

dr. Manca Košir

# ODLIČNOST IN KOMUNICIRANJE

*Vprašanje orientacije,  
ciljev in smisla postaja  
glavno vprašanje  
naše eksistence.*

*Tine Hribar*

## UVOD

Preden se lotim razmišljanja o naslovni temi, s katero ste me povabili na vaše srečanje, naj orišem prostor tega srečanja, kot mi ga kažejo osebne in družbene potrebe našega časa. Otoški **Forum odličnosti** razumem kot ustanovo, ki prepoznava, diagnosticira in zbira različne predloge za reševanje aktualnih problemov slovenskega in/ali globalnega sveta, ki v njem živimo, in navdihuje vizije, kakšen naj bi bil ta svet v prihodnje. Ali z besedami, ki jih je izrekel Jacques Robin na letošnji **Blejski konferenci 2001**, na kateri so se srečali pomembni evropski politiki in intelektualci: »Que voulons-nous faire de notre vie?« Kaj želimo napraviti s svojim življenjem? Kaj hočemo narediti iz svojega življenja? (Hribar, 2001:1). Gre za razpravljanje o usodnem vprašanju tako za posameznike kot skupnosti in narode: Kdo sem in kaj hočem? Oziroma: Kdo smo in kaj hočemo?

V Nemčiji vrsto let deluje **Bertelsmannov sklad**, ki koncipira in sproža projekte, prepoznane za relevantne, in zaradi njih ter preko njih tesno sodeluje z različnimi partnerji v znanstvenih, državnih

---

in zasebnih institucijah. V začetku devetdesetih let je stekel projekt z naslovom *Duhovna orientacija*. Projekt »išče rešitve in izdeluje koncepte za krizo moderne družbe, ki bi jo lahko skupno označili kot izgubo orientacije. Kako lahko premagamo take krize, ki so tesno povezane s spreminjanjem vrednot in izgubo obzorij smisla, je eno od vprašanj, ki bodo odločilno oblikovala našo prihodnost« (Berger, Luckmann, 1999:74).

*Bertelsmannov sklad* skuša najti odgovore znotraj risa, ki bo črtal tudi horizont mojega razmišljanja:

- Kako lahko pojasnimo izgubo orientacije?
- Katere institucije naj zagotovijo orientacijo in kako?
- Kako rešiti probleme orientacije v moderni družbi?

Uvodno delo je študija Petra L. Bergerja in Thomasa Luckmanna *Modernost, pluralizem in kriza smisla: Orientacija modernega človeka* — od leta 1999 je dostopno tudi v slovenskem jeziku — za katero sem prepričana, da je ustrezna miselna podlaga tudi za *Forum odličnosti*. Delni projekt, ki analizira učinke orientacije v komunikaciji znotraj podjetij, je vodil Gerhard Schmidtchen z Univerze v Zürichu, in zanimivo bi bilo predstaviti njegova spoznanja na enem prihodnjih srečanj na Otočcu. Moje razmišljanje bo zmoglo samo nakazati pomembnost povezave odličnost – komuniciranje, ki ste jo organizatorji foruma prepoznali za eno odločujočih razsežnosti sleherne organizacije, pa naj bo ta z gospodarskega, političnega, kulturnega, znanstvenega ali s kakšnega drugega področja.

## 21. STOLETJE – STOLETJE ORIENTACIJE

Filozof Tine Hribar je že pred dvema desetletjema slutil zdajšnji čas kot čas orientacije. V poglavju *Moč znanosti in prihodnost* (Hribar, 1985, s.308-315) je predstavil devetnajsto stoletje kot stoletje produkcije, dvajseto kot stoletje organizacije in enaindvajseto stoletje – stoletje nove dobe (»O novi dobi lahko govorimo, ker smo na začetku stoletja, ki se v osnovi razlikuje od prejšnjih stoletij«, Hribar, 2001:1) kot *stoletje orientacije*. Pokazal

je, da produkcija temelji na delu, organizacijo obvladuje volja do moči, orientacija pa izhaja iz želje, ki je oprta na védenje. Ne gre za to, da bi odpravili produkcijo, ki je še vedno temelj organizacije, gre za pomensko težo, za to, »da vprašanje orientacije, vprašanje ciljev in smisla,

postaja glavno vprašanje naše eksistence« (Hribar, 2001:1).

S tem premikom se je začelo spreminjati razmerje med znanostmi oziroma vedami, kar pokaže tudi seznam uvodnih predavateljev na otoških forumih. Čeprav gre za srečanje ekonomistov, vabite predstavnike različnih znanosti in disciplin, veliko nagrado Otočec 2001 pa boste podelili umetnikom: pesnikom Tonetu Pavčku, Cirilu Zlobcu, Janezu Menartu in Kajetanu Koviču. V skladu z duhom nove dobe. Kajti podlaga časa produkcije (ki na Slovenskem zastarelo odzvanja še dandanes, denimo na področju habilitacije univerzitetnih profesorjev, ki so merjeni predvsem z merili naravoslovnih ved in produkcijskimi kazalci. Zato se ni čuditi, da je med njimi manj odličnosti, kot bi bilo za vrhunsko slovensko duhovno ustanovo pričakovati) je bilo naravoslovje s tehničnimi vedami, podlaga organizacije družboslovje z organizacijskimi vedami, nosilec orientacije pa bo **modroslovje** s filozofskimi in informacijskimi vedami. »Modroslovje v najširšem pomenu: ne samo v pomenu epistemologije ali kognitivnih znanosti, ampak predvsem v pomenu védnosti, reflektiranja vrednot« (Hribar, 2001:2).

Modroslovje govori o modrosti in nravnosti (etičnosti). Pred našim štetjem so znali o tem kratko in jedrnato. Modro. Takole, kot lahko beremo v Konfucijevih Pogovorih (1988:116-117):

## 22) Modrost in nravnost I

Fan Chi je vprašal, kaj je modrost. Mojster je dejal: »Posvetiti se skrbi za ljudi, častiti duhove, pa ostati proč od njih, temu bi lahko rekli modrost.«

Na vprašanje, kaj je nravnost, je rekel: «Nraven človek postavi težavo spredaj, plačilo pa zadaj: to bi lahko imenovali nravnost.«

Berger, Luckmann spodbujata (1999:11), da pri slehernem razpravljanju izhajamo iz dejstev. Za našo razpravo je ključno

dejstvo, »da so se radikalno spremenili temeljni pogoji človeškega življenja, *conditio humana*.« Moderna ali postmoderna doba je drugačen čas od prejšnjih dob. Predvsem zaradi modernega pluralizma. Modernost za avtorja (s.36) celo pomeni »kvantitativno in kvalitativno rast pluralizacije«. Strukturni vzorci povedanega so: naraščanje števila prebivalstva in migracij ter s tem povezana urbanizacija; tržno gospodarstvo in industrializacija, globalizacija sveta; pravna država in demokracija; »mediji in množična komunikacija, ki nenehno in z zanosom predvajajo številnost načinov življenja in mišljenja« (s. 36). Moderni pluralizem vodi v veliko relativizacijo sistemov vrednot in interpretacij smisla, posledica tega pa je dezorientacija posameznikov in celih skupin, na kar že nekaj let opozarjajo številni družbeni kritiki. V moji ožji stroki medijskega diskurza denimo nova knjiga Maximiliana Gottschliche s pomenljivim naslovom *Die Welt ist, wie wir sie denken* (Svet je, kakor ga mislimo), ki z naslovi posameznih delov pove, za kaj v tem sodobnem, »odčaranem« svetu – in v pričujočem razmišljanju — gre: 1. Izgubljena identiteta, 2. Mediji in eksistencialna orientacija, 3. Etični deficit, 4. Kriza legitimnosti kot komunikacijska kriza, 5. Vrednost vedenja in 6. Metafizična praznina. Eden najpomembnejših teoretikov družbe, kanadski filozof Charles Taylor pa v delu z naslovom *Nelagodna sodobnost* razmišlja o »potezah naše sodobne kulture in družbe, ki jih ljudje občutijo kot izgubo ali zaton« (2000:7). Naj s povzemom njegovih »treh nelagodnosti« sklenem oris postmoderne dobe dezorientiranih ljudi, da bom potem nadaljevala s premislekom o odličnosti kot možnosti drugačnega pogleda in orientacije k smiselnosti bivanja in delovanja.

Prvi vir zaskrbljenosti je po Taylorju in mnogih drugih družbenih teoretikih *individualizem*. Gre za držo ljudi, da sami izberejo lasten vzorec življenja. »Sodobno svobodo smo si priborili tako, da smo se ločili od starejših moralnih horizontov (...) Vendar so ti redovi hkrati s tem, ko so nas omejevali, dajali smisel svetu in dejavnostim družbenega življenja« (s.8). Ker ljudje nimajo več smisla za višji smoter, »so izgubili širši pogled, ker so se osredotočili na svoja

individualna življenja« (s.9). Temna stran individualizma je potemtakem osredotočanje na sebe, zaradi česar nas manj skrbi za druge in za družbo.

Odčaranje (od božjega) sveta je povezano z drugim izredno pomembnim pojavom – s primarnostjo *instrumentalnega uma*. Gre za vrsto racionalnosti, ki jo uporabljamo, »ko izračunavamo najekonomičnejšo uporabo sredstev za dani cilj. Njegovo merilo je maksimum učinkovitosti, najboljše razmerje med stroški in outputom« (s.10). Taylor je ogorčen, da »nad večino našega družbenega planiranja na odločilnih področjih dominirajo oblike stroški-korist analize, ki vključuje groteskna izračunavanja, ki v dolarjih ocenjujejo človeška življenja« (s.10). Posebej ga prizadeva tehnološka naravnost sodobne medicine, ki obravnava pacienta kot območje tehničnega problema, ne pa kot osebo z lastno življenjsko zgodbo. Ljudje živimo v »železnih kletkah«, kot je Weber poimenoval neosebne mehanizme družbenega življenja, ki jemljejo človeku svobodo, dostojanstvo in lastno orientacijo. »To nas je pripeljalo na politično raven in do strašljivih posledic individualizma in instrumentalnega razuma za politično življenje«, piše Taylor (2000:13) o tretji nelagodnosti. Gre še za eno vrsto izgube svobode, ki jo je Alexis de Tocqueville v svoji (preroški?) razpravi *De la Démocratie en Amérique* imenoval »mehki despotizem« (po Taylor, s.9). Ne bo šlo za teror in zatiranje kot v železnih komunističnih časih, temveč blago paternalistično vladanje, kjer bodo na oblasti »skrbniki«, nad katerimi bodo imeli ljudje le malo nadzora. Udeleževanje ljudi, ki postajajo atomizirani v svoj krog zaprti posamezniki, pojema ali usahne. Pozicija aktivnega državljana je ogrožena, s tem pa tudi človekovo dostojanstvo.

To so torej tri Taylorjeva – in naša! – nelagodja sodobnosti (modernity): »Prvi je strah glede tega, kar bi lahko imenovali izguba smisla, ovenelost moralnih horizontov. Drugi zadeva zatemnitev smotrov spričo besnečega instrumentalnega razuma. In tretji je glede izgube svobode« (s.14).

Veliki Pascal je rekel, da je sodobnost zaznamovana z *grandeur* prav tako kot z *mis 'ere*. Zato bodi dovolj s slikanjem *mis 'ere* in

začnimo vzpostavljati ravnotežje z očrtom *grandeur*. Grandeur ali v našem tekstu – *odličnost*. Kaj je pravzaprav odličnost, za kakšne kontekste gre?

## O ODLIČNOSTI PRED NAŠIM ŠTETJEM

Mišljenje odličnosti je staro kot je staro mišljenje nraavnosti ali razmišljanje o etičnih vprašanjih, ko je svet začel kazati znake in podobe kulture v smislu današnjega pojmovanja, se pravi v obdobju med 5. in 4. stoletjem pred našim štetjem. Takratna filozofska razmišljanja so postavila človeka za osrednji predmet mišljenja: kaj in kakšni so temelji človekovega bivanja in medčloveških odnosov? Sestavlja se Stara zaveza Biblije, v Indiji uči Buddha (556-476), na Kitajskem Konfucij (551-479). V Grčiji deluje moder nad modrimi Sokrat (470-399), Aristotel napiše *Nikomahovo etiko*, katere temeljna izhodišča in osnovne kategorije »skušajo poslej vgrajevati v svoje etične sisteme misleci in moralisti diametralno nasprotnih nazorov« (Gantar v Aristoteles, 1994:34).

Čeprav na različnih koncih sveta, so besede modrih tistega za človekovo mišljenje izjemnega časa podobne. In podobne so besedam modrih sedanjega časa, ne glede na to, kje ti živijo. Govorijo, da ne govorijo svojih besed, temveč izrekajo »višjo resnico«, ki je univerzalna, večna, nastala zunaj časa in prostora, veljavna za vse čase in vsa prostorja. Kot pravi Sofokles v Antigoni:

*Vem, da razglas minljivega človeka  
nima moči, da omaje neomajne  
in nenapisane bogov zakone.  
Njih zakon ni od danes ne od včeraj,  
na vek velja, nihče ne ve, od kdaj.*

Najbolj znano delo budistične literature *Dhammapada: besede modrosti* uči o sreči in vrlinah. Pribije: »Zatorej: / če srečaš modrega človeka, / ki pameten je in vztrajen, / plemenit in poln vrlin, / pojdi z njim na pot modrosti / kot mesec, ki gre po poti zvezd« (1987:45). Tudi Konfucij uči o vrlinah: plemenitosti, poštenosti,

dobroti, zvestobi, prijateljstvu, vestnosti, premišljenosti v besedah, skromnosti, vljudnosti ... *Povzetek nauka* (Konfucij, 1988:102) se glasi: »Mojster je dejal: ž Kajne Zeng Shen, celoten moj nauk je zajet v enem.' Mojster Zeng je rekel:'Da.' Ko je mojster odšel, so učenci vprašali in rekli: žKaj to pomeni?' Mojster Zeng je rekel: ž Nauk našega mojstra je zvestoba do samega sebe in dobrotljivost do drugih (podčrtala M.K.): v tem je vse zajeto.« Ali s stavkom, ki ga mnogi pripisujejo Kantu — gre za njegov znameniti kategorični imperativ: »Deluj tako, da lahko velja maksima tvoje volje vselej hkrati kot načelo obče zakonodaje« (1993:33) oziroma Jezusu:«Ne stori drugemu, kar nočeš, da bi drugi storili tebi« — :«Česar ne želim, da bi mi ljudje ne prizadeli, tega tudi jaz nočem njim storiti« (s.108).

Temeljni koncept vrlin za evropskega človeka je postavil Platon z zaporedjem kreposti: modrost, pravičnost, možatost oz. srčnost, preudarnost in razumnost, utrdil pa Aristotel v *Nikomahovi etiki*. V njej postavi koncept *srečnosti* kot najvišjega dobrega – udejstvovanja duše v skladu z vrlino. Ne gre za vrlino v smislu krščanske kreposti, temveč v smislu dobrega in uspelega, polnega življenja. Vrlina je po Aristotelu človekova *odličnost*, ki je v pravšnji meri oziroma v tem, kar ustrezna človekovemu bistvu in v čemer se človek dovršuje. Takole piše Aristotel (s.59): «Naloga slehernega človeka in naloga odličnega človeka je po svoji razvrstitvi ista (kot je npr. naloga slehernega kitarista in odličnega kitarista ista, kar velja tudi za vse podobne primere, le da pri drugi možnosti dodamo nalogi še odlikovanje v tej sposobnosti, naloga kitarista je – igrati na kitaro, naloga odličnega kitarista – dobro igrati na kitaro) (vse podčrtala M.K.).«

In kako je s koncepti sreče/srečnosti danes? Našli bomo na kupe psiholoških priročnikov za samopomoč, mnogi imajo besedo sreča kar v svojem naslovu. Zakaj? Anton Trstenjak (1992:238) ugotavlja: »Moderni človek ne zna biti srečen. Sploh ne ve, v čem je sreča. (...) niti tega ne ve, kaj je sreča, v čem naj jo išče. To je najhuje.« Sam je koncept sreče postavljal s slehernim svojim delom, in ga morda najrazumliveje predstavil v svoji »sklepni« knjigi *Po sledeh človeka*, v kateri je zadnji dve poglavji – *V hoji za srečo* in *V hoji*

*za smislom* posvetil tej temi. Kot prej navajani modri tudi Trstenjak poudarja pomembnost »dobro misliti in dobro govoriti« (s. 251), »biti nesebičen« (s. 252), »biti potrpežljiv« (s.260). Sreča je pri njem pogosta beseda, kar je pri intelektualcih redkejši pojav. »Intelektualci so sramežljivi, kar se tiče te besede, kakor da je nekaj, nad čemer so dvignjeni. Jim je skoraj pod častjo govoriti o tako enostavni stvari, kot je sreča« (B. M. Zupančič v Košir, 1993:30).

Zato pa sodobni čas v najrazličnejših strokah in ob vseh mogočih priložnostih poudarja besedo *odličnost*, ki je – kot pokazano – le ena od tvornih razsežnosti koncepta sreče/srečnosti oziroma smiselnosti človekovega bivanja in našega življenjskega sveta. Odličnosti same po sebi ni, odličnost je vedno v *odnosu* in v razmerju do nečesa. »Odličnost je največkrat opredeljena kot vrhunska kakovost, z visoko vrednostjo (ceno). Biti odličen torej pomeni biti boljši od drugih, izstopajoč, sijajen, prvi« (Kornhauser, 2000:27). Janez Gabrijelčič v knjigi z naslovom, ki vsebuje besedo odličnost – *Od kakovosti k odličnosti*, povzema različne opredelitve odličnosti (na s. 20): je nekaj, kar ima veliko vrednost, nekaj vrhunskega, pomeni najvišjo kakovost, nekaj izjemnega in veličastnega itd. »Iz vsega povedanega sledi, da je pojem odličnosti vezan na nekaj izjemno dobrega in izredno privlačnega (...) in je kakovost samo izhodišče za odličnost«. Slovar slovenskega knjižnega jezika pa pod odličnost zapisuje: nav. ekspr. *lastnost, značilnost odličnega*: odličnost izdelkov/ izrazna domiselnost in odličnost jezika; očarala ga je odličnost njenega vedenja; odličnost v oblačenju/ znamenje družbene odličnosti.

Ker *Forum odličnosti* pripravljajo ekonomisti, je odličnost želeno analizirati in pojasnjevati predvsem v kontekstu organizacijskega razvoja, vidnih in »nevidnih kapitalov podjetja« (Gabrijelčič), torej na ravni *skupnosti*, bo tudi moje izvajanje sledilo tej usmeritvi. Potemtakem ne bom govorila o odličnosti kot presežni vrednosti izdelkov in blaga ali dimenziji golega dobička, temveč o odličnosti v luči ustvarjanja *človeškega kapitala*, ki ga poleg psihologije in sociologije zadnjih nekaj let zavzeto preučujejo tudi ekonomska znanost in strategija podjetništva.



## KOMUNICIRANJE ZA RAST OBČESTVA

Na govor o človeškem kapitalu se veže razmislek o produciranju in prenašanju smisla, o temeljnih (osebnih in družbenih) orientacijah, tudi o aktivnem državljanstvu, o čemer sem v tej razpravi nekaj malega že povedala. Zdaj bom vpeljala nov pojem, drugega iz mojega naslova – *komuniciranje*. »O komunikaciji med ljudmi govorimo tedaj, ko med partnerji v socialni interakciji teče kontinuiran tok **sporočil**. Sporočila, ki si jih izmenjujemo, so podana v nekem **kodu**, v znakovnem sistemu, ki omogoča prenašanje pomena« (Ule, 1996:24). V tem smislu je komuniciranje interakcija in prenos sporočil ter reakcija nanje. Širše gledano pa je komuniciranje »*Conditio sine qua non* človeškega življenja in družbene ureditve« (Watzlawick in dr., 2000:13). Ker je komuniciranje *odnos* in ker je človek po svoji postavitvi *relacijsko* bitje. Zato ni mogoče nekomunicirati, kot za Watzlawickom (s.51) ponavljamo neskončno krat.

Stvari in vrednote sveta umirajo v tistem, kar jim ne omogoča, da bi postale res v žslužbi' komuniciranja in medosebnega srečevanja, pogosto poudarja lanski prešernov nagrajenec Marko Ivan Rupnik. Komuniciranje je ključnega pomena za človekovo eksistenco, za prepoznavanje smisla bivanja in za orientacijo v življenju. Tudi za vsakršno odličnost, ki je lahko prepoznana le v procesih komuniciranja. Gre za »zorenje vrednot in kulturnih razsežnosti v tisti smeri, ki v vsem podpira kulturo srca in kulturo medosebne komunikacije (...), da celotno kulturno tkivo dobiva pečat odnosov in razmerij, se pravi, da postane območje komunikacije« (Rupnik, 1995.32).

Poglejmo zdaj, kaj beseda komuniciranje izvorno pomeni. Njen izvorni pomen nam bo pojasnil, kar znanosti, ki se ukvarjajo s komuniciranjem, pogosto spregledujejo, ko izčrpno pojasnjujejo proces izmenjave informacij kdo je komu kaj sporočil po katerem kanalu in s kakšnimi učinki, zanemarjajo pa **smisel** komuniciranja: zakaj komuniciramo.

Latinska beseda **communicare** pomeni narediti, napraviti **skupno, deliti** kaj s kom, biti v medsebojni zvezi, biti spojen,

občevati. **Communicatio** pomeni povezanost, povezava, zveza; **communio** skupnost in **communis** skupen, splošen. Potemtakem v izvornem pomenu besede komuniciranje ni predvsem izmenjava sporočil v smislu posredovanja informacij/znakov, ne gre za enostavno akcijo in reakcijo, temveč je temelj komuniciranja **deležnje**. Komuniciranje nas ne dela samo sporočevalce in sprejemnike informacij, temveč »**udeležence** delitve/daritve. Komuniciramo zato, da smo v navezi, v medsebojni zvezi. Da smo **skupaj**. Iz biti skupaj raste **skupnost/občestvo**, ki je smisel komuniciranja« (Košir, 1999:24 in Košir, 1997).

Razmisleku o tem, kako naj organizacije zagotavljajo orientacijo, terja posvetitev vprašanju, kako vzpostavljati kakovostne skupnosti. Kaj oziroma kakšna je dobra skupnost ali občestvo piše M. Scott Peck v delu *Svet, ki čaka, da se bo rodil*. Knjigo je podnaslovil: *Ponovno odkrivanje omike*. Omika je zanj zavestno organizacijsko vodenje, občestvo pa omikana organizacija. Peck je z deseterico somišljenikov decembra 1984 leta ustanovil *Fondacijo za spodbujanje občestva (FCE — The Foundation for Community Encouragement)*. To je neprofitna javnoizobraževalna ustanova, ki seznanja ljudi z načeli občestva, to je s pravili zdravega in omikanega sporazumevanja v skupinah. Občestvo pa Peck razume kot obliko skupnega bivanja, soživljenja z "istočasno posamično samobitnostjo in medsebojno uglašenostjo, v kateri ljudje postanejo sposobni delovati s kolektivno energijo, ki je večja od seštevka njihovih posamičnih energij« (s.262).

Osnovni pogoj, da se občestvo lahko zgodi, je potemtakem kakovostno sporazumevanje. "Mojstri komunikacije že na veke obvladujejo planet. Umetnost komuniciranja je ključ do uspeha v politiki, poslovnem svetu, izobraževanju, družini ...," je prepričan tudi na Slovenskem priznani učitelj komuniciranja Richard H. Green (1991:2). Ki ob tem ugotavlja: "Nihče se v osnovni in srednji šoli ni učil o komunikaciji. Morda smo začeli o njej razmišljati pri osemnajstih, devetnajstih letih ..., ko so bile osnove naše osebnosti že trdo zasidrane » (s. 4).

Naj zato začnem z odgovarjanjem na vprašanje, kaj je in kakšno je dobro komuniciranje.

Vemo: dobro komuniciranje je takšno sporazumevanje, ki omogoča, da se bomo dobro razumeli. Razumeti se pa pomeni razumeti, kaj nam je kdo rekel, mislimo pogosto. Pomenu besed posebej Slovenci, ki nas je vzpostavljala in nam omogočala nacionalno identiteto materni jezik, prevečkrat pripisujemo odločujočo vlogo. Kot da komunicirajo izgovorjene besede, ne pa mi, ki jih govorimo. Ali zamolčimo. Aristotel, ki si srečnega življenja ni mogel predstavljati zunaj skupnosti, je citiral naslednji izrek: »Besede, ki niso bile povedane, so pokopale že prenekatero prijateljstvo« (Aristoteles, 1994:250).

Človek komunicira celostno, ne le besedno. Smo celostna bitja, ki komuniciramo hkrati na telesni, duševni in duhovni ravni. Znanstveniki so ugotovili (med drugimi Pease, 1986:10-11), da pomen besed tvori samo 7 odstotkov sporočila. Večji vpliv, kar 38 odstotkov, ima na sprejem sporočila barva in višina glasu, melodija, ritem in dinamika povedanega. Najobsežnejših 55 odstotkov pa predstavlja telesna govorica: obrazna mimika, pogled oči, drža ramen, rok in nog, gestikulacija itd. Dobro komunicirati pomeni zavestno uporabljati vsa ta sporazumevalna sredstva, in pozorno opazovati in poslušati — *“med besedo in molkom izberi poslušanje,”* poje Boris A. Novak — tako nebesedno kot besedno govorico sogovornika.

## DIALOŠKO RAZMERJE MED JAZ IN TI

Komuniciranje ni nevtralna izmenjava sporočil, temveč je, kot sem že poudarila, bolj ali manj intenziven odnos, ki samo kot resno razmerje zmore graditi skupnost. Drugo je “gmota človeških enot, med katerimi ni razmerja — to je tista odsotnost razmerja, ki je otipljiva značinnost modernega človeka,” piše judovski filozof Martin Buber (1982:77). Bubrov temeljni pojem je prav odnos: razmerje **med** JAZ in TI. Govor je o medsebojnosti (“Zwischen”), ki je pred jaz in ti. Ne porajam odnosa jaz niti ti, temveč odnos poraja naju: tako jaz kot ti. Z besedami pesnika Nika Grafenauerja iz čudovite zbirke Skrivnosti:

*Jaz nikdar ne more biti  
— jaz, če je sam.  
Šele takrat se ga da razločiti,  
ko hoče iz sebe drugim.*

Dobro komuniciranje po Bubru predpostavlja obojestransko razmerje, se pravi, da jaz postane jaz šele s pomočjo drugega, s pomočjo tija, in obratno: ti kot ti se lahko pojavi samo tam, kjer je pravi jaz. Ni jaza brez tija in ni tija brez jaza: jaz je tisti, ki z izrekom besede ti vzpostavlja bistveno medsebojno razmerje. "Če si z nekim človekom kot svojim tujem stojim nasproti, če mu govorim temeljno besedo jaz-ti, ni on nikakršna stvar med stvarmi in ne sestavljen iz stvari," piše (s. 7) Buber. Takšno razmerje se zmote vzpostavlja z odprtim, iskrenim, avtentičnim komuniciranjem, ki ga Buber poimenuje "pravi dialog". To je medčloveški odnos izjemne kvalitete, ki prek spoznavanja drugega (tija) kot osebe resno jemlje tijevo svobodo. Sočloveka ne instrumentalizira, ni mu sredstvo, temveč — kot brezpogojno zahteva tudi Kant — vedno cilj sam na sebi. Tak dialog je lahko govoren ali primolčan. Pomembno je, da vsak "udeleženec drugega ali drugo resnično dojema v njihovi bivajočnosti in takšnosti in se obrača k njim z namenom, da se med njim in njimi vzpostavi živa vzajemnost » (s.116).

Sleherna organizacija naj bi bila takšen prostor komuniciranja, kjer bi se dogajalo dialoško življenje. Ne gre predvsem za to, da ima človek dialoškega življenja veliko opraviti z ljudmi, ampak da ima s tistimi, s katerimi ima opraviti, živo, iskreno razmerje, da z njimi zares pride v odnos. "Da živi monološko, ne bomo rekli samotarju, marveč tistemu, ki ni sposoben družbe, v kateri se giblje, bistveno uresničiti« (s.117) Mnogo organizacij, v katerih prevladujejo hierarhizirane strukture in avtoritarni odnosi, živi monološko življenje. Ker ni kakovostnega komuniciranja, se skupnost oziroma občestvo ne more zgoditi. Namesto dialoga se dogajajo disputi, po Krejčiju (1988) pogosto militantne retorične borbe za svoj prav. Disput zahteva zmagovalca in vzpostavlja neenakopravne govorne pozicije. Dialog spodbuja sodelovanje in

enake možnosti za govorjenje. V dialogu smo ljudje na isti ravnini, ni nad in podrejenih, ni zmagovalcev in poražencev.

Dialogika je sestra etike, je zapisal v znamenitem predavanju *Etika in kibernetika drugega reda* Heinz von Foerster (1995). Z dialogiko in jezikom, ki se v njem godi, misli Foerster »na izmenjavo, komuniciranje, na ples. Kot pravimo, za tango sta potrebna dva, pravim jaz: Za jezik sta potrebna dva« (s.7). Ta čarobni ples – jezik – dojema kot magijo, zato ga v svojem predavanju ne pojasnjuje. »Samo naivneži si lahko predstavljajo, da je mogoče magijo pojasniti. Magije ni mogoče razložiti, magijo se lahko samo prakticira, kot vam je dobro znano« (prav tam). Enako bi lahko rekli za komuniciranje. Prav zato, ker nimamo metajezika o komuniciranju, potemtakem nimamo metakomuniciranja, je razpravljanje o komuniciranju zapleteno in ne enoznačno. Zapustimo polje te »magije« in razvijajmo naprej razpravo o etiki, ki jo je že napovedala njena sestra dialogika.

Za diskurz o odličnosti se mi kaže kot izjemno relevantna *etika pristnosti*, »ki je nekaj relativno novega in posebnega za sodobno kulturo« (Taylor, 2000:27). Analitiki (post)moderne vse pogosteje govorijo o razvoju jaza, posameznikovem sebstvu (Giddens, 1991) oziroma sodobnih identitetah (Ule, 2000). »Osebna identiteta postaja predvsem problematična v modernem družbenem življenju, zlasti v novejšem obdobju. (...) Danes je jaz vsekakor reflektivni projekt, bolj ali manj nenehno izpraševanje preteklosti, sedanosti in prihodnosti« (Giddens, 2000:37) Znotraj tega projekta je vprašanje pristnosti ključno.

## PRISTNOST KOT ETIČNA DRŽA

Heidegger v delu *Bit in čas* (1997) misli tudi o tem. Pravi, da v vsakdanjem življenju zapadamo v »Se«: se tako živi, se hodi v šole, se bere te časopise in takšne knjige, se posluša takšno glasbo, se tako sodi o umetnosti, politiki. »Se« je tisto, kar obvladuje vsakdanje biti. Je v določenem smislu »javni subjekt«; nek javni »kdo«, ki pa ni določen, temveč s(m)o to vsi, čeprav ne njihova

vsota. Vsakdo je drugi in nihče on sam. Gre za nerazločevanje (da se ne bi razlikovali od drugih), povprečnost (proti odstopanju od povprečja), nivelizacijo (izravnava različnih življenjskih opcij). Toda tubit je poklicana k temu, da se zna ločiti od Se-ja. Da zna izbrati in zasnovati svoje *lastno* biti. Potemtakem je naša naloga postati to, kar smo: mi sami. Se določiti (samo-odločiti) v naši samolastnosti. Po Heidegru bi bil torej »Se« povprečnost, samolastnost pa odličnost.

***Bodi, kar si!*** je naslovil svojo najnovejšo knjigo Vinko Ošlak (2001), da bi spodbudil rojake na avstrijskem Koroškem k pogumu za zvestobo svojemu narodu in slovenskemu jeziku. Bodi, kar si, je glas lastnosti in pristnosti, ki je v moderni dobi po eni strani postavljena na prva mesta lestvic osebnih vrednot, po drugi strani pa nedosegljiv ideal. Niklas Luhmann v luči te osrednje značilnosti moderne subjektivnosti — ta nenehno stremi k razvoju individualnosti — postavlja prav ta vprašanja. Zanimajo ga (po Ule, 2000: 19):

- *Težnja po originalnosti* in prizadevanje, da bi ubežali kopiranju.
- *Iskanje identitete* in težnja po obvladovanju pluralnih sebstev v posamezniku/ci.
- *Prizadevanje po življenjski karieri* v najširšem smislu.

Samo odlični (mislim tako na posameznike kot organizacije) zmorejo originalnost. Samo odlični ne iščejo modelov zunaj sebe in ne tekmujejo z njimi, temveč sami s seboj. Samo odlični ne posnemajo drugih, temveč gojijo svojo pristnost.

»Biti zvest samemu sebi pomeni biti zvest svoji lastni izvirnosti in to je nekaj, kar lahko izrazim in odkrijem samo jaz« (Taylor, 2000:30). Samo jaz sem tisti, ki lahko odkrijem, v čem se pomembno razlikujem od ostalih in tako izstopim iz »Se« vsakdanjega rutiniziranega in avtomatiziranega življenja. Umetniško ustvarjanje kot vrhunska, odlična kreativnost je paradigmatični način, na katerega lahko ljudje pridejo do samoopredelitve, zato pozdravljam gesto ***Foruma odličnosti***, da počasti štiri naše vrhunske umetnike in s tem prizna in pokaže

mogočno pot izvirnosti in pristnosti kot pot k odličnosti. Za tako pot se je potrebno *odločiti*. Ko jo izberemo, postanemo *odgovorni*. Za pot in zase. Tudi zato je odgovornost ključna vrednota na poti k odličnosti, kakor je naslovljeno 13. srečanje na Otočcu.

Preden zaključim, naj pojasnim dve zadevi. Etika pristnosti sodi pod etiko zato, ker pristnosti in izvirnosti ne zagovarja kot individualizma v smislu: «Jaz bom tako, kako bo s teboj in kaj si ti o tem misliš, pa mi je figo mar.» Gre za iskanje in izbiro samolastnosti v horizontu drugih. Kot pravi Buber (1982: 113): »Prava odgovornost je tam, kjer je pravo odgovarjanje. Odgovarjanje na kaj? Na to, kar nekoga doleti, kar vidi, sliši, čuti.« V nas se prebujata možnost »odgovornega« značaja mišljenja in biti, pravi Heidegger (1997). Odgovarjati nekemu ali nečemu pomeni dopuščati predhodnost nagovora in ne oblikovati sveta po svoji volji in moči. Gre za to, da v svojem življenju, z dejanji in rečmi, ki jih naredimo, poslušamo na-govor drugih in hkrati s tem, kar smo in kot smo, druge na-govarjamo. Umetnost je tak nagovor, ki pa je možen tudi pri drugih vrstah produkcije, če se procesi dogajajo kot srečevanje med ljudmi in za ljudi. Kot komuniciranje.

In drugo: »Pristnosti ne moremo braniti na način, ki zruši horizonte pomembnosti. Celotni občutek, da pomen mojega življenja izvira iz tega, da je bilo izbrano – (...) – je odvisen od razumevanja, da neodvisno od moje volje obstaja nekaj plemenitega, pogumnega in torej pomembnega pri oblikovanju mojega življenja. (...) Horizonti so dani« (Taylor, 2000: 37). Potemtakem koncept pristnosti ni utemeljen na narcisistični samoosredinjenosti, temveč na projektu identitete, ki je opredeljena na ozadju pomembnih stvari in v komuniciranju z drugimi ljudmi.

Zaključujem razpravo z optimističnim pogledom na novo dobo in na postmoderno čas. Kljub *misžere*, ki je, kot hkrati je *grandeur*, imamo možnost, da izbiramo. In se odločimo – za *grandeur*. Za odličnost. Za najvrednejšo možnost med možnostmi. Če le hočemo razumeti, da ključno vprašanje ni: Za kaj ali za koliko odličnost, temveč: Za koga? Kar pokaže Lévinasova etika odgovornosti za drugega. Postmoderno odsotnost smisla in krizo orientacije lahko presežemo z njeno pomočjo. Z odnosom do sočloveka, s

komuniciranjem kot konkretnim srečevanjem in bivanjem. Zato sprejemam izraz *postmoderni humanizem*, ki ga je Branko Klun tematiziral v delu *Das Gute vor dem Sein* (2000:354): »Na ta način najde Lévinas v postmoderni odsotnosti zadnjega in obvezujočega temelja trdno oporo, absolutno in etično pomenljivo zavezujočnost: drugega človeka.«

Zanj, za drugega hočem biti to, kar sem. Ker je vreden pristnosti, moje odličnosti in s svojim pogledom naredi vredno tudi mene.

## LITERATURA:

- Aristoteles. 1994. *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Berger, P. in Luckmann, T. 1999. *Modernost, pluralizem in kriza smisla: Orientacija modernega človeka*. Ljubljana: Nova revija.
- Buber, M. 1982. *Princip dialoga*. Ljubljana: Društvo izdajateljev časnika 2000.
- Dhammapada: besede modrosti*. 1987. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Gabrijeličič, J. 1995. *Od kakovosti k odličnosti: Po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Dolenjska založba.
- Foerster, von H. 1995. Ethics and Second.order Cybernetics. V: *Stanford Humanities Review*, 4, 2.
- Giddens, A. 2000. *Preobrazba intimnosti*. Ljubljana: Založba / \*cf.
- Giddens, A. 1991. *Modernity and Self-Identity: Self and Society in Late Modern Age*. Cambridge: Polity Press
- Gottschlich, M. 1999. *Die Welt ist, wie wir sie denken: zur Kulturkritik der Mediengesellschaft*. Wien, New York: Springer.
- Green, H. R. 1991. *Novi način komunikacije*. Ljubljana: Alpha center.
- Heidegger, M. 1997. *Bit in čas*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Hribar, T. 2001. Kaj bomo storili s svojim življenjem? Tipkopolis referata na *Blejski konferenci 2001*, Bled, 18. 4.
- Hribar, T. 1985. *Moč znanosti: marksistična teorija družbe*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Kant, I. 1993. *Kritika praktičnega uma*. Ljubljana: Društvo za teoretsko psihoanalizo.
- Klun, B. 2000. *Das Gute vor dem Sein: Lévinas versus Heidegger*. Frankfurt/M: Peter Lang.
- Konfucij. 1988. *Pogovori*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Košir, M. 1999. Komunicirati ali kako graditi skupnost. V: *Vzgoja in izobraževanje*, 30, 3, 23-28.
- Košir, M. 1997. Poslovno komuniciranje med tajnico in direktorjem. V: *Dnevi strokovnega izpopolnjevanja tajnic 97*, Ljubljana: Gospodarski vestnik, s. 45 – 50.
- Košir, M. 1993. *Moški, ženske*. Ljubljana: Mihelač.
- Kornhäuser, A. 2000. Doseganje odličnosti v svetovnih pogojih. V: *Kako do odličnosti 24 ur na dan*. Zbornik 12. Forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2000.
- Krejc, J. 1988. *Die dialogische Erziehung zur Entfeindung und Menschengeschlecht im Atomzeitalter*. Frankfurt/M., Berlin, New York, Paris: Peter Lang.
- Nastran Ule, M. 2000. *Sodobne identitete v vrtincu diskurzov*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Ošlak, V. 2001. *Bodi, kar si!* Celovec: Mohorjeva založba.
- Pease, A. 1986. *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Peck, S. M. 1994. *Svet, ki čaka, da se bo rodil*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Rupnik, M. I. 1995. *V plamenih gorečega grma*. Ljubljana: Župnijski urad Ljubljana-Dravlje.
- Taylor, C. 2000. *Nelagodna sodobnost*. Ljubljana: Študentska založba.



- Trstenjak, A. 1992. *Po sledih človeka*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Ule, M. in Kline, M. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Watzlawick, P. Beavin, H., J. in Jackson, D. D. 2000. *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxie*. Göttingen, Toronto, Seattle: Huber.

## **KLJUČNE BESEDE:**

orientacija, odličnost, komuniciranje, pristnost, etika

## **KEY WORDS:**

orientation, excellence, communication, authenticity, ethics

## **POVZETEK**

Članek obravnava vprašanje odličnost v času postmoderne – dobe dezorientacije in krize smisla, ki jo označujejo tri nelagodja (Taylor): individualizem, premoč instrumentalnega uma in izguba svobode. Pojem odličnosti preučuje z misleci od starega veka do postmodernih konceptov. Besedilo pojmuje komuniciranje kot vzpostavljanje občestva prek dialoškega razmerja med jaz in ti (Buber). Zaključek predlaga etiko pristnosti, kjer pravo vprašanje odličnosti ni za kaj odličnost in za koliko, temveč: za koga.

## **ABSTRACT:**

### **EXCELLENCE AND COMMUNICATION**

The article deals with the question of excellence in postmodern times – in a period of disorientation and crisis of meaning, which can be characterized by three discomforts (Taylor): individualism, predominance of instrumental reason and loss of freedom. The concept of excellence is studied with the thinkers from the antiquity up to the postmodern conceptions. The text understands com-

munication as a place of building up a community through the dialogical relationship between I and Thou (Buber). The conclusion proposes an ethics of authenticity, where the true question is not the excellence for what and for how much, but for whom.