interesa skupine, s poudarkom na varnosti in sorazmerni **delitvi dobrega** za preprečitev rušilno velikih družbenih razlik. To je poslanstvo »levega« političnega bloka. A poleg pravičnosti delitve je potrebno zagotoviti tudi pogoje za **ustvarjanje dobrega**, kar je praviloma zasluga nadpovprečnih posameznikov in ukrepov, ki jih povprečje težje in nerado sprejema (tveganja, napor, razvoj, zaupanje, delo, delo, delo,...). To pa je poslanstvo »desnega« političnega bloka. Torej na kratko:

*Potrebujemo kulturo **ustvarjanja** – desni pogled,
in kulturo **delitve** ustvarjenega – levi pogled.*

Žal naša dnevna politika ne poteka kot tehtanje teh dveh pogledov. V borbi za oblast sta obe politični opciji zapustili tipično področje svojega poslanstva in se v špekuliraju, da je največ volivcev brez pravega stališča, torej na sredi, drenjajo na tako imenovani politični sredini. Namesto da bi imela družba levo in desno oko, imamo dve na sredini, ki kažeta vsako drugače, tako da prav lepo **škilimo**. In vsak (državljan) vidi le sliko, ki mu odgovarja. Seveda se obe strani močno ukvarjata s problemom slabega, a ne svojega slabega, temveč slabega nasprotne strani. Redki posamezniki, ki ne delujejo tako (npr.: premier) so

¹⁴ Miro Cerar ml.: Letna konferenca Slovenskega združenja za kakovost, Portorož 2008

proglašeni za neodločneže in nesposobne. Voditelj v demokraciji, še posebno če vlada na osnovi koalicijskega dogovora, nima luksuza samostojnega odločanja. Njegova naloga je integracija različnih interesov, kar ga mnogokrat privede do kompromisov s svojimi lastnimi prioritetami ali celo principi¹⁵. Kje je potem rešitev? Spomnimo se: Če nisem del problema, tudi del rešitve ne morem biti.

*Toliko se ukvarjam s slabim, ki ga pripisujemo vodjem,
da smo kar pozabili na dobro, ki naj ga soustvarja vsak izmed nas.*

Pogled strok na dobro – kakovost

Vse stroke aktivno sodelujejo v družbenem razvoju, zato lahko predpostavimo, da je problem naraščanja slabega, problem vseh strok.

Kateri je pogled, ki (v tem problemu) povezuje vse stroke?

Kakovost.

V tem smislu lahko rečemo, da je kakovost stroka, katere poslanstvo je povezovati vse stroke. Vse dobro, od katerega živimo, je posledica sodelovanja vedno več strok. Zato je odklanjanje obstoja univerzalnih zakonitosti kakovosti le indikator vztrajanja posamezne stroke na njenem monopolnem položaju in kaže na nepripravljenost sodelovanja z drugimi strokami.

*»Kakovost nam pomaga razlikovati dobro od slabega,
sprejemljivo od nesprejemljivega,
delovne neučinkovitosti od učinkovitosti.*

¹⁵ Ichak Kalderon Adizes – Adizes Insights Travel Repotr: Israel, april 2010

Kakovost temelji na vrednotah in se izraža v možnosti izbire. Kakovost je nagnjenost k vsestranski odličnosti, od vsakega zahteva in pričakuje najboljše pri vrednotenju strokovnosti, lepote in veščin¹⁶.« To stališče postavlja vidik kakovosti vsake stroke v okvir dobrega in slabega.

3. KAJ JE VZROK ZA SLABO?

Zlobe ni. Je le odsotnost ljubezni in vere¹⁷, stanje, ki ga lahko imenujemo brezbrižnost.

Torej:

človeštvo trpi zaradi brezbrižnosti¹⁸,
zaradi lenobe, da ne delamo tega kar je prav¹⁹.

Zaradi čigave brezbrižnosti trpi človeštvo? Če sledimo dobrohotni misli: »Mogoče je prišel čas, da politiki in vladarji vključijo **usmiljenje** v svoj dnevni red, v svoje delovne programe.«, ne vidim, da bo to prineslo pomemben premik. To je le odpravljanje posledic. Usmiljenje ne odpravlja vzroka za stiske, ki jih blaži. To je drža nekoga, ki je »dober«, ki ni »kriv«. Pravo vodenje kakovosti je odpravljati vzrok za težave. Tu pa problem večinoma ni v pomanjkanju časa, denarja ali znanja. Problem je v pripravljenosti - **voljnosti**. Kajti če želimo karkoli izboljšati, se moramo ukvarjati s tem, na kar imamo vpliv. Običajno je to iz področja, za katerega smo odgovorni.

*Odpravljanje vzroka za problem je torej pogojeno
s sprejemanjem (so)odgovornosti za problem.*

¹⁶ Iz Evropski vziji naproti – pot naprej; European Organization for Quality

¹⁷ Slavni Albert Einstein je trdil, da tako kot sta mraz in tema le odsotnost toplote in svetlobe, tako je tudi zlo le odsotnost ljubezni in vere.

¹⁸ Enrico Verissimo: „Nsaprotje ljubezni ni sovraščvo, je brezbrižnost“

¹⁹ dr. Aleksander Zadel – Kako ti živiš svojo vrednoto; „Lenoba ni to, da ne delaš dovolj, lenoba je to, da ne delaš kar je prav.“; 21. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2009

Nepripravljenost za odgovornost pa lahko poimenujemo tudi kot brezbrižnost. Če se malo poigramo z besedami, je blizu brezbrižnosti brezvoljnost (lenoba). Vzrok za slabo je tudi brezvoljnost. Izreka slavnega Seneke (Usoda voljnega vodi, brezvoljnega požira) lahko oblikujemo tudi za družbo:

Usoda voljno družbo vodi, brezvoljno pa požira.

4. KAJ JE VZROK ZA BEZVOLJNOST?

Morda je temeljni vzrok za brezvoljnost v tem, da se človek z vedno bolj zapletenim delom, ki je rezultat interakcije mnogih dejanj-ljudi-znanj, čuti vedno manj povezan s končnim rezultatom svojega dela. Pri fizičnem delu je rezultat popolnoma očiten, pri nefizičnem pa pravilo manj.

Rešitev je morda v tem, da vrednost svojega dela ne merimo z rezultati svoje naloge, pač pa z uspešnostjo poslanstva svojega delovanja. Še se spominjamamo, kako je učil stari Crosby²⁰: »Ne reci, da delaš opeko, ne reci, da sodeluješ postavljanju zidu. Reci, da pomagaš graditi katedralo«. Odsotnost zavedanja svojega poslanstva me najbolj moti pri stroki novinarstva. Njihovo glavno poslanstvo vidim v tem, da so (so)ustvarjalci samopodobe naroda. Ni vseeno kaj jih zanima in kako to vidijo. Ne živimo v svetu, ki je, temveč v svetu, kot ga vidimo. Zato ni vseeno, ali mediji sodelujejo ali ne sodelujejo pri soustvarjanju pogojev za pozitivne dogodke in hotenja, potrebo po tem ozaveščajo in širijo primere dobre prakse - optimizem, ali pa so usmerjeni v čim bolj negativne dogodke in hotenja. Kaj je pri učencu ali športniku bolj pomembno kot pozitivna samopodoba. Opravičilo medijev, da se pozitivnih novic ne da prodajati, se mi zdi kot opravičilo tatov, češ ne znamo se drugače preživljati.

²⁰ Philip B. Crosby: Kakovost je zastonj; Gospodarski vestnik, 1990

5. TOREJ, KAKO NAJ MERIMO USPEŠNOST ?

Kazalec uspešnosti naj bi kazal, kako uspešni smo v ustvarjanju dobrega. A ker družbenega konsenza o tem kaj je dobro ni, ni enostavno izbrati primeren kazalec. Zato nam zelo prav pride predlog uglednega misleca, Adizesa, ki je ponudil sledeč kazalec ($\text{Success} = f(\text{external integration divided by internal disintegration})^{212}$):

Uspešnost je razmerje med:

stopnjo prilagojenosti (organizacije) na okolje

in stopnjo porabljene energije zaradi notranje neusklađenosti (v organizaciji)

V obeh primerih je govora o harmoničnosti, o so-odvisnosti. To pa je S.Cowey²³ dobro pojasnil kot tretjo fazo razvoja odnosov od odvisnosti preko ne-odvisnosti do so-odvisnosti. V prvi fazi (odvisnost) sodelujemo ker **moramo**. Svojih slabosti se ne zavedamo in jih tudi ne želim priznati, ne sebi ne drugim. Tistega, ki z menoj sodeluje in je na področju mojih slabosti boljši, ne doživljjam kot dobro. Doživljjam ga kot da svoje rešitve vsiljuje. In mu seveda vrnem na področju, kjer sem sam močnejši od njega. Rezultat je, da se **odštevava**. Logično je, da pot iz takega sodelovanja vodi v osvoboditev, v neodvisnost. A če želim karkoli pomembnejšega narediti, to ni možno brez sodelovanja z drugimi. Iščem jih po njihovih sposobnostih na področjih, kjer jaz nisem. Njihovih prednosti sem vesel in jih spoštujem, jim zaupam. Verjetno je, da mi zaupanje in spoštovanje vračajo na področjih, ki pa so moja prednost, kjer sem jaz bolj razvit od tistih, s katerimi sodelujem. Tako sodelovanje je **seštevanje**, sodelujem ker **hčem**.

²¹ Adizes Blog - Discussing What Matters; January 29th, 2010

²³ Stephen Cowey, Sedem navad zelo uspešnih ljudi

6. RAZSVETLJENJE (PREBUJENJE) POSAMEZNIKA - STROKOVNJAKA

Za naslednji korak razvoja družbe je potrebno prebujanje posameznikov v višje zavedanje svoje vloge, v zavedanje svojega poslanstva kot strokovnjaka. Vendar je vloga posameznika je z bolj razvito družbo vedno bolj težka. Večja svoboda in razvitost (vedenje, zmožnosti, možnosti) ustvarjata vedno večjo odgovornost. Posameznik imam v družbi najmanj večkratno, zelo pomembno vlogo:

organizacija	posameznik	kaj posameznik daje	kaj posameznik dobri	komentar
država	državljjan	naročila, davke (plačilo)	storitve	Pogoj učinkovitega delovanje (demokracije) je, da so se posamezniki sposobni in voljni povezovati-dogovarjati, tako ob naročilu, kot ob prejemamnju storitev države
delodajalec	uslužbenec	delo	Pogoje za delo in plačilo	Pogoj, da posameznik - uslužbenec dobri pogoje za delo je, da posameznik - vodja te pogoje daje-ustvarja.
dobavitelj	kupec	naročila, plačila	izdelek, storitev	Pogoj, da trajno napredujeta oba, dobavitelj in odjemalec je, da oba skrbita za oba. Če kupec (ne)kupuje pri konkurenči, ki je vdrla na trg na osnovi izkoriščanja delavcev, kupec odloča o (ne)propadu dobavitelja.

Tabela 1: Vloge posameznika v različnih družbenih situacijah

Spomnimo se slavnega poziva J.F.Kenedy-a: »Ne sprašujte se, kaj bo država dal vam. Vprašajte se, kaj boste vi dali državi«. Standard ISO 26.000 »Smernice za družbeno odgovornost« navaja glavne vidike družbene odgovornosti. Najbolj pomemben se mi zdi vidik Preprečevanje sokrivde (avoidance of complicity). To je nov pogled. Ne velja, da (moralno) nisem kriv, dokler mi krivda ni dokazana. S svojim delovanjem nujno vplivam tudi na druge in stalno se moram spraševati: Kaj in koliko sem kriv? Koliko sem s svojim delovanjem povzročil škode drugemu/drugim ali okolju. To je vzpostavljanje ideje stalne higiene-čiščenja, kot ga razumem tudi v institutu krščanske spovedi.

*Nima smisla govoriti o vrednotah,
če jih ne želimo uporabljati za vrednotenje tega kar počnemo.*

Na to je zelo opozoril A. Zadel, ko je v svojem nastopu spodbujal, da se vprašamo o skladnosti dejanj s svojimi vrednotami²⁴. Pri razmišljanju o razvoju posameznika nam je lahko v pomoč spodnja tabela.

CELOVITA OSEBNOST	4 POTREBE	4 INTELIGENCE /SPOSOBNOSTI	4 ATRIBUTI	NOTRANJI GLAS	KAKOVOST MIŠLJENJA
TELO	Živeti	Fizična inteligenco (PQ)	Disciplina	Potrebe (zadovoljevanje potreb)	Kontrola
UM	Učiti se	Mentalna inteligenco (IQ)	Vizija	Talent (discipliniran fokus)	Izboljševanje
SRCE	Ljubiti	Emocionalna inteligenco (EQ)	Strast	Strast (Ljubezen do dela)	Preboj
DUH	Pustiti pečat	Duhovna inteligenco (SQ)	Zavedanje	Vest (delati prav)	Namen

Tabela 2: Celovita osebnost in razvoj kakovosti mišljenja²⁵

Spodnje tri, od 4h potreb, nas spominjajo na E. Deminga, ki je vedno ponavljal: »Tu smo zato, da se učimo, da se zabavamo in da naredimo razliko«. Mila, pionirka iz vrst kakovosti na področju inovacij, nas v tej tabeli opozarja na sposobnosti, ki jih moramo razviti za večjo družbeno odgovornost vsakega od nas. Poleg vesti in namena sem potemnil strast in preboj, ki sta potrebni da nas razsvetli to, še neosvojeno področje. Uspešnost tega razsvetljenja se bo kazala vedno, kadar se bomo uspeli ustrezno odzvati na spreminjačoče se okolje dela in življenja.

²⁴ Dr.Aleksander Zadel, Kako ti živiš svojo vrednost; 21. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2009

²⁵ Dr. Mila Božič, Sistemsko vodenje inovacij; Kakovost marec 2010, Slovensko združenje za kakovost in odličnost

7. KAKO NAJ NAS VODI USODA (SPREMEMBE)

»Svet je na številnih prelomnicah, prihodnost je negotova in v marsičem ne bo ekstrapolacija sedanjosti. Temelj, na katerega lahko postavimo odločanje v teh negotovih razmerah, so trajne vrednote²⁶«. A tu ni zadosti, da se le zavemo katere so v EU določene kot skupne trajne vrednote. Vizija 20+20 – Prispevek razmišljaju o prihodnosti Slovenije navaja, da se lahko podpišemo pod tiste, ki jih je Evropa zapisala v preambulo Lizbonske pogodbe:

»OB ZAJEMANJU navdiha iz kulturne, verske in humanistične dediščine Evrope, iz katere so se razvile univerzalne vrednote nedotakljivosti in neodtujljivosti človekovih pravic, svobode, demokracije, enakosti in pravne države,

OB SKLICEVANJU na zgodovinski pomen konca razdeljenosti evropske celine in na potrebo po oblikovanju trdnih temeljev za graditev prihodnje Evrope,

POTRJUJOČ svojo zavezanost načelom svobode, demokracije in spoštovanja človekovih pravic in temeljnih svoboščin ter pravne države²⁷.«

Osebno menim, da bi veljalo poleg pravic posameznika, izpostavljeni tudi njegovo odgovornost, saj brez teh ni delajoče demokracije. Dokaj enostavno je podpisati vrednote uspešnih in pričakovati, da bomo sedaj tudi mi taki. Pri vodenju sprememb pa vemo, da je težji del opustitev starega, kot pa sprejemanje novega. In dokler starih vrednost ne opustimo, so nove le pobožne želje. Do potrebe po spremembami vrednot moramo zavzeti pro-aktivno stališče. V svojem delu »Nova paradigma obvladovanja sprememb« je B.Bukovec pomembno izpostavil, da samo

²⁶ Ž.Turk, D.Jančar, R.Pezdir, ...Vizija 20+20; Inštitut dr.Jožeta Pučnika, 2010

²⁷ Prečiščena različica Pogodbe o Evropski uniji, Uradni list Evropske unije 2008/C115

pro-aktivnost zagotavlja dolgoročno uspešnost²⁸. Pri našem delu nas mnogo naukov, standardov in pravil opozarja na pomembnost pro-aktivnosti. A močno se me je dotaknilo ob študiju zadnje knjige Adizesa²⁹. Zelo razumljivo razloži kako je, pri vedno hitrejšem spreminjačem svetu, zelo pomembno ali glede na spremembe delujemo PRO –aktivno (voljno), RE – aktivno (malo manj voljno), ali NE – aktivno (brezvoljno).



Slika 1: Različne kulture odzivanja na spremembe

Bistveno je spoznanje, da sprememba ne pomeni nujo problem. Če reagiramo dovolj hitro(voljno), se ji lahko prilagodimo še prej, ko nam ta povzroči problem. Imamo več časa, pozitivno vzdušje in ni nam potreba

²⁸ Boris Bukovec, Nova paradigma obvladovanja sprememb; Gorica: Fakulteta za

uporabne študije, 2009

²⁹ Dr. Ichak Adizes, How to Manage in Times of Crisis; 2009

reševati problema, ker do njega ne pride zaradi pravočasne prilagoditve na spremembo. Če pa smo v okolju, ki tudi na problem ne reagira, nas nerešeni nakopičeni problemi pripeljejo v krizo (brezvoljnega usoda požira).

ZAKLJUČEK

Za večjo moralnost in s tem večjo družbeno odgovornost je potrebno novo razsvetljenje. Pojem »razsvetljenje« se v človeški družbi pojavlja v ponavljajočih

se obdobjih. Tedaj v družbi prevlada nek nov pogled, ki »razsvetli« področja, ki se jih družba, zaradi monopolov nekih prepričanj, do tedaj ni zavedala in upoštevala. Takih obdobjij je v zgodovini več, le eden pa nosi tudi to ime. Dobilo ga je zgodovinsko obdobje (18. stoletje), ko je novo nastajajoč družbeni sloj meščanstva, s pomočjo novih znanj, sprožil preureditev družbenih prepričanj in s tem družbe same. Ponudil je nov pogled za temeljno izhodišče družbe. Dotedanjo monopolno vlogo ideologije (vere) naj bi zamenjala znanost (materializem, ki je do neke mere en monopol žal zamenjal z drugim). Uvedel je nove poglede (prepričanja), kot so: svoboda izražanja, pomen razuma in znanosti, kritika (tudi) religije, vrednost človeškega življenja. Ta nova prepričanja so prinesla nove rezultate: zmanjšanje neupravičenih privilegijev, opustitev preganjanja zaradi domnevнega čarovanštva in mnogo drugih .

Pogoji za »razsvetljenje« v naši družbi³⁰

Ker je prevladala praksa, da last nad delovnimi sredstvi vključuje tudi last nad delovnimi mesti (lastniški monopol), si lastniki delovnih sredstev jemljejo pravico, da delovna mesta selijo (skupaj z znanjem, ki ga je (so)ustvaril izvajalec delovnega mesta) v okolja, ki lastnikom prinesejo večjo korist. Delavec, ne mislim samo na delavca v proizvodnji, temveč

³⁰ Marko Kiauta, Razsvetljena kakovost v razsvetljenem okolju; 2. znanstveni simpozij Društva medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov, Maribor 2009

na vse, ki delajo in služijo na uro (novodobni dninarji), ne izgubi z delom samo socialne varnosti. Tudi, če je deležen socialne pomoči države, z izgubo dela izgubil tudi temeljno vrednost, delo kot samouresničevanje. Vrednost življenja pač ni moč meriti z leti, temveč z vsebinom. Če nekomu vzamemo delo, smo mu vzeli del življenja.

In rešitev? Tako kot se je meščanstvo uprlo zemljški gospodi, aristokraciji in cerkveni hegemoniji, tako naj se sedaj novodobni dninarji upremo lastnikom-vodjem, ki si usurpirajo svobodo, ki ni omejena s pravicami drugih. Potrebno je razsvetljenje-spoznanje, da se v družbi ničesar ne zgodi, ne da bi to izvedli »novodobni dninarji«. Kriza bo morda pomembno doprinesla temu spoznanju. To ne pomeni, da bi morali lastnike-vodje pobiti, pokrasti ter o tem potem desetletja lagati. Ne! Dovolj je, da izgubijo svoje monopole. Kako do tega? Ali smo pripravljeni prevzeti (so)odgovornost za to kar delamo? Praviloma ne. Tudi odgovornosti za svoje razpoloženje nas večina (še) ne želi prevzeti nase. Tako udobno je najti »krivce« in biti len še naprej. Vse slabe stvari se v družbi lahko dogajajo le, če smo »novodobni dninarji« pripravljeni pri tem (plačano) sodelovati. In zakaj smo? Ker se pustimo podkupiti z (navidezno) varnostjo delovnega mesta, s plačilom, z drugimi ugodnostmi, ki smo jih deležni, če pozabimo na končni (negativen) rezultat, ki ga omogočamo/gradimo. To ni nič drugega, kot množična korupcija. Problem je delno v tem, da se nas (realna-materialna) odgovornost, ki ni specifična samo za nas, bolj malo dotakne. Na to je opozoril že Aristotel: »S tem, kar pripada velikemu številu ljudi, se le malo ukvarjam(o)«. Ena od najpomembnejših razsvetlitev v razvoju posameznika je, da dojame svojo povezanost na okolje. »Vagona ne moremo porivati naprej od znotraj.³¹ Živimo v obdobju, ki z mnogimi sporočili škodljivo spodbuja posameznike, da naj se čim bolj ukvarjajo le s seboj in svojo koristjo, zato je opozorilo zadnjega Freudovega učenca,

³¹ Viktor Frankl, v Ljubljani kot gost dr: Antona Trstenjaka; Ljubljana – Unionska dvorana (leta 1993 ali prej)

poznanega predvsem po njegovi metodi zdravljenja s smisлом (logoterapiја), zelo aktualno. Adizes pa v najnovejšem delu opozarja, da je v sodobnem svetu vse zelo prepleteno in da prilaganje spremembam ni več možno, če svoje zavedanje ne razširimo čez zgolj svoj interes.

Od načel k dejanjem

Hipokratova prisega za zdravnike se začne z zavezo: »Predvsem, ne škodovati«. Škodovati čemu? Ne škodovati organizmu, oziroma človeku. Če vlečemo paralelo z idejo Hipokratove prisege za vodje³², je začetek popolnoma prenosljiv v razmere vodenja: »Predvsem ne škodovati«. Škodovati čemu? V tem primeru ne škodovati organizaciji, ne škodovati ljudem. Ali je umestno primerjati organizem z organizacijo? Mislim, da vsekakor. V organizmu so organi, ki so od organizma deležni pogojev obstoja, vračajo pa tako, da za organizem izvajajo neko koristno funkcijo. V organizaciji pa so organizacijske enote in posamezniki, ki so prav tako od organizacije deležni pogojev obstoja in sistem je stabilen, če organizaciji posamezne organizacijske enote in posamezniki izvajajo neko koristno funkcijo. Če niso koristni, lahko govorimo o »tumorju«, če pa poleg tega še širijo svoj negativen vpliv, pa je to možno primerjati z malignim pojavom. Vendar je ideja Hipokratove prisega zanimiva tudi kot ideja razvijanja odgovornosti katerikoli stroke. Odgovornost vsakega strokovnjaka pa naj se »meri« z dobrim in slabim , ki ga (so)ustvari.

³² Rakeish Khurana, Nitin Noria, It's Time to Make Management a Thrue Profession, Harvard Business Review Article, Oct, 2008

ETIKA V GLOBALNEM PODJETJU

Bojana Zupanič*

Danfoss je globalno podjetje, vodilno na področju raziskav, razvoja in proizvodnje, prodaje in servisiranja mehanskih in elektronskih komponent za različne industrije. Imamo predstavnike v 100 državah in več kot 28.000 zaposlenih.

Trudimo se doseči svoje cilje s čim manjšo porabo surovin in energije, s čim manjšim vlivom na okolje in s kar najboljšo uporabo virov. Prav tako ima Danfoss dolgo tradicijo družbene odgovornosti tako do zaposlenih kot tudi do okolja, v katerem deluje.

Naše podjetje je državljan sveta. Danfoss je viden član družbe, vsi okoli nas nas opazujejo – tako takrat, ko se veselimo uspehov, kot takrat, ko delamo napake. Danfossovo ime mora predstavljati spoštovanje človekovih pravic, primerne pogoje dela, družbeno odgovornost in ukrepe za nenehno izboljševanje okolja.

Odkar je Danfoss leta 2002 pristopil k Global Compact ZN, izvajamo družbene dejavnosti v skladu s temi načeli. V celo vrsto procesov in poslovnih postopkov načrtno vgrajujemo deset načel Global Compact, ki obsegajo podpiranje in upoštevanje mednarodno priznanih človekovih pravic, varovanje pravic zaposlenih, boj proti raznovrstnemu izsiljevanju, proti delu otrok, diskriminaciji na delovnem mestu in boj proti korupciji, vključno z izsiljevanjem in podkupovanjem.

* Bojana Zupanič je vodja Upravljanja s kadrovskimi viri v podjetju Danfoss Trata d.o.o. Podjetje je del mednarodne korporacije Danfoss s sedežem na Danskem.

Naš ugled je bistvenega pomena za razvoj našega podjetja, ker je naš uspeh odvisen od tega, da držimo obljube – in da živimo svoje vrednote.

Naši izdelki so inovativni in kakovostni, izdelujemo jih v primernih pogojih, smo odgovorno podjetje v lokalnih skupnostih, kjer poslujemo. Od našega ugleda je tudi odvisno, za kakšnega delodajalca veljamo, tako med sedanjimi zaposlenimi kot tudi med tistimi, ki jih želimo privabiti.

Danfossovi zaposleni po vsem svetu prihajajo v položaje, kjer morajo sprejemati odločitve, ki vplivajo na Danfossov ugled in poslovanje. Vemo, da Danfossovi zaposleni ponavadi sprejemajo pravilne odločitve in delujejo v skladu s politiko podjetja. Vemo pa tudi, da se v nekaterih okoliščinah pojavijo dvomi in negotovost. Zato je Danfoss leta 2008 razvil etični priročnik za interno uporabo. V njem so etična pravila o tem, kar podjetje pričakuje od svojih zaposlenih.

Etični priročnik

Etični priročnik velja za vse zaposlene. Vsi vodje morajo podpisati izjavo, da so seznanjeni z njim in da bodo z njegovo vsebino seznanili svoje zaposlene.

Pravila v priročniku so razdeljena v tri glavne skupine: Danfoss in njegovi zaposleni, Danfoss in kupci/dobavitelji ter Danfoss in družba.

Danfoss in njegovi zaposleni

V prvi skupini se osredotočamo na področja, kot so delovno okolje, diskriminacija, zaposlitev in pravica do zasebnosti, delo otrok in zaupne informacije. Na primer:

Konflikt interesov

Danfoss pričakuje, da njegovi zaposleni nikoli ne bodo vpleteni v kakršenkoli obstoječ ali možen konflikt interesov z Danfossom. Do konflikta interesov pride, če ima zaposleni neposredno ali posredno osebni interes za nekaj, kar bi lahko vplivalo na ocene in odločitve, ki jih ta zaposleni sprejema v Danfossu. Zato zakonci ali partnerji ne smejo biti nadrejeni ali podrejeni eden drugemu. Prav tako zakonci ali partnerji ne smejo biti zaposleni v istem oddelku, ker bi to lahko povzročilo nepotrebne konflikte na delovnem mestu.

- Na noben način ne smete škodovati Danfossovemu imenu in ugledu ali ga okrniti.
- Ne smete imeti večjega finančnega deleža v podjetju, ki konkurira Danfossu. To velja tudi za vaše bližnje sorodnike.
- Vaša dolžnost je, da svoj čas in sposobnosti posvetite Danfossu. To pomeni, da v času svoje redne zaposlitve v Danfossu s polnim delovnim časom ne smete delati v drugem podjetju, če nimate soglasja vodje.
- Ne smete opravljati dejavnosti za drugo podjetje, če so te dejavnosti v nasprotju z vašimi obveznostmi do Danfossa.
- Sorodnikom ali prijateljem ne smete omogočiti zaposlitve ali sklenitve pogodbe z dobaviteljem, tako da jim posredujete zaupne informacije.
- Če niste prepričani, ali ste vpleteni v konflikt interesov, se posvetujte z vodjem.

Danfoss in kupci/dobavitelji

V drugi skupini se ukvarjamo s področji, kot so korupcija, podkupnina, darila in reprezentanca in varnosti izdelkov. Tudi pri teh smo nekompromisni:

Korupcija

Danfoss ne dovoljuje korupcije. Korupcija je splošni izraz za neetično vedenje, ki med drugim vključuje podkupovanje, pranje denarja, izsiljevanje, plačilo za zaščito in nepotizem (dajanje prednosti ožjim sorodnikom ali prijateljem).

- Ne smete biti udeleženi ali sodelovati pri kakršnikoli dejavnosti, ki bi lahko veljala za korupcijo. Korupcija ni združljiva z zaposlitvijo v Danfossu.

Danfoss ima približno 8.000 dobaviteljev, od katerih jih 3.500 dobavlja blago, ki je vključeno v proizvodnjo. Dobavitelji prihajajo z vsega sveta in poslujejo na področjih, kjer spoštovanje človekovih pravic in pravic delavcev ni samoumevno. Zato si Danfoss že šest let sistematično prizadeva za zvišanje standardov v dobavni verigi.

Danfoss in družba

Obveščanje in preglednost, skrb za lokalno skupnost, človekove pravice in proizvodnja so področja tretje skupine. Na primer:

Proizvodnja

Ker živimo v globaliziranem svetu in želimo povečati svoj zaslužek in konkurenčnost, moramo ustanavljati prodajna in proizvodna podjetja po vsem svetu, tudi v državah z drugačno strukturo stroškov. Če ustanovimo ali preselimo proizvodnjo, proizvodne

procese ali razvoj izdelkov, moramo to storiti na način, ki je odgovoren do okolja in družbe in ob upoštevanju zaposlenih, na katere ta sprememba vpliva.

- Danfoss želi ob preselitvi proizvodnje ohraniti enake okoljske standarde
- Danfoss želi ob preselitvi/preoblikovanju ali v primeru kratkoročnega zmanjšanja naročil ohraniti sposobne zaposlene.

Daljinsko ogrevanje, topotne črpalki, sistemi talnega ogrevanja, sončna energija, hlajenje hrane v supermarketih, klimatizacija in regulacija ter spremljanje dovajanja vode – to je le nekaj primerov poslovnih področij, ki izvirajo iz Danfossovih ključnih kompetenc in kjer lahko z uporabo pravih rešitev prihranimo energijo.

Rešitve, s katerimi lahko prihranimo energijo, že obstajajo. Z obstoječo in preizkušeno tehnologijo lahko že zdaj zmanjšamo porabo energije v industriji in v družbi. Danfoss je bil uradni partner konference COP15, ki je decembra 2009 potekala v Kopenhagnu.

Etična telefonska linija

Danfoss ima tudi posebno službo, ki odgovarja na vprašanja glede etike. Hkrati z izdajo Etičnega priročnika je odprl osrednjo Etično telefonsko linijo, med drugim namenjeno poročanju o neetičnem ravnanju. Etična telefonska linija dopolnjuje obravnavanje primerov v Danfossu.

Raziskava mnenja zaposlenih

Za Danfoss je pomembno, da je neprenehoma na tekočem o tem, kako se razvijajo različna okoljska in družbena vprašanja ter o etičnih

standardih v podjetjih. Danfossova raziskava mnenja zaposlenih o družbeni odgovornosti in raziskava vodenja ljudi sta orodji za ugotavljanje, kako je s pravili, določenimi v Etičnem priročniku skupine.

Od leta 2004 dalje v Danfossu beležimo število zaposlenih, ki so bili odpuščeni ali so prostovoljno dali odpoved zaradi neetičnega ravnanja in/ali kršenja politike Skupine Danfoss. Leta 2008 je bilo število odpovedi izredno visoko (64 odpovedi zaradi neetičnega ravnanja). Leta 2009 se je število zmanjšalo na 29, kar je enako kot leta 2007.

Danfoss – etično podjetje

Danfossov cilj je dejavna udeležba v globalnem trajnostnem razvoju, kjer družbena odgovornost ter skrb za ljudi in okolje hodita z roko v roki z uspešnim poslovnim razvojem. Neprestano krepimo svoja prizadevanja, saj verjamemo, da bo končni rezultat še boljši, če bodo zaposleni zadovoljni, če bo poraba virov čim manjša in če bo podjetje etično in ugledno. Na temelju naše vizije in osnovnih vrednot se Danfoss trudi biti vreden pričakovanj naših deležnikov. To je globoko ukoreninjeno v naši preteklosti in kulturi in se odraža v načinu našega vsakodnevnega poslovanja danes in se bo tudi v prihodnje.

Viri:

Danfoss A/S: Poročilo družbene odgovornosti 2009; www.danfoss.com
Danfoss A/S: Etični priročnik – etična pravila za zaposlene v Danfossu;
interni gradivo

ODLIČNOST IN ETIKA V ZDRAVILIŠČU RADENCI

Mladen Kučiš³³

Povzetek

Zdravilišče Radenci je prvo slovensko naravno zdravilišče, ki se je zavedalo pomena kakovosti in svoje procese uskladilo z zahtevami standardov kakovosti. Z modelom poslovne odličnosti že od leta 2000 usmerjamo svoje procese, etiko in družbeno odgovornost na višji nivo. Osnovno orodje je model samoocenjevanja, ki nam na osnovi dobljenih rezultatov pripomore k stalnemu izboljševanju s sprejetimi ukrepi in projekti za izvedbo. Spoštovanje moralnih in etičnih načel je osnova nudenja zdraviliških storitev. Da bi dvignili etiko med najpomembnejše vrednote, smo za zaposlene izdali etični kodeks. Obvladovanje kakovosti in odličnosti pri vsakodnevnem stiku z gosti zagotavlja preseganje pričakovanj naših gostov.

Ključne besede: *Zdravilišče Radenci, sistemi kakovosti, poslovna odličnost, etika in etični kodeks*

Abstract

Health resort Radenci is first natural spa in Slovenia which is aware of quality and managed that within their organization system of processes meet quality standards. Since 2000 we aim for higher levels of our processes, ethics and social responsibility using the model of business excellence. On the basis of self assessment results we implement actions necessary to achieve planned results and continual improvement of these processes. Moral and ethic principles must be considered in spa services so our employees must follow the ethic code.

³³ univ. dipl. komunikolog, direktor, Zdravilišče Radenci d.o.o. e-mail: mladen.kucis@zdravilisce-radenci.si

Quality management systems allow us to exceed all expectations of our guests every day.

Keywords: *Health resort Radenci, Quality management systems, Model of business excellence, ethic and ethic code.*

1. UVOD

Z etiko in etičnimi načeli se v vsakodnevni življenu srečujemo dnevno, a jim le redko posvečamo posebno pozornost.

Veliko pomembnih mož je znanih po številnih modrih izjavah, po moralnih načelih in svojih mislih, ki jih pogosto citiramo.

Lev Nikolajevič Tolstoj je glede moralnih načel povedal: »Najpreprostejše in najkrajše moralno načelo je: Drugi naj ti strežejo kar najmanj, ti pa drugim kar največ.«

2. ZDRAVILIŠČE RADENCI d.o.o. SE PREDSTAVI

Družba Zdravilišče Radenci, d.o.o., deluje v dejavnosti Turizem v Poslovni skupini Sava. Glavna dejavnost in usmeritev družbe je zdraviliški turizem, v okviru katerega delujejo zdravstvena, gostinska, rekreacijsko-kopalniška dejavnost in pomožne dejavnosti. Poleg hotelskih zmogljivosti z okrog 750 ležišči zajema še Center zdravja in sprostitev Corrium, termalno-rekreacijski center, teniški center in termalno središče v Termah Banovci.

Zdravilišče Radenci je z več kot 125-letno zdraviliško tradicijo eden redkih zdraviliških krajev v Evropi, kjer se ponašamo s štirimi edinstvenimi naravnimi danostmi. Ti naravni dejavniki so: zdravilni učinki termalne in mineralne vode, zdravilno blato in ugodno podnebje s povprečno 253 sončnimi dnevi na leto. Z medicinskim znanjem nadgrajujemo raznovrstne programe na področju vzpodbujanja zdravega in aktivnega življenjskega sloga. Najkakovostnejše programe za preprečevanje, zdravljenje in rehabilitacijo srčno-žilnih obolenj

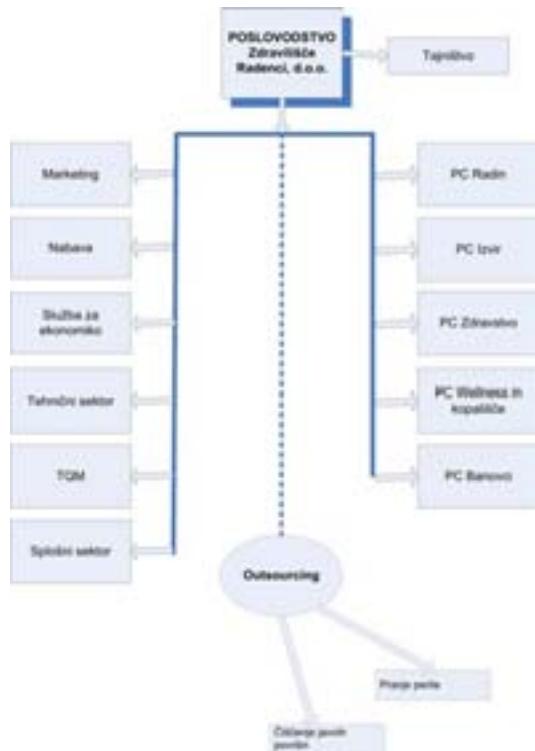
celovito dopolnjujemo z raznovrstno ponudbo zdravstvenih storitev, wellness programi, športno-rekreativnimi vsebinami in kongresno-poslovnim turizmom. V Termah Banovci se na površini 4 ha razprostira hotel Zeleni gaj *** z 48 ležišči, apartmajsko naselje Zeleni gaj s skupno kapaciteto 84 ležišč, 150 prostorov za kampiranje v klasičnem kampu in 60 prostorov v FKK kampu in bazenski kompleks z atraktivnimi savnami.

Vodstvo Zdravilišča Radenci ima jasno opredeljeno vizijo in poslanstvo. Zavedamo se pomena vlaganja v kakovost dela in procesov. Že leta 1996 smo se odločili za uskladitev svojega delovanja v skladu s sistemom vodenja kakovosti po standardu ISO 9001, pozneje pa še po ISO 14001, OHSAS, modelu Poslovne odličnosti, metodi 20 ključev in standardu ISO 22000. Družba ima jasno opredeljeno Politiko kakovosti, Okoljsko politiko, Politiko varnosti in zdravja pri delu in Politiko varnosti živil.

Vizija Zdravilišča Radenci poudarja tradicijo učinkovitega zdravljenja bolezni srca in ožilja in je »Zdravilišče s tradicijo, vrhunskim znanjem in zdravilno mineralno vodo«. Poleg omenjenega pa zaščitni znak destinacije ostajajo naravne danosti (štirje zdravilni faktorji) in raznolika ponudba prijaznih sodelavcev, ki so vseskozi v stiku z gosti. Gre za goste vseh generacij, ki se zavedajo pomena zdravja in zdravega načina življenja. V deželi termalnih vrelcev z nasmehom, tradicijo in znanjem dosegamo pričakovanja kupcev. V svojem **poslanstvu** imamo zapisano: »Preprečevanje, zdravljenje in rehabilitacija srčno žilnih obolenj z mineralno kopeljo na osnovi tradicije znanja in odličnosti«. V poslanstvu smo zajeli glavne namene, želje in ambicije, ki jih uresničujemo s pomočjo vpeljanih standardov in modela poslovne odličnosti.

Obiskujejo nas večinoma domači gosti, okrog 45 odstotkov nočitev pa ustvarimo na tujih tržiščih. Vse večji delež predstavljajo gosti, ki skrbijo za zdrav življenjski slog. Zdravilišče Radenci je na podlagi dolgoletne zdraviliške tradicije prvo v Sloveniji, ki je prejelo mednarodno priznanje "Maison de Qualité". Svojo usmerjenost v poslovno odličnost potrjuje s prejetjem številnih priznanj in nagrad. Ponosni smo na znak »Družini prijazno podjetje«. V letu 2008 je zdravilišče prejelo nagrado za Dobre prakse, v sklopu slovenske in evropske

kampanje "Pobuda za varna in zdravju neškodljiva delovna mesta" Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu.



Slika 1: Makro organizacijska shema - Zdravilišče Radenci, d.o.o.

Vpeljali smo **sistem merjenja, pregledovanja in izboljševanja ključnih rezultatov** v skladu s politiko in strategijo družbe. Informacijski programi nam omogočajo ažurno in hitro spremljanje rezultatov ter hitro ukrepanje na osnovi predlogov organizacijskih vodij. Vodstvo in strokovni kader v proces stalnih izboljšav vključujejo osnovne vrednote in načela kakovostnega izvajanja opravil po metodi 20 ključev. Od leta 2006 so za prepoznavanje učinkovitosti vključena **merila uspešnosti** po procesih.

Leto 2009	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	ISO 22000	PRPSO
Notranji presojevalci	33	9	16	18	
Zunanji presojevalci	1	2	2	2	
Ocenjevalci					1

Preglednica 1.: Število usposobljenih presojevalcev za posamezne sisteme

Na področju turizma je tako doma kot v tujini izjemno močna **konkurenca**, saj se s povečevanjem kapacitet (hoteli, vodne površine) in ponudbo wellness storitev na visokem kakovostnem nivoju zdravilišča intenzivno razvijajo. Zato konkurenco stalno spremljamo in pripravljamo različne primerjalne študije na področju parametrov kakovosti storitev.

3. ETIKA IN ETIČNI KODEKS

Osnovne vrednote in njihova uporaba so temelj odličnosti in medsebojnega spoštovanja. V družbi se pogosto sklicujemo na etična načela, ki jih opredeljujemo na različnih nivojih.

Kot definira dr. Miroslav Glas v Poslovni etiki **pravičnost**: odločitev naj temelji na poštenju, enakopravnosti in nepristranskosti, ne sme biti krivična do kateregakoli udeleženca. Spoštovati je treba temeljne človeške pravice, med katere uvrščamo svobodo, enakost, dostenjanstva in pravic vseh ljudi, ne sme priti do diskriminacije (Glas, 2004).

Prav tako se dr. Glas sprašuje, zakaj pride v različnih podjetjih do različnih odločitev, ki so bolj ali manj skladne z etičnimi standardi in zakonskimi predpisi. Odgovor je delno v osebnosti, značajskih lastnostih managerja, delno v zahtevah, ki jih pred njega postavlja organizacija (Glas, 2003).

Etični kodeks štejejo med nujne sestavine uvajanja visokih etičnih standardov v podjetja, čeprav so bolj značilni za anglosaško okolje. V ZDA ima 90 % največjih korporacij svoj etični kodeks, med vsemi podjetji naj bi bilo takih več kot polovica. Ti kodeksi so pogosto preveč splošni, uporabljali naj bi jih zato, da se izognejo zakonskim problemom. Murphy (1988) pravi, da morajo biti dobri kodeksi: zelo konkretni, specifični, navesti morajo, katera ravnanja so nesprejemljiva, prepovedana, katera so tista, ki jih omejujemo, ker so v »sivem« področju etike in zakonitosti, katera so zaželena, etična in jih podjetje izrecno podpira.

Za poslovanje podjetja so ključne odločitve njegove uprave, zato govori Tavčar (2002) kar o **etiki managementa**, ki odraža vrednote članov uprave in njihovo doslednost pri spoštovanju le-teh v vsakdanjem ravnanju.

Vrednote družbe so enotne vsem dejavnostim in so osnova kulture organizacije. Vrednote predstavljajo naša osnovna načela delovanja in se izkazujejo z vsakdanjim delom vseh zaposlenih v organizaciji. Komuniciranje vrednot smo prilagodili zaposlenim, ki vrednote razumejo. Vodje z osebnim vedenjem nazorno izražajo vrednote družbe in so aktivno vključeni v izboljšanje medsebojnih odnosov in etičnega vedenja. Najpomembnejše vrednote podjetja so nedvomno povezane z razvojem človeških virov. Za oblikovanje in doseganje teh vrednot so izredno pomembne korektne in razumljive informacije ter jasno definirane zadolžitve na vseh nivojih, kar dosegamo z dnevnim komuniciranjem in drugimi oblikami posredovanja najrazličnejših informacij, ki so pomembne za zaposlene in družbo.

Direktor dejavnosti Turizem v PS Sava, mag. Andrej Šprajc je v Etičnem kodeksu (2010) zapisal: »Naša strategija temelji na nenehnem dvigovanju kakovosti, zadovoljevanju in preseganju pričakovanj gostov, ter oblikovanju takšne ponudbe in produktov, ki družbam omogočajo poslovanje v skladu z načrtovanimi poslovnimi rezultati. Pri tem delujemo v skladu z našimi vrednotami. Te **vrednote** morajo živeti na vseh področjih naše dejavnosti in po njih se ravnamo v vseh delovnih procesih:

- **Odličnost** – dosegamo v vsem, kar delamo. Je gibalo neprestanih izboljšav in nenehnega razvoja.
- **Ustvarjalnost** – Razvijamo spodbudno delovno okolje, ki sprošča ustvarjalnost in omogoča razvoj sposobnosti zaposlenih.
- **Znanje** – Zaposlene motiviramo za uspeh, za pridobivanje in uporabo znanja, v ospredje pa postavljamo timsko delo.
- **Poštenost** – Delujemo pošteno in etično, spoštujemo dogovore.
- **Odgovornost** – Z odgovornim odnosom do uresničevanja ciljev. Do sodelavcev in do naravnega in družbenega okolja udejanjam načela trajnostnega razvoja.

Zaradi njih so naše storitve boljše in imajo posebno vrednost.«

V Etičnem kodeksu Sava hotels & resorts smo zelo natančno opredelili vse vrste odnosov in sicer: odnos do gostov, do poslovnih partnerjev, sodelavcev, nadrejenih, do dela in do družbe. Tako je etični kodeks skupek dogovorjenih pravil in standardov osnovne hotelske etike, ki predpisuje način izvedbe storitev in delovnih postopkov, ki olajšujejo delo, zvišujejo učinkovitost ter vzdržujejo in izboljšujejo medsebojne odnose in kakovost storitev.

Uporabljamo **5 osnovnih načel medsebojnega vedenja**: načelo medsebojne pomoči, poklicne vestnosti, spoštovanja dogоворов, vzajemne strpnosti in spoštovanja osebnosti.

V sklopu odnosa do dela posebej poudarjamo odnos do delovnih sredstev, skrb za okolje, skrbno uporabo materialov, odkrivanje in odpravljanje napak, osebno urejenost in pravila obnašanja na delovnem mestu.

4. DRUŽBENA ODGOVORNOST

Družbena odgovornost je opredeljena v poslovanju organizacij na treh ravneh: **poslovni, družbeni in okoljski ravni**.

Okoljska ozaveščenost in skrb za delovne pogoje, ob varnosti in kakovosti, postaja sestavni del razvojne politike podjetij po vsem svetu. Napreduje humanizacija dela, sočasno vstopa v ospredje vloga človekovih virov. Sam

sistem nam prinaša nov odnos do dela in politiko, da je delavec enako ali bolj pomemben kot vse ostalo. Hkrati zahteva tudi veliko odgovornost delavcev samih, ne podeljuje jim samo veliko pravic. Podjetje je zaznamovano s posluhom in prijaznostjo do zaposlenih. Zavedamo se pomena zaposlenih kot dejavnika uspeha in konkurenčne prednosti. Vsak zaposlen se mora čutiti pomembnega, skozi svoje delo in delo sodelavcev, ob uresničevanju skupnih ciljev, mora videti tudi lastno poklicno perspektivo in svojo socialno varnost.

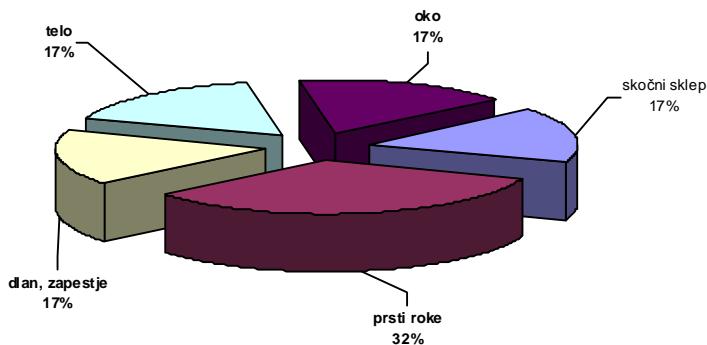
Vsem zaposlenim v podjetju se nudi zdravo in varno delovno okolje, skrbi za zaščito pred nesrečami in poškodbami na delovnem mestu ter zmanjšuje in odpravlja vzroke tveganja prisotne v okolju. Analiza in izdelava ocene tveganja je narejena za vsa delovna mesta z zdravstveno varstvenega in tehnološkega vidika ter z oceno so seznanjeni vsi zaposleni.

Posebno skrb posvečamo preventivnemu ravnanju na področju poklicnega zdravja in varnosti, ki je integrirano v vse procese vodenja. Politika varnosti in zdravja pri delu opredeljuje odgovornost do zaposlenih in okolja v katerem delujemo. Dejavnost družbe usmerjamo tako, da z uvajanjem varnostnih ukrepov nenehno izboljšujemo delovne razmere, zmanjšujemo tveganje nastanka poškodb in zdravstvenih okvar ter nenehno zmanjšujemo negativne vplive na okolje. Delovanje v skladu z zakonodajo je naša obveza. Uspešno izvajanje politike varnosti in zdravja pri delu zahteva predanost in osebno odgovornost vseh zaposlenih. Pri zdravniških pregledih se poleg standardnih preiskav določajo tudi dejavniki tveganja in razvade (npr. kajenje, prekomerno uživanje hrane...).

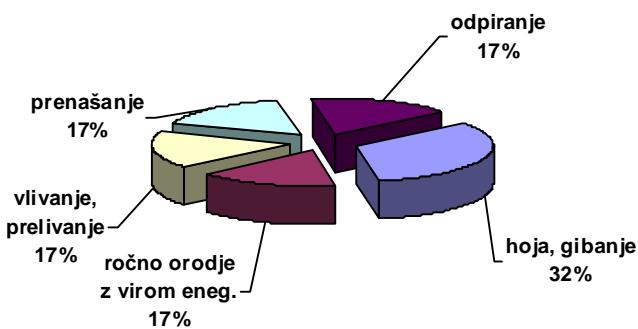
Poleg rednih posrednih **oblik sodelovanja zaposlenih** (timi za varstva, zastopniki za varstva pri obravnavi vprašanj s področja VZD, varstva pred požarom in varovanja okolja) zaposleni pobude za izboljšanje varnosti direktno posredujejo strokovnemu delavcu.

Z rednim mesečnim pregledom delovnega okolja poskušamo preprečiti take oblike poškodb, ki so najpogosteje (graf 1) - to so zvini kot posledica neprimernosti, založenosti ali umazanosti tal, okvare oči kot neprimerne osvetljenosti oz. bolečin v hrbtenici kot posledica neprimerne drže telesa. Vzroki poškodb so prikazani v grafu 3. Delavce seznanjamо z nevarnostmi na

delovnem mestu tudi preko informacijskega biltena Srečko svetuje in opozarja, ki ga izdaja KC Varstva PS SAVA ter s članki v Savinem časopisu, ki ga prejmejo vsi zaposleni v PS Sava in ki izhaja 4-krat letno.

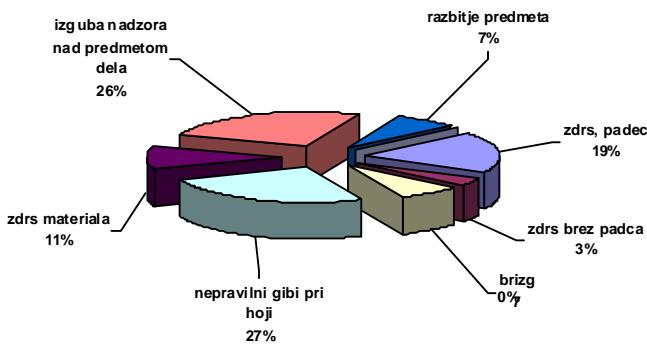


Graf 1.: Poškodovani deli telesa

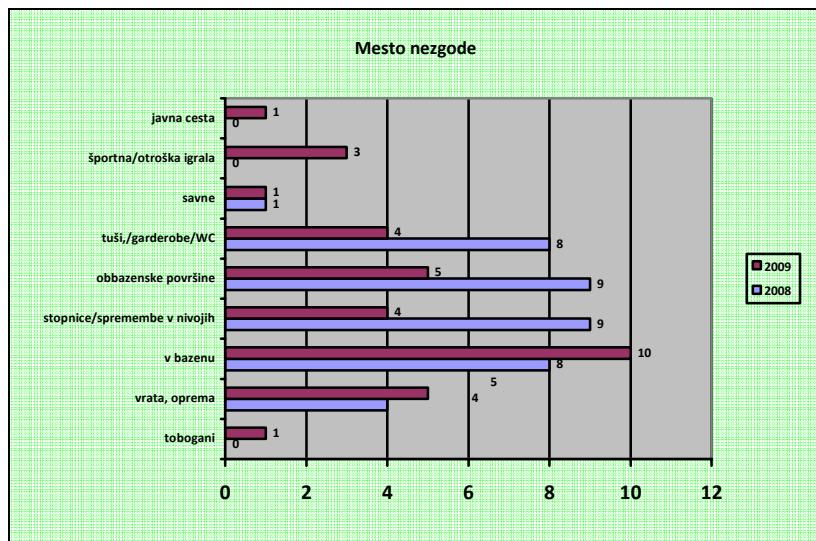


Graf 2.: Aktivnosti v času poškodbe pri delu

22. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2010



Graf 3.: Prikaz vzrokov poškodb



Graf 4.: Mesta, kjer so se zgodile nezgode gostov

Na evropski konferenci **Varnosti in zdravja pri delu**, ki jo je v okviru dvoletne evropske preventivne kampanje »**ZDRAVO DELOVNO OKOLJE. Dobro za vas. Dobro za posel.**« organizirala Evropska komisija in Češka republika kot predsedujoča EU, smo v Pragi skupaj s Savinim Kompetenčnim centrom

Varstva prejeli prestižno evropsko nagrado za dobro prakso na področju varnosti in zdravja pri delu za leto 2008.



Slika 2: Nagrada Evropske komisije (2008)

PS Sava je v letu 2007 prejel osnovni certifikat »**Družini prijazno podjetje**« za lažje in boljše usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. Zavedamo se pomembnosti vprašanja kako usklajevati poklicno in družinsko življenje, obenem pa tudi družbene odgovornosti do svojih zaposlenih in širše skupnosti. Zato smo kot prvi med slovenskimi podjetji s ponosom pristopili k temu projektu, ki ga je Ministrstvo za delo skupaj z ostalimi partnerji uvedlo v začetku leta 2007.

Po poti trajnostnega razvoja rastejo in se udejanjajo Savine vrednote, med katerimi je zdrav, zadovoljen in motiviran sodelavec. Zdravilišče je v vsakodnevno poslovno prakso iz ponujenega kataloga ukrepov uvrstilo 14 ukrepov, ki jih je v letih 2007- 2008 tudi praktično vpeljalo.

Izbrani ukrepi projekta Družini prijazno podjetje predstavljajo racionalno - optimalno varianto med željami zaposlenih in poslovno politiko podjetja in državne zakonodaje. Ukrepi, ki bodo izboljšali pogoje družinskega življenja ter z uvajanjem družini prijazne politike omogočili zaposlenim lažje usklajevanje materinstva oziroma starševstva s službenimi obveznostmi so:

- dodatni dan plačanega dopusta za starše prvošolčkov,
- koriščenje letnega dopusta v dejavnosti Turizem v poletnem času,

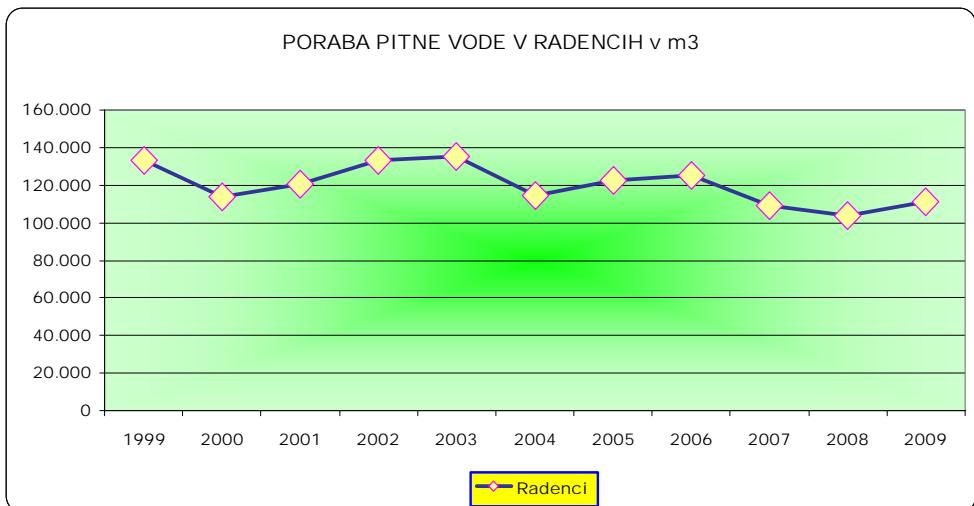
- ugodni popusti pri uporabi turističnih zmogljivosti Poslovne skupine Sava,
- aktivno preživljanje prostega časa – organizacija in sofinanciranje,
- dan odprtih vrat za zaposlene, ože družinske člane in upokojence (vsi udeleženci dobijo tudi skromno darilo),
- obveščanje zaposlenih in zunanjih javnosti o poteku projekta,
- obveščanje vodstvenih delavcev o pomembnosti odnosa do zaposlenih in obveščanje o ukrepih družini prijaznega podjetja,
- ugodnejši stanovanjski krediti,
- popusti pri izdelkih, ki jih dobavljajo naši dobavitelji, prehrambenih izdelkih, obutvi in športnih oblačilih ter izdelkih za dom,
- vsi zaposleni in njihovi ože družinski člani v poslovni skupini Sava imajo 25 odstotni popust pri koriščenju osnovnih hotelskih storitev (paketna ponudba).

V začetku leta 2009 je bila zaposlenim v PS Sava ponujena anketa o zadovoljstvu s projektom in z ukrepi DPP. Trenutni rezultati kažejo, da zaposleni dobro poznajo projekt in sprejete ukrepe in jih ocenjujejo pozitivno (povprečna ocena 3,7 od 5). Posebno velik pozitiven odmev med zaposlenimi je doživel ukrep Dan odprtih vrat za zaposlene in njihove ože družinske člane ter upokojene sodelavce. Skoraj 80 % anketirancev se je dogodka tudi udeležila. Želja je, da se z organizacijo skupnega dogodka za vse zaposlene tudi v bodoče nadaljuje.

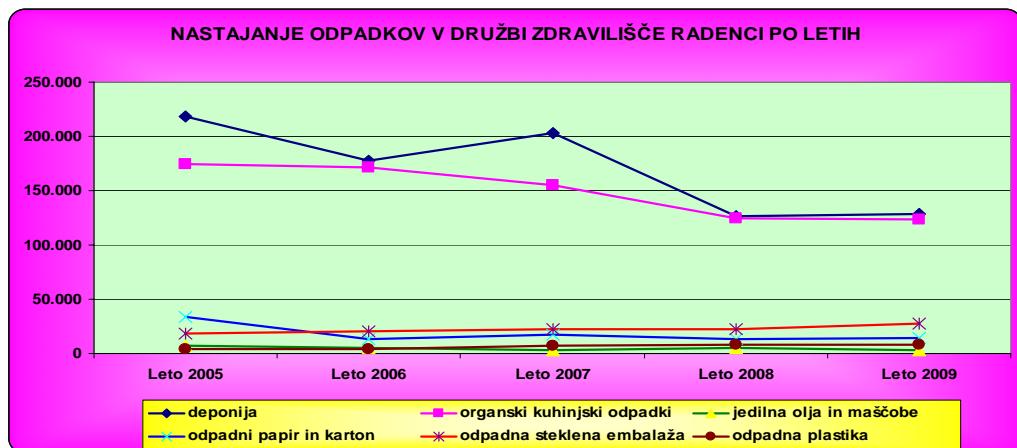
Zaposlene vzpodbjamo k **ustvarjalnosti in podpiramo inovativnost** na nivoju procesov. Vodstvo družbe je že leta 2003 sprejelo Pravilnik o nagrajevanju izboljšav.

S projektom »Inovacije v turizmu« smo v sklopu dejavnosti Turizem povečali število zbranih predlogov in zaposlene motivirali za razmišljanje v smeri izboljšav. Povečala se je inovativnost, več je timskega dela. Na internetnem portalu Savanet, zavihek Inovacije smo pripravili tako, da lahko vsak zaposleni poda predlog. Od 15. januarja do 15. februarja 2010 smo izvedli akcijo, v kateri je bil vsak podani predlog nagrajen s 15 €.

Zeleni turizem je naša zaveza. Z Okoljsko politiko se podjetja zavezuje k ohranjanju okolja in okoljskim izboljšavam na vseh področjih. Ekološko zavezanost organizacije usklajujemo v skladu z zahtevami standarda ISO 14001, torej na »zelenih« pogojih poslovanja. Spremljamo okoljske kriterije za področje energije, porabe vode in ravnanja z odpadno vodo, uporabo nevarnih sredstev, ravnanja z odpadki, hrup, porabe materialov in nastajanje različnih emisij. Grafa 5 in 6 prikazujejo pozitiven trend okoljskih parametrov.



Graf 5.: Poraba pitne vode v Radencih



Graf 6.: Nastajanje odpadkov po vrsti in letih v Zdravilišču Radenci

Na področju investicij dajemo prednost ekološko varčnim projektom in kot dokaz je lani prenovljeni hotel Izvir pridobil »Energetsko izkaznico stavbe«. Za izboljšanje okoljskih parametrov smo tako v letu 2009 uspešno realizirali 9 ukrepov, ki so pripomogli k ohranjanju okolja in boljši konkurenčni prednosti zdravilišča.

5. ZAKLJUČEK

V obdobju gospodarske krize etika in etične vrednote prihajajo v ospredje. Tako pravi Adizes (2009): »Najboljši sistem vzpodbud so notranje nagrade. Več kot je notranjih nagrad, manjša je potreba po zunanjih nagradah. Zaposleni nimajo le rok, ampak tudi možgane. Dajte jim občutek poslanstva in priznanje, dajte jim možnost, da izrazijo svoje mnenje, pa vam bodo popolnoma predani. Če imajo ljudje določen cilj in če imajo radi svoje delo, potem je denar veliko manj pomemben.«

Neprestane izboljšave na področju odličnosti in etike, za katere si v Zdravilišču Radenci prizadevamo že leta, so nas pripeljale do prepoznavnosti in so doprinesle k boljšemu počutju naših gostov.

6. VIRI

1. Adizes, Ichak Kalderon. 2009. Kako menedžirati v obdobju krize (in kako se predvsem izogniti krizi). Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje: Ljubljana. str. 60, 61.
2. Čili in zdravi v Savi. 2009. Sava: Kranj.
3. Etični kodeks. 2010. Sava hotels & resorts: Kranj.
4. Glas, Miroslav. Poslovna etika: Ljubljana dostopno preko: http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/glas_poslovna_etika.pdf (16.4.2010).
5. Glas, Miroslav (2003): Ali in zakaj potrebujemo poslovno etiko. 9. jesenski posvet: Kaj mora vedeti dobra tajnica. GV Izobraževanje: Maribor, 10-11. november.
6. Metoda 20 ključev. Dostopno preko: <http://www.20.keys.si>. (7.4.2010).
7. Model odličnosti EFQM. 2004. Javni in prostovoljni sektor. Ljubljana: slovenski prevod brošure. Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje.
8. Murphy, E. Patrick. 1988: Implementing Business Ethics: *Journal of Business Ethics*. 7: str. 907-915.
9. Moormann, P. 2001: Environmental Award: Green Hotelier & Rastaurateur, International Hotel & Restaurant Association, V: Hotels, 2001, str. 61, 62.
10. Ocenjevanje odlicnosti: prakticni vodnik za uspešno razvijanje, izvedbo in pregled strategije samoocenjevanja v vaši organizaciji. 1. izd. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, 2004.
11. OSHA. <http://osha.europa.eu/fob/slovenia.ssi/EK2008-2009/tveganja/htm> (12.4.2010).
12. Pintarič, Eva. Smodiš Štefan. 2010. Pregled s področja varstve (VZD, VPP, VO, VPU) v Zdravilišču Radenci: Radenci.
13. Recognition Scheme "A Five Step Path to European Excellence". The European Quality Award Report 2001. Aspects of Excellence. European Quality Publications Association. London: Velika Britanija.

22. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2010

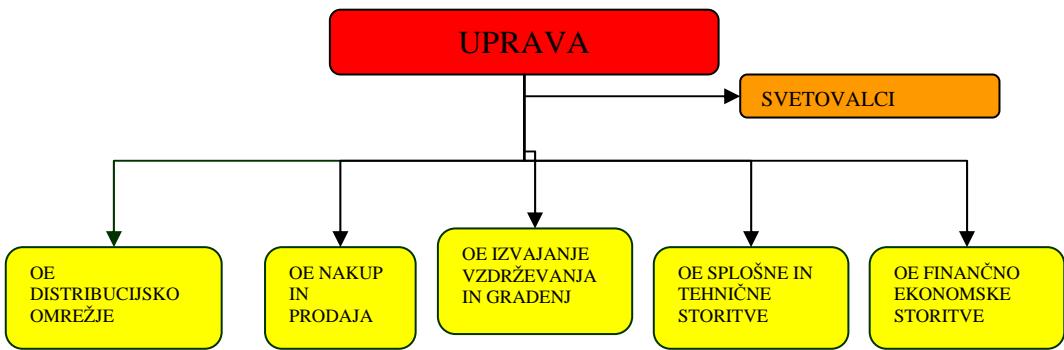
14. Savič, Nenad. 2005: Uporaba EFQM modela odličnosti za izboljšanje delovanja organizacij. Gradivo za predavanje: Projekt Uvajanje poslovne odličnosti v slovenska podjetja: Domžale.
15. Savič, Nenad, Kern-Pipan, Karmen in Gunčar, Uroš. 2007: Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM. Priročnik. Ljubljana: JAPTI.
16. Slovenski standard SIST EN ISO 9001:2008. četrta izdaja december 2008. Ljubljana.
17. Slovenski standard SIST EN ISO 14001:2004. izdaja julij 2005. Ljubljana.
18. Slovenski standard SIST EN ISO 22000:2005. izdaja november 2005. Ljubljana.
19. Standard ISO 9000: Napotki o posodobitvah ISO 9000. ISO in SIST. Dostopno preko: <http://www.sist.si/slo/21/2162.htm>. (16.4.2010).
20. SIQ. Certifikat po standardu ISO 14001:2004, E-018, izdaja 06, z dne 15.11.2005.
21. Tavčar, Mitja. 2000: Kultura, etika in olika managementa. Kranj: MO.
22. Temeljna načela odličnosti. 2004. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje.

ELEKTRO GORENJSKA, D.D. NA POTI POSLOVNE ODLIČNOSTI – OSNOVA TRAJNOSTNEGA RAZVOJA JE V ODLIČNOSTI POSLOVANJA

Porenta Marjan³⁴

Predstavitev podjetja Elektro Gorenjska, d. d.

Z distribucijo električne energije se podjetje ukvarja več kot 40 let, od leta 1963 dalje. Je eno od petih distribucijskih podjetij v Sloveniji in predstavlja po kriterijih števila odjemalcev, velikosti preskrbovalnega območja in prodaje električne energije približno desetodstotni tržni delež v slovenskem prostoru. Z električno energijo podjetje oskrbuje več kot 83.000 odjemalcev. Od tega, 13 % poslovnih odjemalcev, preostali so gospodinjski odjemalci. Elektro Gorenjska električno energijo dobavlja na območju 2.091 km² v SZ delu Slovenije. Skupaj s prehodom v popolnoma liberaliziran trg z električno energijo 1. julija 2007 je prišlo do sprememb v poslovanju podjetja ter sprememb v poslovanju do končnih odjemalcev. Pred tem datumom je podjetje izvajalo dve različni dejavnosti, ki sta bili skladno z zakonodajo računovodsko ločeni: regulirano dejavnost, katere delovanje predpisuje veljavna zakonodaja, ter tržno dejavnost, v okviru katere posluje podjetje v skladu s principi trga.



Slika 1: Organiziranost EG

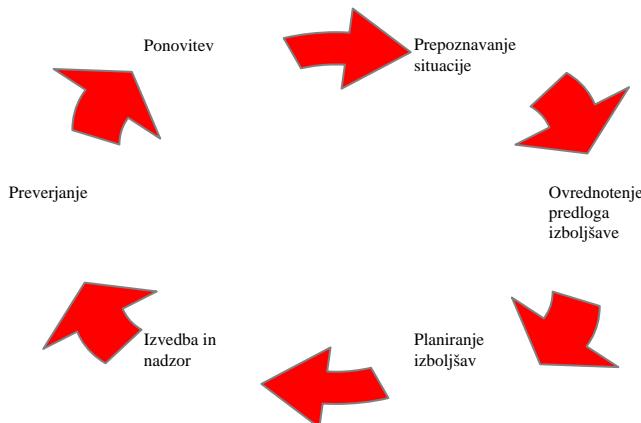
³⁴univ. dipl ing str

Predstavnik vodstva za kakovost – Svetovalec za kakovost vodenja v družbi

Ne glede na spremenjen način poslovanja, kateremu se je podjetje v celoti prilagodilo, je **temeljno poslanstvo podjetja zanesljiva in kakovostna oskrba končnih odjemalcev z električno energijo**. Električna energija je plemenita in omejena dobrina. Omejenost dobrine se odraža v vse višjih nakupnih cenah električne energije, premajhnih proizvodnih zmogljivosti in posledično vedno večji odvisnosti Slovenije od uvoza električne energije. Slovenija nujno potrebuje rešitev na področju domače proizvodnje električne energije, v nasprotnem primeru bodo posledice najprej in najbolj občutili končni odjemalci. Podjetje daje velik poudarek stalnemu strokovnemu in celostnemu razvoju svojih zaposlenih na vseh ravneh organizacije, kar se kaže tudi v izredno dobro izdelani metodologiji procesnega vodenja. Podjetje vsakega zaposlenega smatra kot nepogrešljiv člen svoje lastne razvojne strategije, kar se kaže v samih ugodnostih, ki so jim namenjene.

Podjetje v grobem opravlja oz. izvaja naslednje **dejavnosti**:

- dejavnosti, ki so povezane z izvajanjem dejavnosti za SODO, d. o. o.,
- tržne dejavnosti, ki vključujejo izgradnjo elektroenergetske strukture ter prodajo električne energije,
- proizvodnjo električne energije,
- podporne funkcije in
- ostale tržne dejavnosti.



Slika 2: Potek procesa stalnih izboljšav

Podjetje daje velik poudarek proizvodnji zelene električne energije. V letu 2009 je hčerinska družba Gorenjske elektrarne vključila v obratovanje že šesto sončno elektrarno, zeleno elektriko je proizvajala tudi v 14 hidroelektrarnah. Uvršča se med vodilne slovenske proizvajalce zelene električne energije. V Elektru Gorenjska smo ob zaključku leta 2009 zaključili prvi projekt izgradnje sončne elektrarne na ključ za tujega investitorja. V prihodnje tako ocenujemo, da se bomo uspešno pozicionirali na tem segmentu in začeli povečevati delež prodaje sončnih elektrarn na ključ tujim investitorjem.

Poleg spodbujanja proizvodnje iz obnovljivih virov smo se aktivno vključili v proces spreminjanja navad končnih odjemalcev na področju rabe energije. Z varčevalnim programom in novima paketoma oskrbe z električno energijo za gospodinjske odjemalce, ki smo jih predstavili v letu 2009, bomo v letu 2010 nadgradili ponudbo in jo razširili z novimi paketi oskrbe, ki bodo upoštevali nove potrebe odjemalcev, ki v bivalnih prostorih uporabljajo obnovljive vire energije (sonce, les).

Nov izliv in poslovne priložnosti nam predstavljajo projekti topotnih kogeneracij odjemalcev, pri katerih sodelujemo z vložkom znanja in kapitala. Tehnologija kogeneracije omogoča velike prihranke primarne energije v primerjavi z ločenim pridobivanjem električne energije in toplote, zato je postala zanimiva na področju ogrevanja in priprave tople sanitарne vode ter pri proizvodnji električne energije v večjih poslovnih in stanovanjskih objektih, saj je njena Bistvena prednost v večjem izkoristku energije in v manjših izgubah. V letu 2010 posledično planiramo, da bomo pridobili nove poslovne odjemalce.

S postopnimi ukrepi, tudi z javnimi predstavitvami dobrih praks, ki smo jih izvedli v preteklih letih, bomo skrbeli za osveščanje in spreminjanje navad ljudi in gospodarstva ter posledično spodbujali h konkretnim spremembam.

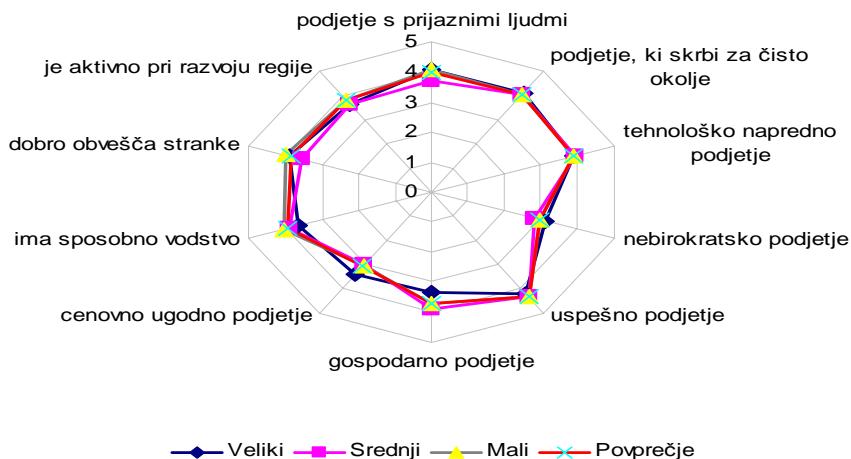
Vizija, poslanstvo in vrednote družbe in skupine

Vizija skupine Elektro Gorenjska je doseganje odličnosti poslovanja z zagotavljanjem prijaznih in inovativnih storitev svojim kupcem ter z odgovornim odnosom do okolja in zaposlenih v družbi.

Poslanstvo skupine Elektro Gorenjska je:

- zagotavljanje kakovostne in zanesljive distribucije električne energije skladno s predpisi in pogodbenimi obveznostmi,
- razvijanje in trženje elektroenergetskih storitev,
- razvijanje in trženje novih storitev,
- povečanje dodane vrednosti pri prodaji električne energije in storitev,
- povečanje in optimiranje proizvodnje električne energije iz obnovljivih virov,
- zagotavljanje pogojev za razvoj in sam razvoj novih inovativnih podjetniških idej.

Dejavniki ugleda podjetja

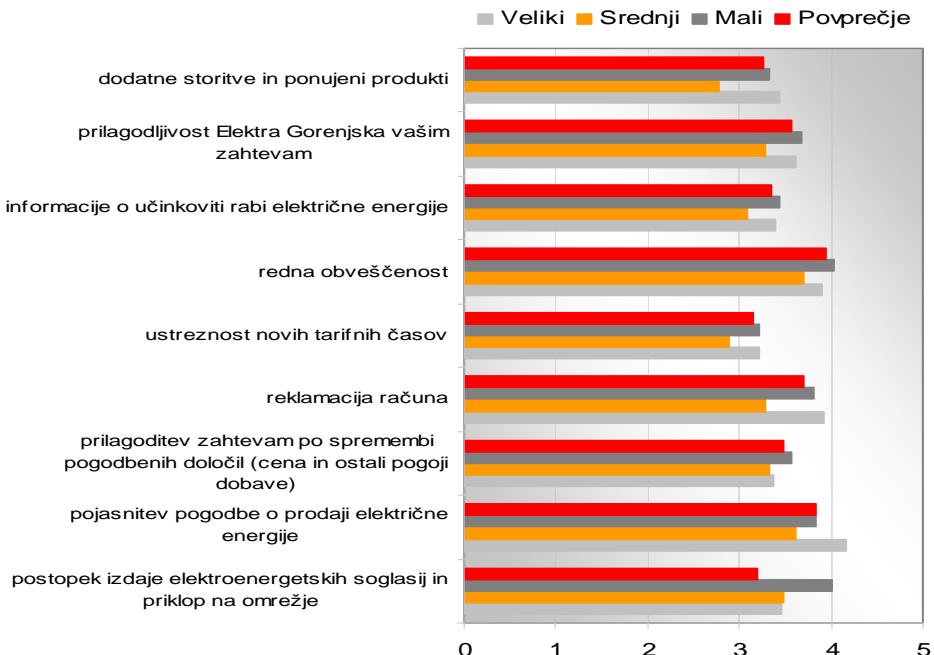


Slika 3: Dejavniki ugleda podjetja (poslovni odjemalci), kjer zelo podoben graf velja tudi za gospodinjske odjemalce

Vrednote skupine Elektro Gorenjska so:

- poslovanje v okviru zakonskih določil in etičnih norm,
- skrb za zaposlene in prizadevanje za izboljšanje njihovega zadovoljstva,
- delovanje skladno s politiko kakovosti,

- skrb za varovanje okolja,
- spodbujanje učinkovite rabe električne energije pri odjemalcih.



Slika 4: Ocena kakovosti storitev

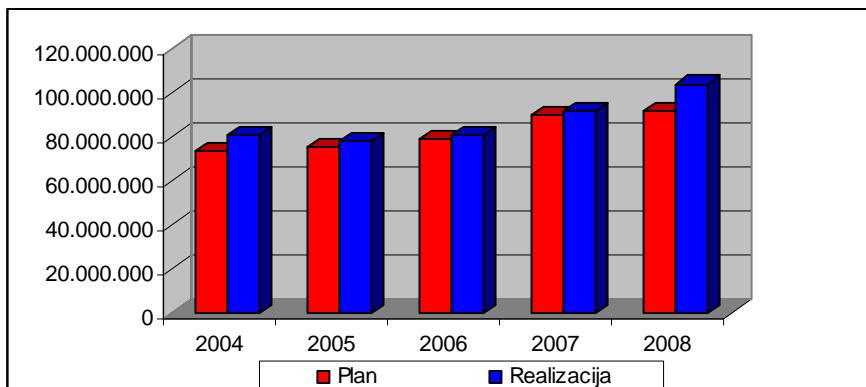
Upravljanju finančnih virov in rezultatom delovanja je posvečena velika skrb in pozornost. Številni dnevni, mesečni in letni kazalniki za prepoznane procese, ki jih je skupno 150 na treh ravneh, se spremljajo več let in primerjajo z načrtovanimi plani preteklih obdobij ter tudi s panogo elektrodistribucije. Pregledovanje upravljanja s finančnimi viri in ključnih rezultatov delovanja je redno in sistematično.

V Elektru Gorenjska je sistematično prepoznano potrebno veliko število vrst tveganj. Z uvedenimi procesnimi pristopi jih ustrezno vrednotimo, preverjamo in izvajamo preventivne ukrepe za preprečevanje ali omejitve njihovega vpliva na poslovne rezultate.

Pri uspešnosti poslovanja podjetja spremljamo tudi podatke rezultatov poslovanja in kazalnike uspešnosti za ključne procese. Kazalniki se izračunavajo

22. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2010

in analizirajo mesečno ter kumulativno v primerjavi s predhodnim letom ter mesečnim, kumulativnim in letnim načrtom, vzroki odstopanj se tekoče analizirajo in podajo ustrezni ukrepi.



Slika 5: Gibanje prihodkov

Podjetje svojo odličnost izkazuje s certifikati standardov vodenja, ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001, ki jih je pridobilo v letih 2002, 2005 in 2007. Uvedeni postopki standardizacije in modela poslovne odličnosti ter druga priznanja iz preteklih letih so rezultat aktivne politike in vizije družbe, ki stremi k doseganju odličnosti poslovanja z zagotavljanjem prijaznih in inovativnih storitev svojim kupcem ter z odgovornim odnosom do okolja in zaposlenih v podjetju.



Slika 6: Certifikati ISO 9001/2000, ISO 14001/2004, OHSAS 18001/1999

EFQM Winners' Conference
20th to 21st of May 2010, Otočec, Slovenia

Excellence & Ethics for People and by People

Su Mi Dahlgard Park &
Lund University, Sweden



Jens J. Dahlgard
Linkoping University, Sweden



Excellence & Ethics for People and by People

Agenda

1. Introduction: Why Excellence & Ethics?
2. What is Excellence and Ethics?
3. Decoding
4. Reflections, Conclusions and discussions

Excellence and Ethics for People and by People

Our Research on Excellence & Ethics

- Dahlgard-Park & Dahlgard (2010): Organizational learnability and Innovability - A System for assessing, diagnosing and Improving Innovation Excellence, *Int. Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 2(2)
- Dahlgard-Park (2009): Decoding the Code of Excellence, *Int. Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 1(1)
 - Dahlgard-Park (2008): Reviewing the EEM from a Management Control View, *The TOM Journal*, vol. 20(2)
 - Dahlgard-Park ed. (2007): Our Dreams of Excellence, *Journal of Management History*, Vol. 3 (4)
 - Dahlgard-Park & Dahlgard (2007): Excellence – 25 years evolution
 - Dahlgard et al. (2007): Measuring and Diagnosing Innovation Excellence: Measuring Business Excellence, Vol. 10 (4)
 - Dahlgard & Dahlgard-Park (2006): Lean Production, Six Sigma Quality and Company Culture, *TQM Magazine*, vol. 18 (3).
 - Dahlgard & Dahlgard-Park (1999): Integrating Business Excellence and Innovation Management, *Total Quality management*, Vol 10 (4 & 5)
 - Dahlgard-Park et al. Su.Mi.Dahlgard.Park@lth.se; jens.dahlgard@liu.se; condition for BE, *Total Quality management*, Vol.9 (4-5)

Excellence and Ethics for People and by People

The Age of Excellence?

- Google Results: **135 000 000** when searching excellence. (0,16 seconds)
- Excellent Pop group; Home furniture *E.*; Academic *E.*; Educational *E.*; City *E.*; Homeland Security Centers of *E.*; Toxicology *E.* for Risk Assessment; Standards of *E.*; Safari Par *E.*; Softball *E.*; Psychology of *E.*; Aging *E.*; Intuition Network of *E.*; Motivation *E.*; Beef *E.* Program,

4

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Market for Recognising Excellence?



5

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

The Age of Ethics?

- Google Results: **53 300 000** when searching ethics. (0,19 seconds)!
- Ethics Definition: **11 500 000**
- Ethics of Care: **40 500 000**
- Ethics & Information Technology: **16 100 000**
- Ethics & International Affairs: **1 590 000**
- Ethics & Global Policy: **3 000 000**
- Ethics character and authentic transformational leadership: **5000**

6

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Ethics?

- **WIKIPIDEA:**
"Ethics (also known as moral philosophy) is a branch of philosophy which seeks to address questions about morality: that is, about concepts such as good and bad, the noble and the ignoble, right and wrong, justice, and virtue."

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Science, Ethics, Law and Aesthetics

Science	True	False
Ethics	Right/ Good	Wrong/ Bad
Law	legal	illegal
Aesthetics	beautiful	ugly

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Understanding Ethics?

- "If you don't understand what ethics or moral is, then it is very difficult to explain it."
- Lack of an ethical sensorium is a serious defect - even a mental illness.
- Ethics is a fundamental structure of how human beings apprehend and understand the world and human life.

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

The Golden Rule

"Just as you want others to do for you, do the same for them"

Luke 6:31

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

What is Ethics?

- Ethics is *general in character*.
- Ethics is *universal*.
- **Code of moral principles and values.**
- What I do must be possible for me to recommend and justify for everybody.

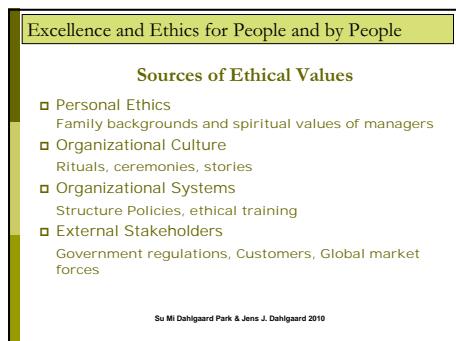
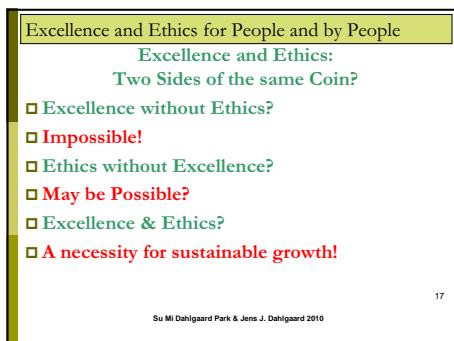
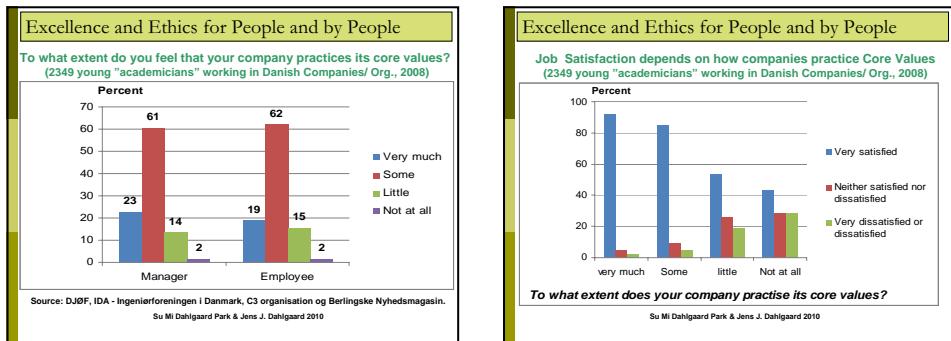
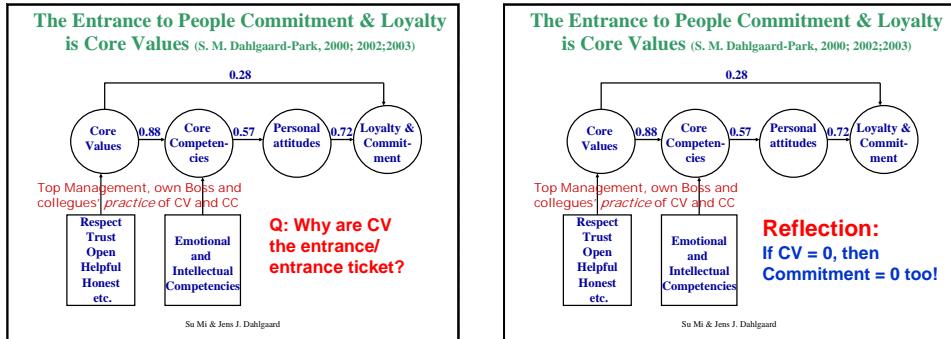
Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

The Code of Ethics?



Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010



Excellence and Ethics for People and by People

How leaders can shape Culture and Ethics

- **Values can be communicated by:**
 - Speeches,
 - Company publications,
 - Policy statements,
 - Personal actions
- **Every program is worthless if leaders don't live up to high standards of ethical conduct.**

Sø Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Example: A code of ethical conduct?

- Bruce Weinstein in Business Week, 19 March, 2010:
- Lead by example (do the right thing, be honest, own up when you screw up);
- Praise generously (tell people when they're doing a good job);
- Criticize to build up, not break down (constructive criticism);
- Be kind, unwind (relax on a regular basis);
- Punish fairly (treat people equally);
- If it is to be, it's up to thee (take action when you see things that are wrong).

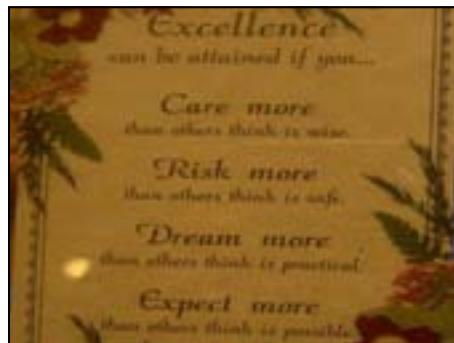
Sø Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Excellence & Ethics: Dahlgard-Park (2001)

Aristotelian moral virtues	Confucian moral Virtues	Covey & Senge	Clouse	Code of Excellence
Courage Self-control Generosity Magnificence High-Mindedness Gentleness Friendliness Truthfulness Wisdom Modesty	Courage Self-discipline Fairness Righteousness Loyalty Integrity Goodness Humility Sincerity Faithfulness Respect Stewardship Modesty Wisdom Benevolence Filial Piety	Courage Self-discipline Fairness Justice Honesty Integrity Goodness Humility Humbleness Patience Personal vision Respect Openness	Courage Loyalty Justice Respect Hope Honesty Love Persistence Kindness	Care more Risk more Dream more Expect more

Sø Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010



Excellence and Ethics for People and by People

23

Sø Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Excellence?

- The old Greek Arate is used synonymous to excellence and in its earliest usage the concept contained meaning of the act of living up to one's full potential.
- Excellent Leadership/Leaders' Role:
- Support and guide people to assure that everybody lives up to one's full potential?
- Do managers of today care about Arate?

Sø Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

<p>Excellence and Ethics for People and by People</p> <p>Confucius (BC 551-479) on Excellent Leadership?</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Leaders role was especially emphasized by Confucius. □ "Junji (Superior /Excellent man or leader) makes people's merits to grow and demerits to decrease, while inferior man does the opposites" □ Our dream is to have a lot of "Junji" in the organizations where we work and in the nations where we live. <p style="text-align: right;">25</p> <p>Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010</p>	<p>Excellence and Ethics for People and by People</p> <p>EFQM Definition of Excellence: Junji, Arate, Ethics?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excellent organisations meet their Mission and progress towards their Vision through planning and achieving a balanced set of results that meet both the short and long term needs of their stakeholders and, where relevant, exceed them. • Excellent organisations have leaders who shape the future and make it happen, acting as role models for its values and ethics. • Excellent organisations value their people and create a culture of empowerment for the balanced achievement of organisational and personal goals. <p style="text-align: right;">26</p> <p>Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010</p>
--	---

<p>Excellence and Ethics for People and by People</p> <p>EFQM Definition of Excellence: Junji, Arate, Ethics?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excellent organisations know that customers are their primary reason for being and strive to innovate and create value for them by understanding and anticipating their needs and expectations. • Excellent organisations seek, develop and maintain trusting relationships with various partners to ensure mutual success. These partnerships may be formed with customers, society, key suppliers, educational bodies or Non-Governmental Organisations (NGO). <p style="text-align: right;">27</p> <p>Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010</p>	<p>Excellence and Ethics for People and by People</p> <p>EFQM Definition of Excellence: Junji, Arate, Ethics?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excellent organisations embed within their culture an ethical mindset, clear values and the highest standards for organisational behaviour, all of which enable them to strive for economic, social and ecological sustainability. <p>Comment:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Any company using the EFQM Excellence model, needs a profound understanding of Junji, Arate & Ethics! <p style="text-align: right;">28</p> <p>Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010</p>
---	--

<p>Excellence and Ethics for People and by People</p> <p>Organizational Excellence & Ethics</p> <p>(Dahlgard-Park & Dahlgard, 1999, 2003, 2006, 2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Excellence is a Leadership Result of building Excellence into the following "4P": □ People □ Partnerships (suppliers, customers, society) □ Processes (key processes and management processes) □ Products & Services <p style="text-align: right;">29</p> <p>Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010</p>	<p>Excellence and Ethics for People and by People</p> <p>The "4P" Model and Strategy for Building Organizational Excellence (OE) and Ethical Mindsets</p> <p style="text-align: right;">30</p> <p>Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010</p>
--	---

Excellence and Ethics for People and by People

The "4P Strategy": A Leadership Challenge!

- **People:** Improve “people first” so that all employees understand *what* and *how* to improve and *why?* Focus on both *CV* and *CC!*
- **Partnership** (teams): Improve *Knowledge Sharing and New Knowledge Creation* in and between internal and external groups. *Practice CV!*
- **Processes:** Improve *how* people works. *Practice CV!*
- **Products:** Improve *what* the organisation “produces” in order to satisfy “customer needs”

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

The “4P” Excellence model for diagnosing ILL (Innovativeness, Learning and Lean)

Innovativeness & Learning → People → Processes → Products/Services
Innovation & Learning

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Decoding:
Interpretation, Elaborating, discussing assuming

Information → Data → Facts → Personal assumption → Theory → Knowledge → Wisdom → Verified truth

33

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Care More, Expect More, Risk More, Dream More

34

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Care more than others think is wise

- Care for:
- **Oneself** (building People),
- **Others** (building Partnerships),
- **The Organisation** (building Processes),
- **The Society**,
- **The Planet**.

35

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Most important factors for Quality of Work life?

- Personal development (professional, intellectual and personal)
- Recognition and self-respect
- Meaningful work
- A good physical working environment
- Economy
- Job security
- Freedom and autonomy
- Humor
- Tension

• (A Danish Pilot survey (1998) 1 production company & 1 service company)

• Su Mi Park Dahlgard (2002) *The Human Dimension in TQM*

36

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Care for Oneself?

- Self-knowing,*
- self-monitoring,*
- self-motivation,*
- self-efficacy,*
- self-esteem, and*
- self-actualisation*

37

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Physical/biological needs (<i>living</i>)	Mental/psychological needs (<i>learning</i>)	Spiritual/ethical needs (<i>loving</i>)
Food	Friends (mental love)	Help the weak (Altruistic / spiritual love)
Water	Belonging	Create meaning
Air	Recognition	Respect
House/shelter	Status	Justice & fairness
Clothes	Self-identity	Honesty & openness
Security	Achievement	Trust & integrity
Sex (biological love)	Creativity	
	Development (exploring one's potential)	

The Trinity Care Model (S.M. Dahlgard-Park, 2003)

38

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Care for Others?

- Self & (other)-knowing,*
- Self & (other)-monitoring,*
- Self & (other)-motivation,*
- Self & (other)-efficacy,*
- Self & (other)-esteem, and*
- Self & (other)-actualisation*

39

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Care for Others

- Core Values:**
- trust, honesty, openness, loyalty, integrity, sharing, fairness, humbleness, respect, love etc.
- Empathy:**
- the ability to know or to understand others' feelings, needs, emotions, preferences, anxiety and the skills in treating people according to their emotional reactions

40

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

When do you hate to go to work? (Korean Survey, 2007)

When I have problems with my leaders or colleagues	29%
When my work is not recognised to be good	17%
When my salary is not matching my work	12%

41

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

The happiest moment in your working life? (Korean Survey, 2007)

When my work was recognised	46%
When I received unexpected bonus	29%
When I have social meeting with colleagues whom I like	9%
When my leader is on business trip	8%

42

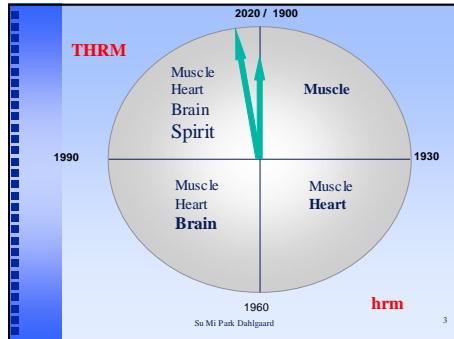
Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

The most critical motivating factors?
100,000 employees' & 25,000 leaders' response in US

Employee priority	Factors	Leaders believe...
1	Recognition for the work	7
2	To feel being needed	9
3	Getting support from colleagues, when having personal problems	8
4	Job security	2
5	Good salary	1
6	Interesting work	5
7	Promotion	3
8	Loyal Organisations	6
9	Good working conditions	4

43
Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010



Excellence and Ethics for People and by People

45
Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Risk more than others think is safe

- When are we taking risks?
- When are we not asking for a guarantee?
- The Most Risky Projects in Our Life??

46
Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Risk Taking ?

- Passion
- Love
- Confidence: "Strong belief" (Chinese)
- **People are taking risks with confidence and passion in terms of knowing clearly:**
 - why to do,
 - what to do, and
 - want to do.
- **Example: Post Denmark Case**

47
Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Post Denmark's Education Program 1998-99

- Start: First week of 1998
- **5 day Courses:**
 - Top Management Team (5 People)
 - First level managers (3 x 25 people)
 - **4 + 1 day courses:**
 - Second Level Managers (300 People)
 - **3 day courses:** Third Level managers (1,500)
 - **2 day courses:** Ordinary employees (28,000)
 - **1 day courses:** Union leaders (10 courses)
 - **Costs: DKK 50 000 000 - A Huge Risk!**

48
Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Overview of Post DK's Results 1999-2006

- Changed the negative trend in results
- Received the Danish HR Prize 1999
- Company Image improved significantly
- Received the Danish Quality Award 2004
- Nominated to the European Excellence Award 2006
- Highest profit ever in 2006
- People satisfaction increased significantly compared to 1997
- Top in Europe on Customer Satisfaction, Speed and Reliability

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

49

Excellence and Ethics for People and by People

```

graph TD
    EM((Expect More)) --> E((Excellence))
    E --> CM((Care More))
    E --> RM((Risk More))
    E --> DM((Dream More))
    CM --> E
    RM --> E
    DM --> E
    CM --> RM
    RM --> DM
    DM --> CM
    
```

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

50

Excellence and Ethics for People and by People

Dream more than others think is practical

- the Book of Proverbs:
- *"A People without dreams will perish".*
- Dreams=Hope
- Having dreams/hope = Living
- Without dreams/hope = Bankruptcy/ Death!

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

51

Excellence and Ethics for People and by People

**Pioneer's Dream/
New Corporate Philosophy (Vision 2005)**

Move the Heart and Touch the Soul

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

52

Excellence and Ethics for People and by People

Corporate objective
An Innovative company creating value in user-friendly entertainment

Brand concept
Pioneer enables you to have fun!

Driving force
The "Pioneer spirit"

Management policy
"Customer satisfaction" is the primary goal
Corporate philosophy
"Move the heart touch the soul"

Fair & reasonable
Positive & active
Speedy & flexible

100% Pioneer Vision 2005

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

53

Excellence and Ethics for People and by People

```

graph TD
    EM((Expect More)) --> E((Excellence))
    E --> CM((Care More))
    E --> RM((Risk More))
    E --> DM((Dream More))
    CM --> E
    RM --> E
    DM --> E
    CM --> RM
    RM --> DM
    DM --> CM
    
```

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

54

Excellence and Ethics for People and by People

Expect more than others think is possible

- ❑ Expectation is closely related to the previously discussed concepts of **care, risk and dream/hope**.
- ❑ If we don't care we don't risk, we don't dream/hope and we will have no expectations.
- ❑ In a healthy and profound personal relationship, expectation is an indication for trust, care and dream/hope.

55

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Expect more than others think is possible

- ❑ One of the most successful young photographers in Singapore declares that his success is due to the expectations of his father.
- ❑ Expectations with many years true care for his son, trust, patience and dreams/hope even though most people gave up their expectations on him because he was a very poor student.
- ❑ **Expectation** is with other words:
- ❑ **A declaration of care and trust.**

56

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

K. Matsushita on Trust and Expectations:

"Yet, I can't resist the temptation to say that I was well aware of the crucial importance of human relations in corporate setting even in the early days of my business career.

Granted, my approach is intuitive, and my knowledge is experiential. But my instinct, and perhaps my conscience, dictated to me that I should trust my employees if I expected them to trust me.

I must have full confidence in their ability to learn and their potential for personal growth. Only then would the employees have full faith in my managerial competence and personal integrity" (Matsushita, 1989).

57

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Conclusions:

- ❑ *Excellence includes doing common, everyday things and excellence isn't necessarily determined by comparing a score or a performance to someone else.*
- ❑ *The pursuit of excellence comes from doing our best with a view of growing and improving in terms of realizing one's potential.*
- ❑ *When we care more, risk more, dream more and expect more while doing everyday things, we are on the way to realize our potentials.*
- ❑ *Attaining Excellence is a never ending journey.*

58

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Conclusions:

- ❑ *Excellence is not a stage, but a way of doing, a way of living, a process of becoming.*
- ❑ *If our today is better than yesterday, we have realized a small amount of our potentials and we can further dream on and work on for a better day tomorrow.*

59

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

Excellence and Ethics for People and by People

Conclusions

- ❑ *Many suggestions and theories about how to attain Excellence have been presented during the last decades, but:*
- ❑ *There not many 'BREAKING' News!*
- ❑ *The main problem or challenge is to practice what we already know is right – especially the value/ ethics dimension!*
- ❑ *Example: Toyota Crisis!*

60

Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010

<p>Excellence and Ethics for People and by People</p> <p>Toyota Crisis</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Close to 9 million Toyota vehicles have been recalled worldwide! ❑ Over 4 million vehicles were recalled in 2009 in the U.S. to correct one problem — unsecured all-weather carpets causing unintended acceleration. ❑ sticky gas pedals were another source of unintended acceleration ❑ Prius brake problem was caused by one software error. ❑ A Total of only 3 problems caused the biggest ever documented Costs of Poor Quality. <p><small>Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010</small></p>	<p>Excellence and Ethics for People and by People</p> <p>3 or 6 or 9.000.000 Problems?</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ 3 problems became 6 problems: ❑ 3 original defects and the failure of quality people in each case to successfully either detect them before shipping or to take countermeasures quickly once they were in the field. ❑ From the perspective of 9 million Toyota owners, however, it is 9 million problems. ❑ A significant number of those owners may not be repeat buyers going forward and they are less likely to recommend Toyota to their friends and family. <p><small>Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010</small></p>
---	--

<p>Excellence and Ethics for People and by People</p> <p>Toyota's real COPQ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ A Toyota commissioned survey found that 30% of U.S. car owners said "having a recall on their current vehicle would make them seriously consider not buying that automotive brand again." ❑ A recent USA/Gallup national survey finds that 31% of respondents now believe Toyota vehicles are unsafe. ❑ Real COPQ? ❑ = \$ 2 700 000 000 + Loss of Image/Sales <p><small>Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010</small></p>	<p>Excellence and Ethics for People and by People</p> <p>Root Cause of Toyota's Quality Problems: Hyper Growth</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Under President Okuda in 1998, the company set and pushed hard toward the target of doubling its global market share to 15%. This target meant surpassing GM as the global volume leader. ❑ Toyota managers enthusiastically embraced the target and have been successful in that quest. ❑ Toyota achieved that target in 2007. <p><small>Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010</small></p>
--	--

<p>Excellence and Ethics for People and by People</p> <p>Quantity or Quality as 1st Priority?</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ It is difficult for any organization which elevates quantity as a number one goal to simultaneously focus on providing the highest quality. ❑ Organizational incentives have a way of skewing to the primary target. ❑ In such an environment, quality values or mantras like Toyota's "<i>Customer First</i>," have a way of morphing from institutionalized commitments to secondary objectives, and ❑ the importance of the last "3P" of the TPS Pyramid will gradually be reduced: ❑ People, Partnerships & Problem Solving. <p><small>Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010</small></p>	<p>Excellence and Ethics for People and by People</p> <p>"4P Model" of Toyota Production System (J. Liker, 2004)</p> <p><small>Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010</small></p>
--	--

Excellence and Ethics for People and by People

Thank You!



Su Mi Dahlgard Park & Jens J. Dahlgard 2010





Krka, d.d., Novo mesto, Šmarješka cesta 6, 6150 Novo mesto, www.krka.si

MAYER/McCANN

Skrb za vaše zdravje je del nas.

*Poslanstvo našega farmacevtskega podjetja
je narediti dragocene trenutke še lepše in bogatejše.*

*Naše poti so zato tlakovane z znanjem, visoko tehnologijo in izdelki,
ki izpolnjujejo želje po zdravem življenju.*

*Naša prihodnost je med vodilnimi
farmacevtskimi generičnimi podjetji.*



www.krka.si

Živeti zdravo življenje.

KOVIN  TEHNA

60
let



Nič ni nemogoče!

NLB



TELEVIZIJA
**vaš
kanal** *20 let*

TERME KRKA
hoteli otočec



Zavarovalnica Tilia, d.d.
Članica skupine Sava Re

Za vsak slučaj.





triglav

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d.

NOVI TRG 8

8000 NOVO MESTO

TEL.: 07/ 39 19 200





KMETIJSKA ZADRUGA
METLIKA

dana

DOLENJSKI LIST



DONATORJI:

Adria Mobil, d.o.o. Novo mesto

Banka Koper d.d.

TPV d.d., Novo mesto

TPV Johnson Controls d.o.o.

Trimo, d.d.

22. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2010

22. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2010

22. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2010

