

dr. Ivan Turk

ZNAKI ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

UVOD

O odličnosti lahko govorimo tako pri fizičnih kot pri pravnih osebah, če po kakovosti znatno presegajo tisto, kar se pri njih normalno pojavlja. V preteklosti sem govoril najprej o odličnosti pri človeku in nato o odličnosti pri podjetju. Kako je pa z odličnostjo pri nosilcih oblasti? Najprej je treba razčistiti sam pojem oblasti, nato pojem ravni, na kateri lahko govorimo o oblasti, nato pojem njenih nosilcev in šele nato preiti na skupinjenje znakov odličnosti in na posamezne lastnosti in značilnosti, po katerih lahko presojujemo njihovo odličnost.

Oblast je pojav, ki ga najdemo v razmerju med ljudmi. V načelu je oblast pravica odločati in s tem vplivati na druge ljudi k zaželenem delovanju in doseganju ciljev, tj. da se ravnajo po določenih zahtevah, če nočejo čutiti neprijetnih posledic. O oblasti lahko govorimo na različnih ravneh. Na najširši in najvišji ravni govorimo o državni oblasti; na srednji ravni govorimo o oblasti v organizacijah, v katere je vključen posamezen človek; na najožji in najnižji ravni pa govorimo o oblasti v okviru posamezne družine. O odličnosti seveda ne moremo govoriti pri oblasti kot takšni, temveč le pri tistih, ki so njeni nosilci. Nosilci oblasti so vedno ljudje, vendar pri tem, praviloma vsaj na višjih ravneh, mnogokrat nastopajo v posebej vzpostavljenih skupinah in ne kot posamezniki. Seveda se formalno deklarirani nosilci oblasti lahko odmikajo od

dejanskih nosilcev oblasti. Upoštevati pa je treba tudi razčlenjenost oblasti. Državna oblast je razčlenjena na zakonodajno, izvršno in sodno, ljudje se pa z njo najpogosteje srečujejo kar prek predpisov in nato preprosto na izvajalni uradniški ravni ali na sodišču. Tudi v podjetjih oziroma organizacijah, kamor je delovno vključen posamezen človek, je mogoče zaznavati različne hierarhične nosilce oblasti in včasih niti ni povsem jasno, kdo je glavni nosilec oblasti; zaposleni ga mnogokrat najbolj občutijo kar v svojem neposredno predpostavljenem. Celó v okviru posamezne družine ni vedno povsem jasno, kdo je nosilec oblasti, tj. odločanja; formalno se govori o možu, dejansko je pa zadeva lahko tudi drugačna in lahko celo v okviru družine glede na področja odločanja zasledimo hierarhijo ali vsaj razčlenjenost po področjih nalog. Da ne bi zašel v preveliko širino in v prevelike podrobnosti, se bom v nadaljevanju zadrževal najprej kar na splošnih razmišljanjih o tistih, ki so nosilci oblasti, ne glede na to, na kateri ravni in kako se pojavljajo. Izvajanja bom pojasnjeval s primeri na ravni družine, organizacije in države. Ko sem obravnaval znake odličnosti pri posameznem človeku, sem upošteval naslednje: izobraženost, olikanost, preudarnost, prizadevnost, izvirnost, zanesljivost, podjetnost, voditeljskost, pravičnost, resnicoljubnost, poštenost, plemenitost in samozavednost. Ko sem obravnaval znake odličnosti pri posameznem podjetju, sem govoril o odličnosti podjetja v razmerju do lastnikov, v razmerju do zaposlencev, v razmerju do kupcev, v razmerju do upnikov (financerjev in dobaviteljev), v razmerju do države, v razmerju do naravnega okolja, v razmerju do družbenega okolja, v pogledu tehnično-tehnološkega razvoja, v pogledu razvoja ljudi in v pogledu narodnogospodarskega razvoja. Ker so nosilci oblasti ljudje, bi tudi pri njih lahko zasledovali tiste znake odličnosti, ki se nanašajo na posameznega človeka. Če bi se zadržali pri nosilcih oblasti v okviru posameznega podjetja oziroma organizacije, bi tudi pri njih lahko zasledovali tiste znake odličnosti, ki se nanašajo na posamezno podjetje oziroma organizacijo, ob smiselni prilagoditvi pa bi jih lahko razširili celo navzgor do celotne države in navzdol do posamezne družine in njenega gospodinjstva. Toda odločanje kot bistvo oblasti v danem okolju ustvarja očitno

še potrebo po ugotovitvi posebnih znakov odličnosti pri tistih, ki odločajo in s tem opredeljujejo oblast. Na nosilce oblasti pa lahko gledamo z zornega kota ciljne usmerjenosti oblasti, z zornega kota priprave izvajanja oblasti, z zornega kota poteka izvajanja oblasti in z zornega kota presojanja dosežkov oblasti. V prvem primeru nas zanima:

1. Načrtovalnost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti
2. Uresničevalnost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti.

V drugem primeru nas zanima:

3. Organiziranost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti
4. Usklajevalnost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti
5. Spodbujevalnost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti.

V tretjem primeru nas zanima:

6. Spoznavalnost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti
7. Obvladovalnost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti.

V četrtem primeru nas zanima:

8. Varčnost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti
9. Učinkovitost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti
10. Uspešnost kot znak odličnosti pri nosilcih oblasti.

V nadaljevanju si bomo pri vsakem od teh izbranih 10 znakov, s katerim bom osvetljeval odličnost nosilcev oblasti, ogledali splošne zahteve, pred katere so postavljeni nosilci oblasti, teoretska izvajanja pa popestril z nekaterimi razmišljanji raznih avtorjev in ljudskimi pregovori, včasih tudi sarkastičnimi; pri tem se bom bolj ukvarjal z državno in nato z družinsko ravni, na kateri se pojavlja oblast, manj pa z organizacijsko ravni, iz katere itak izhaja celotna razporeditev poglavij in je tam že od samega začetka zadeva bolj jasna, dodatno jo pa pojasnjujejo projekcije od države navzdol in od družine navzgor.

1. NAČRTOVALNOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

Načrtovalnost je a) značilnost odločanja, da ga lahko načrtujemo, in b) lastnost nosilcev oblasti, da svoje odločanje načrtujejo. Nas

seveda zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo biti vedno ciljno usmerjeni. Njihovo delovanje ne sme biti zgolj slučajno, temveč mora biti dobro premišljeno in usklajeno s splošno vizijo načelne usmeritve. To pa pomeni, da mora biti zasnovano na načrtih, ki odražajo tisto, kar nameravajo napraviti v prihodnosti. Nosilci oblasti morajo znati dobro oblikovati strateške načrte, v njihovem okviru taktične načrte in v njihovem okviru izvajalne načrte; načrti so lahko dolgoročni ali kratkoročni, v vsakem primeru pa morajo biti vezani na dane okoliščine, kar pomeni, da jih je treba tudi spreminjati hkrati s spreminjanjem teh okoliščin. Načrtovalnost pomeni, da nosilci oblasti vedo, kaj hočejo.

Na glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od načrtovanja in kaj z njim pravzaprav zagotavljamo. Zagotoviti je treba predvsem **red**, **razvoj** in **zadovoljstvo** tistih, na katere se nanaša oblast. *Red* je stanje, ko je vse na takšnih mestih kot je koristno in ko pravila določajo, kakšno ravnanje je pravilno in obvezno; red na poseben način vključuje tudi varnost. *Razvoj* je sprememba v popolnejšo, bolj dovršeno obliko ali rast v nečem. *Zadovoljstvo* je stanje ugodnega počutja zaradi doživljanja svojega stanja kot dovolj skladnega z lastnimi potrebami, željami. Očitno so vsa takšna pričakovanja pod vplivom **kulture**, tj. lastnosti ljudi glede na obvladanje, uporabljanje splošno veljavnih načel, norm, pravil pri vedenju, ravnanju. Očitno pa sta ravno razvoj in zadovoljstvo tudi pod vplivom **interesov**, tj. tistega, kar je, predstavlja komu določeno vrednoto, korist. Interesi različnih članov skupine, na katero se nanaša oblast, so različni. Že v okviru *družine* je mogoče zaslediti različno gledanje na to, kako kratkoročno in dolgoročno načrtovati dohodke in v njihovem okviru naložbenje in porabo, kako načrtovati število otrok itd. in ne prepuščati vse tistemu »kar Bog da«. Že na tej ravni se potemtakem pojavljajo razlike med pogledi na razvoj gnotne podlage družine in sprotno zadovoljstvo posameznih članov družine. Podobno se na ravni *organizacije* pojavljajo razlike med vizijo njenega širjenja v prihodnosti in

porabo ustvarjenega v sedanosti, torej spet med razvojem organizacije in zadovoljstvom tistih, ki se pojavljajo kot njeni lastniki, financerji, zaposlenci itd. Isto zasledimo pri *državi*. Tu se razlike med zastopniki razvoja in zadovoljstva tistih, na katere se nanaša oblast, pojavljajo najbolj kot razlike med interesi kapitala in interesi prebivalstva. Nosilci kapitala si želijo, da država gradi ceste, letališča, komunikacije, da zagotavlja zdrave, dobro izobražene ter učinkovite delavce, in da znižuje davke, ki bremenijo podjetnike; prebivalci si pa od države želijo skrb za njihovo blaginjo, tj. vzdrževanje primernih plač in pokojnin, zdravstvenega varstva, socialnega varstva v primeru brezposelnosti in možnosti brezplačnega izobraževanja ter dostopnost stanovanj, a tudi skrb za kakovost življenja, tj. skrb za naravno in družbeno okolje, vključno z umetnostjo. Le pri redu z vključeno varnostjo očitno ni nasprotnih interesov. Načrtovanje v okviru države obsega med drugim oblikovanje zakonov, s čimer se ukvarja zakonodajna oblast. Ravno na tem področju pa tisti, na katere se nanaša državna oblast, najhitreje občutijo politično obarvane pristranske rešitve, kar gotovo ne more biti v njihovih očeh znak odličnosti države. Prav tako je neugodno mogoče ocenjevati premajhno skrb za red, razvoj in zadovoljstvo nasploh, kjer se očitno razlikujejo različni interesi. Še zlasti slabo pa ljudje ocenjujejo dejstvo, da nekateri na oblasti ne služijo splošnim interesom, temveč nekim drugim interesom. Vidimo, da je pri načrtovanju treba vsaj delno poiskati rešitev v okviru nasprotnih interesov ali vsaj interesov, katerih uresničevanje zahteva drugačno časovno zaporedje. Ali je potem tisto, kar načrtujejo nosilci oblasti na katerikoli ravni, tudi pošteno za večino ali samo koristno za določeno interesno skupino, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost je povezana z najboljšo načrtovano rešitvijo z zornega kota interesov večine ob primerjavi z različnimi drugimi možnimi rešitvami, rešitvijo, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

Kaase in Newton v svoji nedavno izdani knjigi povzemata ugotovitve raziskave o državi takole: »Moderna demokratična država ne more rešiti nezdružljivih zahtev delavcev, ki si želijo več in vrednejših socialnih storitev, in kapitalistov, ki si želijo

znižanja davkov ter investiranja v infrastrukturo; tako se moderna demokratska država pogreza v vse večjo finančno krizo«. Na težave pri bistvenem preusmerjanju državne politike pa opozarja že stari Machiavelli: »Ni nobene večje nevarnosti, kot postaviti se na čelo nove države in njene preuredbe. Zakaj vsi, ki se jim je po starem dobro godilo, so nasprotniki novih preuredb. Tisti pa, ki od njih pričakujejo dobrot, so kot njih zagovorniki mlačni, deloma iz strahu pred nasprotniki, ki imajo zakone za sebe, deloma pa iz nezaupnosti, ki je človeku v naturi, ker ne verujejo zares v nje, dokler ne vidijo z lastnimi očesi. Odtod pride, da nasprotniki pri vsaki priliki napadajo posameznosti novega reda, njegovi prijatelji pa ga tako mlačno branijo, da je poglavar ž njimi vred v večni nevarnosti«. Velja spomniti tudi na Napoleona I, ki je rekel: »V revoluciji sta dve vrsti ljudi: tisti, ki jo začnejo in tisti, ki se z njo okoriščajo«. Sicer pa o pomembnosti načrtov na katerikoli ravni, na kateri se sprejemajo odločitve in deluje oblast, pravi Brian Adams: »Načrt je vodilo k uspehu. Uspeh pride z načrtovanjem, neuspeh pa brez njega. Načrti so stebri vodniki ob poti do uspeha; brez njih je pot negotova in polna lukenj. Slabo pripravljene načrti nikdar ne obrodijo bogatega sadu. Dosežek ne more biti večji od vloženega truda. Če so naši načrti le skice, če si postavimo cilj prenizko, ne moremo upati na bogato nagrado«. Vendar obstaja tudi italijanski pregovor, ki pravi: »Vsi znamo zidati gradove v oblakih«. In spoznanje J.M. Templetona: »Vse preveč ljudi izhaja iz tistega, česar nočejo, namesto da bi izhajali iz tega, kar hočejo. Ko enkrat vemo, kaj hočemo, se lahko postavimo v položaj, kjer določimo svoje cilje in se napotimo proti njim«. In končno opozorilo iz portugalskega pregovora: »Bi hotel videti prihodnost? Poglej preteklost!«

2. URESNIČEVALNOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

Uresničevalnost je a) značilnost odločitev, da jih lahko uresničimo, in b) lastnost nosilcev oblasti, da uresničijo tisto, kar so načrtovali. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne

glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno stremeti, da je tisto, kar je zastavljeno v načrtih ali kar so obljubili, dosledno brez diskriminacije uresničeno. Uresničevalnost pomeni, da nosilci oblasti tisto, kar načrtujejo, tudi izpeljejo.

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

za večino ali samo za določeno interesno skupino, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa je povezana z najboljšo uresničitvijo načrtov ob primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, uresničitvijo, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

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

strankarske propagande in osebne promocije), ... dostop do ekskluzivnih informacij, ...eksotična potovanja, ekskluzivni lov in ribolov v oddaljenih deželah, dobre zaposlitve in privilegij za soročnike in prijatelje, prednostno obravnavanje v uradnih postopkih, opustitev kazni ali pregona, hitra in močno olajšana pridobitev magistrskih ali doktorskih akademskih naslovov, prednostne zdravstvene storitve itd.« Pri vsem tem se je koristno spomniti na Abrahama Lincolna, ki je dejal: »Lahko varate malo ljudi ves čas. Lahko varate vse ljudi nekaj časa. Ne morete pa varati vseh ljudi ves čas«. V pogledu izvajanja tistega, kar je bilo načrtovano, ima svoje mnenje tudi Charles de Gaulle: »Veste, pogodbe so kot dekleta in vrtnice: trajajo, dokler trajajo«. Spomniti se je koristno tudi na spoznanje starega Bacona: »Zakoni so kot pajčevina, ki lovi male muhe, velike pa jo raztrgajo«. Ali na nemški pregovor: »Kaj pomagajo dobra jajca, če se iz njih nič dobrega ne izleže«. Obstaja pa tudi nemški pregovor: »Pridigarji so plačani za to, da pridigajo, ne pa za to, da bi delali, kar pridigajo«. Ali italijanski pregovor: »Delajte dobro, o katerem vam govorim, ne pa slabo, ki ga sam počnem«.

3. ORGANIZIRANOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

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

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od organiziranja, in kaj se z njim pravzaprav zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem

usmeritev k ciljem, prave metode delovanja in nadzor nad izvedbo. *Cilj* je tisto, kar se želi doseči, usmeritev pa določitev poteka česa glede na cilj ob upoštevanju razpoložljivih dejavnikov; pri tem je seveda treba upoštevati tudi vse morebitne omejitve. *Metoda* je oblika premišljenega ravnanja za doseg ciljev. *Nadzor* pa je premišljeno spremljanje poteka ali razvoja česa, v našem primeru izvedbe, ki je predmet organiziranja. Očitno so vsa takšna pričakovanja pod vplivom **premišljenosti**, tj. lastnosti, značilnosti ljudi, ki so sposobni vključevati v svojo zavest primernost in posledice delovanja. Zlasti tam, kjer so na razpolago različne metode, je organiziranje pod vplivom **znanja**, tj. seznanjenosti z dejstvi, podatki s kakega strokovnega področja. Zlasti o tem, kakšne metode kaže uporabiti pri delovanju, obstajajo različna mišljenja. Tudi o tem, kakšen naj bo nadzor izvedbe. Le o usmeritvi k ciljem ni večjih sporov, če namreč cilji izhajajo iz sprejetih načrtov in potrebe po njihovem uresničevanju. Že v okviru *družine* se npr. pojavljajo razlike o metodah delitve dela v okviru gospodinjstva ali o metodah vzgajanja otrok in o nadzoru nad ravnanjem posameznih članov družine. Vendar že na tej ravni ni sprejemljivo avtokratsko odločanje, temveč le dogovorno, kjer vsak prispeva svoj delež. V okviru *organizacije* so celo teoretično močno razčlenjene različne možnosti organiziranja in organiziranosti, na kar posegajo kot sodila celo nekateri ISO standardi. Ker na organiziranost in vodenje na tej ravni vpliva, kot smo že omenili, premišljenost in znanje, je očitno, da mora biti to lastnost tamkajšnjih nosilcev oblasti, ne pa morebitna strankarska pripadnost. Tudi na ravni *države* zasledimo različne rešitve v pogledu organiziranosti, ki jih na tem mestu ne bom podrobneje pojasnjeval. Očitno je le, da tudi na tej ravni zahteva vzpostavljanje organiziranosti veliko strokovnega znanja, ne pa preprosto strankarsko pripadnost. Ali je vse, kar je na katerikoli ravni organizirano, utemeljeno, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa je povezana z najboljšo rešitvijo v pogledu organiziranosti ob primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitvijo, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

Že stari Platon je trdil: »Za vodstvo države niso primerni ljudje, ki so neizobraženi in ne poznajo resnice, pa tudi ne ljudje, ki jim dopuščamo, da se do smrti ukvarjajo z znanostjo; prvi zato ne, ker nimajo trdnega življenjskega cilja, po katerem bi se ravnali pri vseh svojih dejanjih v zasebnem in javnem življenju, drugi pa zato ne, ker prostovoljno sploh ne marajo priti v stik s praktičnim delom«. Machiavelli pa je ugotovil: »Za vladarja je izbira ministrov silno važna; od njegove razumnosti je zavisno ali so dobri ali ne. O vladarju in njegovem razumu se dobi prvi vtis pri ljudeh, ki jih je zbral okoli sebe. Ako so zmožni in zanesljivi, bo vedno tudi sam veljal za pametnega moža, ker jih je pravilno presodil in si znal zagotoviti njihovo zvestobo. Če so njegovi ministri drugačni, nihče ne bo imel o njem dobre sodbe, ker je pri tej izberi napravil prvo napako«. Swift pa v Gulliverjevih potovanjih spoznava: »Trije načini so, po katerih se človek more povzpeti do mesta ministrskega predsednika. Prvi, je, da zna pametno porabiti svojo ženo, hčer ali sestro. Drugi, da izda ali izpodkoplje svojega prednika. In tretji, da na javnih zborovanjih goreče rohni zoper pokvarjenost dvora. Toda moder vladar si bo najrajši izbral tiste, ki se držijo zadnjega teh načinov, ker se taki gorečniki vedno izkažejo za najbolj ubogljive in uslužne volji in strastem svojega gospodarja«. Nemški pregovor opozarja: »Korita so vedno ista, samo svinje ob njih so vedno druge«. Z organiziranjem je, kot smo že omenili, tesno povezana tudi vzpostavitev nadzora. V tej zvezi opozarja Simoniti da morajo »še posebej biti pod stalnim notranjim in zunanjim nadzorom vse tri veje oblasti – parlament, vlada, sodstvo.... Če ostanejo brez zunanjega nadzora, se spremene v partitokracijo. Potem ko so se stranke dokopale do raznih oblasti ... začno tudi državne organe spreminjati v svoje izpostave in s tem je konec prave demokracije«. Na državni ravni je posebno vprašanje organiziranja povezano z načini pridobivanja proračunskih prihodkov. V tej zvezi se spet oglašča Swift, ko na poseben način obravnava dilemo, »kateri je najprikladnejši in najuspešnejši način, da se dobi denar, ne da bi podložnik kaj trpel. Prvi je trdil, da bi bilo najbolj pravično, če bi se obdavčile grehote in norosti; vsoto, ki naj bi jo vsakdo plačal, bi najpoštenejše odmerilo razsodišče sosedov. Drugi je bil ravno

nasprotnega mnenja, da bi se obdavčile tiste lastnosti telesa in duše, zaradi katerih ljudje sami sebe najbolj cenijo; odmera naj se ravna več ali manj po višini odlik, odločanje o tem pa naj bo popolnoma prepuščeno njihovemu lastnemu spoznanju. ... Prav tako težko naj se obdavčijo duhovitost, pogum in olikanost, dajatve pa pobirajo na enak način, potem ko je vsakdo sam izjavil, koliko česa poseduje. ... Ženske naj bi se obdavčile po lepoti in okusnosti obleke, pri čemer imajo isto pravico kakor moške, da se to določi po njihovi lastni podobi...« Zanimivo je, da se ljudski pregovori ne ukvarjajo toliko z oblastjo v državi in skorajda sploh ne z oblastjo v organizaciji, zelo podrobno pa načenjajo vprašanje oblasti v družini, pri čemer so praviloma skeptični do žen. Tako pravi splošni pregovor, da »mož kraljuje, žena vlada«. Ali pa: »Mož je glava družine, žena pa krona (ki je lahko zlata ali trnova)«. In drugi: »Žena je dar božji, ko pa se omoži, postane šiba božja«. Kurdski pregovor pravi: »Spoštuj ženo, a vajeti iz rok ne spuščaj«. Angleški pregovor pa: »Uboge hiše, kjer kokoš kikirika in petelin molči«. Tatarski pregovor pravi: »Mož je glava, ženska vrat – kamor hoče, tja jo obrne«. Kako izgleda oblast v družini v praksi, je težko posplošiti. Spomnimo se pa lahko na hrvaškega predsednika Stipeta Mesiaea, ki je ob neki priliki izjavil, da »odkar je poročen, izroči ženi plačo, nato pa dobi nazaj, kar potrebuje«. Voltaire je bolj odločen: »Ženska je ustvarjena samo zato, da ukroti moškega«. Ko so komediografa Moliere nekoč vprašali, kako je mogoče, da v nekaterih deželah kralji lahko prevzamejo oblast že s trinajstimi leti, poročiti pa se smejo šele pri osemnajstih, je odgovoril: »Zato, ker je veliko lažje vladati kraljestvu kot ženi«. Končno je tu še ljudski pregovor: »Žena je možu žandar«.

4. USKLAJEVALNOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

Usklajevalnost je a) značilnost delovanja, pri katerem je mogoče doseči enotnost delovanja vseh delov, in b) lastnost nosilcev oblasti, da poskrbijo za enotnost delovanja vseh, ki so vpeti v uresničevanje postavljenih nalog v zvezi s cilji. Nas seveda spet zanima

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

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

upoštevati le sebe, se sedaj razširi tako, da mora nosilec oblasti v organizaciji najprej videti le organizacijo in njene dejavnike. Da ne bi razpredal obširneje o podrobnostih na ravni *države* naj omenim samo nespravljivo opozicijsko držo pri vsaki zadevi ob pomanjkanju občutka za osrednjo vrednoto – gradnjo državnosti z resnično potrebnimi zakoni ob omejenem času, ki je na razpolago. Misel iz družinskega kroga, da človek ne sme upoštevati le sebe, se na tej ravni razširi v spoznanje, da morajo biti nad interesi posamezne politične stranke interesi države in njenega prebivalstva. Ali je glede na zastavljene cilje na katerikoli ravni dosežena uskladitev nastopanja, ki omogoča njihovo uresničevanje, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu usklajevalnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

Ko B.M.Zupančič govori o morali kot vrednotah, opozarja, da je razvojno najnižja tista, »ki se ravna po tem, kaj drugi pravijo, da je prav...Ker sloni na strahu pred drugimi, ostaja taka morala na ravni otroške. V policijskem režimu, prepojenem s tesnobo in preganjavico, je velika večina ljudi obsojenih na to stopnjo moralnega razvoja. ...Več ko je morale, torej več ko je vrednot, ki si jih ljudje v resnici dele... manj je potrebe po čisto pravnem razreševanju sporov. Če bi bili vsi ljudje prepojeni z istimi vrednotami, sporov sploh ne bi bilo. Obe strani vsakega nesporazuma bi se v spornih situacijah kaj hitro zvedli na skupni imenovalec, kaj je tu pošteno...«. Sicer pa na pomen usklajevanja delovanja lepo opozarja Al-Jahiz: »Tisto malo, kar pripomore k slogi, je boljše od velikega, ki pripomore k razdoru«. Ali hrvaški pregovor, ki pravi: »Kjer je razum, je zlahka tudi sporazum«. In drugi hrvaški pregovor: »Lahko je vodo skaliti, a težko spet zbistriti«. Ali italijanski pregovor: »Če nimaš prav, se pravdaj, če imaš prav, se pobotaj«. In senegalski pregovor: »Pusti človeku tisto, kar ima rad, kajti če mu vzameš, kar ima rad, bo še naprej imel rad, kar ima rad, tebe bo pa zasovražil«. Ali latinski pregovor: »Če delaš kaj proti svoji volji, je tudi lahko delo težko«. Res je pa slogo težko doseči. Clement Attlee je nekoč dejal: »Demokracija

pomeni vladanje z razpravljanjem. To vodilo pa deluje samo, če drugim preprečiš govorjenje«. Bolj oster je Charles de Gaulle, ki je dejal: »Bolj ko sem spoznaval ljudi, rajši sem imel pse«. Da usklajevanje že na ravni družine ni lahko opravilo, prav tako kažejo številni ljudski pregovori. Neki pregovor npr. pravi: »Daj ženi deset dobrih nasvetov, držala se bo enajstega«. Ali nemški pregovor, ki pravi: »Kdor se nima s kom prepirati, naj se oženi«. Ali španski pregovor: »Pes moj prijatelj, žena moj sovražnik, sin moj gospodar«. Ali angleški pregovor: »Dokler so otroci majhni, sesajo mater, ko odrasejo, sesajo očeta«. Imamo še italijanski pregovor: »Žene, pse in polenovke je treba tolči, da so dobri«. Vietnamski pregovor pa je bolj pomirljiv: »Če je mož dober, je tudi žena ubogljiva«.

5. SPODBUJEVALNOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

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

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pričakuje od spodbujevanja, in kaj se z njim zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **prizadevanje, navdušenje in korist**. *Prizadevanje* je delovanje za doseg, uresničitev česa; zanj kaže pridobiti tudi druge in ne zadoščajo zgolj nameni odločevalcev. *Navdušenje* je volja, pripravljenost za kako delovanje; gotovo se ne pojavi samo po sebi, temveč šele potem, ko je zanj dana kaka spodbuda. *Korist* pa je tisto, kar predstavlja določeno vrednoto kot posledico kakega delovanja; izraža se lahko z

nagrajevanjem v gmotnem pogledu ali z rešitvami, ki zadevajo vprašanje časti. Očitno so vsa pričakovanja pod vplivom **samozavesti**, tj. prepričanosti o svoji sposobnosti, znanju, moči. Očitno pa tudi pod vplivom **priznavanja česa**, tj. izražanja strinjanja z veljavnostjo česa. V primeru *družine* kaže spomniti, da je pohvala, zahvala in hvaležnost praviloma bolj spodbudna kot graja, zamera in odtujitev. V okviru *organizacije* je ustrezne rešitve treba iskati ne samo v pogledu plač, temveč tudi drugih ugodnosti in v splošnem dobrem vzdušju. V okviru *države* pa je ustrezne rešitve treba iskati v vsem, kar dviguje občutek pripadnosti k njej. Ali je glede na cilje na katerikoli ravni zagotovljena primerna spodbuda za njihovo uresničevanje, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu spodbujevalnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

Že omenjena Kaase in Newton povzemata ugotovitve raziskave o državi, da »večina državljanov podpira državo blaginje. Niso jim všeč vse oblike politike v zvezi z blaginjo, vendar pa velika večina verjame, da bi morala vlada vzdrževati minimalne socialne in ekonomske standarde za vse ljudi. Tudi verjamejo, da bi morali državljani plačati pravičen delež davkov v zvezi s stroški za te storitve...« Ko gre za vprašanje, kako koga pridobiti za podporo, pa kaže opozoriti na to, kaj je ugotovil Machiavelli: »Vladar si z lahkoto pridobi tiste, ki so mu bili spočetka nasprotni, če so potrebni njegove opore. Večina od njih je prisiljena, da mu zvesto služi, ko uvidijo, da morajo z dejanji popraviti slabo mnenje, ki ga ima vladar o njih. Na ta način ima vladar več koristi od teh kot od onih, ki se čutijo popolnoma varne v njegovi službi in vsled tega zanemarjajo njegove zadeve... Lažje si je pridobiti prijatelje med tistimi, ki so pod prejšnjo vlado bili zadovoljni in so ti vsled tega nasprotovali kot pa med onimi, ki so bili pod prejšnjim režimom nezadovoljni, so zaradi tega postali tvoji prijatelji in ti pomagali pri osvojitvi oblasti«. Na pomen podpore lepo opozarja H.G.Wells: »Prava moč vladarjev in držav niso armade, marveč vera ljudi, da so vlade neomajno poštene in zakonite. Kakor hitro se vlada oddalji od tega merila, ni drugega kakor tolpa, ki ima oblast, in njeni

dnevi so šteti«. Dobro se je spomniti tudi kitajskega pregovora: »K dobremu vodenju sodi predvsem dober primer in nepristranska strogost«. Na posebno stran spodbude kaže ruski pregovor: »Če potrebuješ arhieraja, ga ogovarjaj z metropolitom«. Ruski pregovor pravi tudi: »Psu se je treba dobrikati, dokler ne pridemo do kamna«. V zvezi s spodbudami v družinskem krogu je zanimiv nemški pregovor: »Ženske in otroke zabavamo z igrami, uspavamo s pohvalami in zapeljemo z obljubami«. Sicer je pa pri roki tudi angleški pregovor: »Dobrega konja naredijo uzda in ostroge«, ter italijanski pregovor: »Konji, ženske in otroci niso brez ostrog za nobeno rabo«. Res pa opozarja drugi italijanski pregovor: »Sto takih, ki hočejo, je močnejših od tisoč takih, ki morajo«.

6. SPOZNAVALNOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

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

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pričakuje od spoznavanja, in kaj se z njim zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **resnične informacije o stvarnosti, razmišljanje in kritiko**. *Resnica* je tisto, kar je v skladu s tem, kar je, obstaja; spoznati je treba tisto, kar je, in ne imeti v mislih zgolj tisto, kar bi si kdo želel, da bi bilo. *Razmišljanje* je usmerjanje zavesti v to, da bi prišli do jasnosti, zaključkov, ali da bi spoznali primernost, posledice česa; dobljene informacije o tistem, kar je, so lahko le izhodišče za iskanje poti k tistemu, kar naj bi bilo. *Kritika* pa je splošno presojanje ugodnih in neugodnih sestavin česa; kritiko lahko izvajajo drugi, lahko je zamišljena tudi

kot samokritika na podlagi novih spoznanj. Očitno je vse pod vplivom **skromnosti**, tj. lastnosti, značilnosti človeka, ki ne poudarja svojega pomena, vrednosti, in se zaveda omejenosti svojega znanja; človek, ki si od samega začetka domišlja, da vse sam najbolje ve, navadno živi v svojem namišljenem svetu, nakar težko rešuje resnične probleme dejanskega sveta. Prav tako ima na spoznavanje močan vpliv **učljivost**, tj. lastnost, značilnost človeka, da je sposoben se še kaj naučiti. Že v okviru *družine* se začne prenašanje znanja od enega člana na drugega, da bi se s tem lahko povečala učinkovitost tako njenega posameznika kot njene celote. To se nadaljuje v okviru posamezne *organizacije*, kjer je poseben poudarek dan raziskovanju in razvijanju, da bi lahko ne samo zadržala svoje mesto, temveč ga okrepila. Na ravni *države* se podobno dodatno pojavljajo raziskovalne inštitucije, ki s svojimi projekti lahko pomagajo do informacij za vodenje državne politike. Pridobljena spoznanja na ravni organizacije ali države bi seveda v vsakem primeru morala voditi do koristi na isti ravni in ne do osebnih koristi. Ali spoznavanje na katerikoli ravni vodi do pravilne sodbe, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu spoznavalnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, do katere so se dokopali nosilci oblasti na proučevani ravni.

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

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

7. OBVLADOVALNOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

Obvladovalnost je a) značilnost pojavov, da jih je mogoče obvladovati, in b) lastnost nosilcev oblasti, da se na pravi način in pravočasno odzovejo na pojave, ki bi jih morali obvladovati. Nas

seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno biti sposobni ukrepati, kadar potek pojavov to zahteva. Obvladovalnost pomeni, da nosilci oblasti usmerjajo in uravnavajo izbrani pojav.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od obvladovanja in kaj se z njim zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **usmeritev na bistveno, predvidevanje posledic in ukrepanje**. *Bistveno* je tisto, kar je najvažnejše in najznačilnejše; ukvarjati se kaže najprej s takšnim in ne z nepomembnimi zadevami. *Predvidevanje* pomeni na podlagi določenih potreb vnaprej pričakovati kaj; imeti kaže jasne predstave o tem, kakšne možnosti obstajajo in kakšne so njihove posledice. *Ukrepanje* pa je ravnanje v skladu s premišljeno odločitvijo za uporabo sredstev in načinov, ki se zdijo glede na okoliščine ustrezni za doseg zastavljenega cilja. Očitno je obvladovalnost pojavov pod vplivom **usposobljenosti** tistih, ki odločajo. Prav tako pa tudi pod vplivom **tveganja**, tj. zahajanja v nevarnost, da bo prišlo do česa nezaželenega, slabega. V okviru *družine* kaže razrešiti na pravi način in pravočasno gospodarske težave, a tudi medsebojne spore. V okviru *organizacije* se je treba odločiti o sprotih poslovnih problemih takrat, ko je to še možno, saj bi v primeru, ko se ne bi odločili, vse prepustili toku dogodkov, na katerega nimamo vpliva. Na ravni *države* pa se je treba sprti odzivati na vse gospodarske in socialne izzive. Ali pride do dobrega obvladovanja kakega pojava na katerikoli ravni, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu obvladovalnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

Že omenjena Kaase in Newton ugotavljata: »Država postane nevodljiva in preobremenjena. Zahteva po izdatkih presega njeno plačilno sposobnost. Čim bolj skuša rešiti te probleme z obljubami, da bo izpolnila zahteve državljanov, toliko bolj spodbuja njihove zahteve. Manj ko je sposobna, da bi ugodila nasprotujočim se zahtevam za povečanje javne potrošnje in zmanjševanje davkov, toliko bolj bo neuspeh njene politike povzročil splošno razširjeno

frustriranost«. Kar se tiče obvladovanja zadev, se kaže spomniti še na Marie Curie: »V življenju ni stvari, ki bi se jih morali bati. So samo take, ki jih moramo razumeti«. Machiavelli pa je dejal: »Kar se predvidi, se lahko prepreči; če se je nezgoda že zgodila, je zdravilo prekasno«. Res pa je tu tudi W.Churchill z ugotovitvijo: »Politik je človek, ki zna napovedati, kaj se bo zgodilo jutri, prihodnji mesec, prihodnje leto – potem pa razložiti, zakaj se ni zgodilo«. Ukrepanje na podlagi informacij je naloga vsakega nosilca oblasti. V tej zvezi se pojavlja vrsta ljudskih pregovorov. Angleški pregovor npr. pravi: »Lažje je luknje najti kot jih zašiti«. Nato nemški pregovor: »Kolikor dlje je cilj, toliko več je napačnih poti«. In drugi nemški pregovor: »Ni kuharja, ki ne bi kdaj juhe presolil«. In še en nemški pregovor: »En napačen ton vso glasbo pokvari«. Angleški pregovor pravi: »Na mirnem morju je vsak krmar«. Podobno nemški pregovor: »Tudi norec lahko vlada, če se nič ne zgodi«. Ruski pregovor pa: »Nespreten krmar lahko potopi tudi najboljšo ladjo«. Hrvaški pregovor pravi: »Brez voznika tudi krmilo ne pomaga«. Bengalski pregovor pa: »Če je krmilo v trdnih rokah, bo ladja prestala vsak vihar«. V isto vrsto spada znano kitajsko reklo: »Ni pomembno ali je mačka črna ali bela, pomembno je, da zna loviti miši«. Za obvladovanje pojavov je treba marsikaj vedeti in znati. Tako pravi svahilski pregovor: »Ne spravljalj se voditi slona, če nisi zmožen voditi konja«. In nemški pregovor: »Nova oblast, nova vajeniška doba«.

8. VARČNOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

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

potrebnih za nastanek učinkov, s katerimi se uresničujejo postavljeni cilji. Varčnost pomeni predvsem gospodarno rabo denarja.

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

Vrsta ljudskih pregovorov se dotika vprašanja varčevanja. Francoski pregovor pravi: »Kdor hoče bogat biti, se mora dvoje naučiti: ne le pridelovati, marveč tudi varčevati«. Podobno nemški pregovor: »Ne bogatijo dohodki, marveč izdatki«. Ali portugalski pregovor: »Bogastvo in revščina sta bolj odvisna od tega, koliko se porabi, kakor od tega, koliko se zasluži«. In končno italijanski

pregovor: «Desna roka premoženja je spretnost, leva pa varčnost». Res pa velja tudi opozorilo iz angleškega pregovora: »Ne troši, kjer lahko varčuješ, ne varčuj, kjer moraš trošiti«. V tej luči kaže presojati tudi ugotovitve Bebler-ja o »kadrovanju strankarskih aktivistov, prijateljev in sorodnikov strankarskih veljakov na uradniške položaje v parlamentu, ministrstvih in vladnih uradih, mestnih in občinskih upravah itd. Številna uradniška mesta tako pozicijske (na državni ravni) kot opozicijske stranke (na nižjih ravneh) ustvarjajo umetno. Poleg tega stranke pogosto nastavljajo nekvalificirane ali kako drugače neprimerne osebe iz vrst svojih privržencev na uradniška mesta. Poleg škode, ki jo taki uradniki povzročajo z nestrokovnostjo, povečujejo stranke nepotrebne obremenitve davkoplačevalcev in slovenskega gospodarstva....Nekatere nove in ne nujno družbeno potrebne uradniške strukture (urade, agencije, zbornice, holdinge, diplomatsko-konzularna predstavništva itd.) ustvarjajo prav z namenom, da zagotovijo dolgoročne možnosti iz javnih sredstev za plačano zaposlovanje strankinih privržencev in za pridobivanje pollegalnih denarnih podpor za stranko...«

9. UČINKOVITOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

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

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od učinkovitosti in kaj se

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

Spomniti se je treba na trditev J.M. Templetona: »Zavedati se moramo, da ni pomembno, kaj imamo, temveč kako to uporabljamo«. Ko so papeža Roncallija vprašali, koliko jih dela v Vatikanu, je odgovoril: »Menim, da kaka polovica«. Spet je v

glavnem le od sposobnosti ljudi odvisno, kakšen bo izplen iz razpoložljivih prvin za doseganje učinkov. Srbski pesnik Duško Radović pa je nekoč vzkliknil: »Ni je pravice na svetu: od tisoč nezmožnih je samo eden minister«.

10. USPEŠNOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

Uspešnost je a) značilnost dosežkov odločanja, da je z učinki, tj. s proizvodi oziroma storitvami zagotovljena velika stopnja uresničevanja ciljev, in b) lastnost nosilcev oblasti, da zagotavljajo koristne cilje z učinki, h katerim je usmerjeno delovanje. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno skrbeti, da so postavljeni cilji koristni in da so učinki delovanja čim bolj usklajeni z njimi. Uspešnost pomeni dobro doseganje postavljenih koristnih ciljev in učinkov, ki jih izpolnjujejo.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od uspešnosti in kaj se z njo zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **pomembnost za sedanjost, pomembnost za prihodnost in utemeljenost izplena iz preteklosti**. Gledati je treba v prihodnost, preteklost pa pogrevati le toliko, kolikor bi se iz nje radi kaj naučili. Presojati je mogoče uspešnost z zornega kota **razvoja in zadovoljstva**, s čimer pa je že opravljen prehod na nov začetek pri načrtovanju. To hkrati pomeni tudi vzpon novih različnih interesov pod vplivom celo delno spremenjene kulture. Merjenje uspešnosti je na različnih ravneh različno. Na ravni *družine* je povezano izključno z neposrednim zadovoljevanjem potreb, ki ni izčrpano zgolj s porabo proizvodov ali storitev, ki jih je družina kupila ali sama pridelala. Pri družini se pojavljajo še povsem sociološka, psihološka in celo fiziološka merila. O uspešnosti družine je mogoče govoriti že, če so njeni otroci s svojo usposobljenostjo, ki se je začela v domačem krogu, prišli do primernih zaposlitev in če so njeni starejši člani ohranili svojo ustvarjalnost do pozne starosti. Drugače je pri *organizaciji*.

Če deluje kot pridobitna organizacija, tj. kot podjetje, se njena uspešnost presoja z oplojevanjem kapitala, nenehnim razvojem in drugimi dejavniki. Če deluje kot nepridobitna organizacija, tj. kot zavod, se njena uspešnost lahko presoja s posrednim zadovoljevanjem potreb drugih. Če imamo pred očmi *državo*, je njeno uspešnost mogoče presojati skozi blaginjo prebivalstva. Treba je živeti tu in zdaj v moderni domovini. Ali je izbrana dobra rešitev v pogledu uspešnosti na katerikoli ravni, je ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu uspešnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

Ne glede na razlike pri presojanju uspešnosti na različnih ravneh se je koristno spomniti nizozemskega pregovora: »Za neumnosti velikih delajo pokoro mali«. Obstaja tudi zanimiv finski pregovor: »Ko vrabec misli, da je velik, sreča kukavico, ko kukavica misli, da je velika, sreča krokarja, ko krokar misli, da je velik, sreča sokola, ko sokol misli, da je velik, sreča orla«. Koristno se je spomniti še na drugačen angleški pregovor: »Ko tat s krajo obogati, ga imajo za gentlemana«. In nemški pregovor: »Trgovec ne more zmeraj dobiti, kot tudi tatu ne uspe zmeraj ukrasti«. Na relativnost uspeha pa kaže japonski pregovor: »Starši garajo, otroci uživajo, vnuki beračijo«. Za nosilce oblasti na vseh ravneh velja izrek Henry Ward Beecher-ja: »Živeti in delati moramo tako, da bo lahko tisto, kar prihaja k nam kot seme, prešlo v dar zanamcem kot cvet, in jim bo tisto, kar prihaja k nam kot cvet, obrodilo sadež. Tako razumemo napredek«. Alfred North Whitehead pa je dejal: »Umetnost napredka je ohranjanje reda med spremembami in zagotavljanje sprememb med redom«. Od tod ni daleč do spoznanja: »Državnik misli na naslednje generacije, politik pa na naslednje volitve«. Kar se tiče preteklosti, velja ponoviti misel G. Santayana: »Ljudje, ki si ne zapomnijo preteklosti, so obsojeni, da jo morajo ponavljati«. Ali misel George Orwell-a: »Iz sedanjosti ne moremo bežati v preteklost, marveč zmeraj samo v bodočnost«. Ali misel W. Churchilla: »Če začnemo prepir med preteklostjo in sedanjostjo, bomo uvideli, da smo izgubili bodočnost«. V vsakem primeru se je treba spomniti na Voltaire-a: »Čas izreče sodbo in

postavlja vse stvari na pravo mesto«. In na Cicera: »Življenje, ki nam ga da narava, je kratko, zato pa je spomin na dobro porabljeno življenje večer«. Podobno je rekel Thomas Carlyle: »Veliki ljudje začnejo živeti, ko umrejo«. Seveda pa je tu tudi Bernard Shaw, ki je v igri Hudičev učenec na zaskrbljeno vprašanje nekoga, kaj bo zgodovina rekla, položil drugemu v usta besede: »Lagala bo kot vedno«.

ZAKLJUČEK

Nosilce oblasti na katerikoli ravni lahko presojamo na podlagi predloženih desetih dejavnikov. Pri vsakem si lahko izberemo ocene npr. 5 za odlično, 4 za prav dobro, 3 za dobro, 2 za zadostno in 1 za nezadostno. Če bi vsakemu dejavniku pripisali enako težo, bi oceno pri vsakem od njih lahko pomnožili s faktorjem 0,1, seštevke pa bi dal splošno oceno, kjer bi ocena nad 4,5 pomenila odličnost. Seveda pa lahko različnim dejavnikom pripišemo tudi različno težo, nakar je seštevke seveda drugačen. Ocena se pri istem nosilcu oblasti spreminja iz obdobja v obdobje. Pri povprečni oceni za daljše obdobje bi se lahko posluževali podobnega načina, pri čemer bi oceno za posamezno ožje obdobje pomnožili s faktorjem, dobljenim kot razmerje med časovnim trajanjem tega ožjega obdobja in celotnim obdobjem, za katero se želi izraziti ocena. Toda če so različno dolga ožja obdobja različno pomembna, je tudi takšen izračun treba dopolniti. V nobenem primeru pa nosilca oblasti, ki bi bil ocenjen z manj kot 4,5, ni mogoče označiti kot odličnega. Na podobnih ravneh pa je najboljši tisti nosilec oblasti, ki doseže najvišjo povprečno oceno, tj. največje približanje oceni 5, medtem ko čista ocena 5 praktično nikoli ne bo dosegljiva.

Strast po oblasti marsikoga zapelje, da sploh ne razmišlja o tem, kdaj je na takšnem položaju odličen, kdaj samo prav dober ali dober, kdaj pa povsem neprimeren. Znaki odličnosti pri nosilcih oblasti pa tudi niso nujno vzporedni z znaki odličnosti pri posamezniku kot človeku. Mogoče si je zamisliti primer, ko je kdo kot človek dober, a kot oblastnik slab, a tudi, da je kdo kot oblastnik dober, medtem ko je kot človek slab. Razen v družini, kjer

največkrat ne prihaja v poštev reelekcija ali rotacija na oblasti, temveč le sporazumna delitev oblasti, če naj se družina ohrani, je koristno imeti pred očmi odgovor na vprašanje, kaj imajo skupnega nogavice, spodnje perilo in oblast; odgovor je: »Vse je treba redno menjavati«. Za oblast v družini pa je Oskar Wilde nekoč obupano dejal: »Vsak moški ima možnost, da si sam izbere obliko vladavine: črno, rdečo, kostanjevo ali plavolaso«. Za vse nosilce oblasti na vseh ravneh je spoznano, da ni pomembno, kdo vlada, temveč kako vlada. Obstaja tudi slovenski pregovor: »Ako hočeš koga spoznati, daj mu oblast«. Sicer pa za oblast velja še nemški pregovor: »Oblast je gostilna, iz katere pride malokdo trezen". In končno misel Voltaire-a: »Strast po oblasti je najstrašnejša vseh bolezni človekovega duha«.

LITERATURA

- Bebler A.: Korupcija v državah osrednje vzhodne Evrope na prehodu. Delo 31.7., in 7.8.1999
 Erazmo Rotterdamski: Pohvala ludosti. Beograd 1990
 Hrovat M.: Človek v zrcalu pregovorov. Tržaški tisk, Trst 1983
 Kaase M., Newton K.: Zaupanje v vlado. Liberalna akademija in Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana 1999
 Machiavelli N.: Vladar. Zvezna tiskarna, Ljubljana 1920
 Platon: Država. Mihelač, Ljubljana 1995
 Radiš T.: Vox populi. Mladinska knjiga, Ljubljana 1996
 Simoniti I.: Intelektualci. Delo 15.1, in 22.1.2000
 Swift J.: Gulliverjeva potovanja. Državna založba Slovenije, Ljubljana 1951
 Templeton J.M.: Modrost življenja. Mladinska knjiga, Ljubljana 1999
 Zupančič B.M.: Pravo sredi razvrstitvenja vrednot. Delo 3.1.2000

SIGNS OF EXCELLENCY OF AUTHORITY BEARERS

SUMMARY

Authority is a phenomenon connected with the relations between people. It means the right and power to make decisions on the level of government, particular organization or even single family. It influences other people to act on the desired manner if they do not want to feel the unpleasant consequences. The excellency of authority bearers could be judged from different viewpoints, how-

ever in a similiar way in all mentioned instances. In this paper, the following are regarded to be the signs of their excellency: the ability of qualitative planning, realizing, organizing, coordinating, motivating, recognizing, controlling, economizing, efficient acting and effective acting.

KEY WORDS:

authority, authority bearers, signs of excellency, planning, realizing, organizing, coordinating, motivating, recognizing, controlling, economizing, efficient acting, effective acting.

POVZETEK

Oblast je pojav, ki ga najdemo v razmerju med ljudmi. Pomeni pravico in moč odločati tako na ravni države kot na ravni posamezne organizacije ali celo družine. Z njo se izvaja vpliv na druge ljudi, da se obnašajo na zaželeni način, če nočejo čutiti neprijetnih posledic. Odličnost nosilcev oblasti je mogoče presojati na različne načine, vendar v glavnem enako na vseh omenjenih ravneh. V tem prispevku so obravnavani naslednji znaki odličnosti pri nosilcih oblasti: načrtovalnost, uresničevalnost, organiziranost, usklajevalnost, spodbujevalnost, spoznavalnost, obvladovalnost, varčnost, učinkovitost in uspešnost.

KLJUČNE BESEDE:

oblast, nosilci oblasti, znaki odličnosti, načrtovalnost, uresničevalnost, organiziranost, usklajevalnost, spodbujevalnost, spoznavalnost, obvladovalnost, varčnost, učinkovitost, uspešnost