UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

BOŠTJAN KOPRIVEC

KOMPARATIVNA ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE IN POSLOVNOMORALNE DRŽE V MNOŽIČNIH MEDIJIH

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2003

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

BOŠTJAN KOPRIVEC
MENTOR: DOC. DR. DEJAN JELOVAC

KOMPARATIVNA ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE IN POSLOVNOMORALNE DRŽE V MNOŽIČNIH MEDIJIH

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2003

IZJAVA O AVTORSTVU
diplomskega dela

Spodaj podpisani Boštjan Koprivec, z vpisno številko 11655, rojen 4. 1. 1977 v kraju Ljubljana – Center, sem avtor diplomskega dela z naslovom: Komparativna analiza organizacijske kulture in poslovnomoralne drže v množičnih medijih.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in se to tudi jasno zapisal v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede.

V Ljubljani, dne _____ Podpis avtorja: _____

ZAHVALA

Nisem samotno drevo v gozdu življenja. Ne rasem iz ničesar in nikamor. Nastal sem iz dveh dreves, ki sta me negovali, vzgajali in ljubili. Ker iz njiju izhajam, se najprej zahvaljujem svojim staršem. Hvala vama za vso podporo, ki sem jo bil deležen. Vajin delež pri tej diplomi je neizmeren.

Da je moje drevo življenja raslo v znanju in modrost, se imam zahvaliti vzgojiteljicam v vrtcu, 'tovaršicam' in 'tovarišem' v osnovni šoli, profesoricam in profesorjem v gimnaziji in fakulteti. Hvala vam za vašo vzgojo in znanje, ki ste ga potrpežljivo zalivali na korenine.

Dolgo časa je rasla veja, ki ji strokovno rečemo diplomsko delo. Tako dolgo je rasla in tako intenzivno sem se ji posvečal, da je nastala pravcata krošnja. Za lepoto njene oblike se moram zahvaliti mentorju, doc. dr. Dejanu Jelovcu. Hvala Vam za Vaš čas, Vašo potrpežljivost, za vse spodbudne besede, za Vašo strokovnost in predvsem človeškost.

Da ima ta veja vejice tam, kjer jih mora imeti, se imam zahvaliti lektorici Suzani Alič. Hvala ti, prijateljica, da si si vzela čas in z nama lastnim perfekcionizmom krasila krošnjo z lepoto slovenskega jezika.

Iz dotika z drugim drevesom je nastal večni objem, ki je zasadil dve novi drevesi. Hvala tebi, najmlajše drevo, ki smo te poimenovali Vid, da si me spodbujal s svojimi prvimi nasmeški in mi s tem zbujal hrepenenje po postavitvi zadnje pike. Hvala tebi, prvorojenec Janez, da si z razumevanjem stoletnika in ne dveletnika, čakal na uresničitev besed: »Oči 'ploma stlan! Kolesom pelala! [Oči, daj diplomo stran! Greva se peljat s kolesom! – prevod B. K.]«.

Eden izmed razlogov, da je veja diplomskega dela tako dolgo rasla, je v lepoti dotika z drugim drevesom, ki je iz večnega objema zasadil dve novi drevesi. Hvala ti, Kristina, za vse besede tolažbe, ko je vejo krivil vihar, za vse besede spodbude, ko jo je napadla plesen. V teh treh letih si (p)ostala Potrpežljiva, Prijazna, Mila, Razumevajoča, Dobra in predvsem Žena. Hvala ti, ker si zadnje leto podpirala tudi četrti vogal najine hiše. Hvala ti – za vse!

Tebi, preljuba Družica, posvečam vsako črko tega diplomskega dela.

KAZALO

1. UVOD 8

2. POJMOVNO KATEGORIALNI APARAT ORGANIZACIJSKE KULTURE 10

2.1. ORGANIZACIJSKA KULTURA 12

2.1.1. Definiranje organizacijske kulture 13

2.1.2. Spreminjanje organizacijske kulture 17

2.1.3. Modeli organizacijske kulture 18

2.1.3.1. Handyjeva tipologija 18

2.1.3.2. Desphande, Farley in Webster: štiri kategorije organizacijske kulture 18

2.2. ORGANIZACIJSKE SUBKULTURE 20

2.2.1. Opredelitev pojma subkultura 20

2.2.2. Odkrivanje subkultur in njihovo pozitivno vrednotenje 21

3. POJMOVNO KATEGORIALNI APARAT POSLOVNOMORALNE DRŽE 22

3.1. FILOZOFIJA 22

3.2. ETIKA 24

3.2.1. Opredelitev pojma etika 25

3.2.2. Trije osnovni načini soočanja z različnostjo etičnih norm 27

3.2.3. Etične teorije 28

3.2.4. Osnovne kategorije etike 30

3.2.4.1. Volja 30

3.2.4.2. Dolžnost 31

3.2.4.3. Dobro vs. Zlo 32

3.2.4.4. Vest 33

3.2.4.5. Vrlina/krepost 33

3.2.4.6. Odgovornost 34

3.2.4.7. Kodeks 35

3.2.4.7.1 Kodeks slovenskih novinarjev 36

3.2.5. Poslovna etika 39

3.3. MORALA 40

3.3.1. Opredelitev pojma morala 40

3.3.2. Moralne drže 41

3.3.3. Poslovna morala 42

4. APLIKACIJA V PRAKTIČNO OKOLJE 45
4.1. KVANTITATIVNE RAZISKOVALNE METODE 47
4.1.1. Anketni vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture 48
4.1.2. Anketni vprašalnik za ugotavljanje poslovnomoralne drže 49
4.2. KVALITATIVNE RAZISKOVALNE METODE 50
4.2.1. Kvalitativne metode za ugotavljanje organizacijske kulture in poslovnomoralne drže 50
4.3. KOMBINIRANA UPORABA KVANTITATIVNIH IN KVALITATIVNIH METOD RAZISKOVANJA 53
4.3.1. Razlike kvantitativnih in kvalitativnih metod raziskovanja 53
4.3.2. Podobnosti kvantitativnih in kvalitativnih metod raziskovanja 55
5. KOMPARATIVNA ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE IN POSLOVNOMORALNE DRŽE V TREH ELEKTRONSKIH RADIJSKIH MEDIJIH 56
5.1. HIPOTEZE 56
5.2. REZULTATI RAZISKOVANJA IN NJIHOVA INTERPRETACIJA 57
5.2.1. Radio Orion 60
5.2.1.1. Splošna predstavitev 61
5.2.1.2. Namen in cilji 62
5.2.1.3. Analiza organizacijske kulture 63
5.2.1.3.1 Dominantna kultura 63
5.2.1.3.2 Subkulture 65
5.2.1.4. Analiza poslovnomoralne drže 68
5.2.2. Radio Študent 72
5.2.2.1. Splošna predstavitev 73
5.2.2.2. Namen in cilji 75
5.2.2.3. Analiza organizacijske kulture 77
5.2.2.3.1 Dominantna kultura 77
5.2.2.3.2 Subkulture in kontrakultura 81
5.2.2.4. Analiza poslovnomoralne drže 84
5.2.3. Radio Ognjišče 89
5.2.3.1. Splošna predstavitev 89
5.2.3.2. Namen in cilji 90
5.2.3.3. Analiza organizacijske kulture 91

5.2.3.3.1 Dominantna kultura ____ *91*
5.2.3.3.2 Subkulture ____ *94*
5.2.3.4. Analiza poslovnomoralne drže ____ 96
5.3. KOMPARACIJA DOBLJENIH REZULTATOV ____ 100
5.3.1. Splošna primerjava ____ 100
5.3.2. Namen in cilji ____ 101
5.3.3. Organizacijska kultura ____ 102
5.3.4. Poslovnomoralna drža ____ 105
6. SKLEP ____ 109
7. LITERATURA ____ 113

1. UVOD

Multikulturnost. Dobili smo jo v paketu, na katerem je pisalo *demokracija*. S tem se bomo morali prej ali slej naučiti živeti. Šele ko jo bomo sprejeli kot vsakdanje dejstvo, se bomo začeli učiti *strpnosti* in *razumevanja*. Ne obstaja samo ena, 'sveta' kultura. Obstaja več tipov kultur. In nobena izmed njih *ni prava* in *ni napačna*. Je samo *drugačna*. Prispevek k odstiranju stereotipov ene kulture nasproti drugi je namen pričujočega diplomskega dela. Vzbuditi v ljudeh zavedanje lastne kulture in spoštovanje druge je temeljni cilj vrstic, ki bodo sledile. Drugi cilj je prvemu enak. Pokazati ljudem, kje na intervalu poslovne etike se nahajajo, in jih spodbuditi, da si želijo biti boljši. Visokoleteč namen in cilje bodo v nadaljevanju zamenjale družboslovno-strokovno realne hipoteze. A namen in cilji v ozadju teorije in prakse ostajajo.

Teorija in praksa. Dva dela, ki bosta združena v eno celoto. *Teoretični koncepti* posameznih disciplin bodo preko referenčne literature postavili temelj nadaljnjega empiričnega proučevanja. Z *empiričnim raziskovanjem* bom analiziral organizacijsko kulturo in poslovnomoralno držo v primeru treh izbranih medijskih organizacij ter rezultate analiz komparativno primerjal med seboj. Izbral sem med seboj primerljive organizacije s področja elektronskih radijskih komunikacij. Različen '*output*' (beri: radijski program) mi je že v času predavanj o organizacijski kulturi pri predmetu »Tržno komuniciranje« zbujal vprašanja o organizacijski kulturi posameznih medijev. Spraševal sem se, ali je program odraz notranje kulture medija, in predvideval, da različen '*output*' nakazuje različno kulturo in različno poslovnomoralno držo. Imel sem srečo, da sem v času rednega strokovnega izpopolnjevanja dobil možnost odgovora na moja vprašanja. Ta možnost je postala s časom tema mojega diplomskega dela in upam, da bom dobil odgovore na svoje začetne dileme in iskanja.

V pričujočem diplomskem delu, na katerem sem delal več let, je bilo moje iskanje odgovorov na začetne dileme vodeno na podlagi naslednjih dveh temeljnih hipotez formuliranih na podlagi dolgoletnega predhodnega izkustva o problemskem diskurzu in enajstih izpeljanih hipotezah. Na tem mestu bom navedel samo te dve osnovni hipotezi, ostale pa so podane v poglavju 5.1. S temeljnima hipotezama predvidevam, da *(h1) v organizacijski kulturi različnih elektronskih radijskih medijev v Sloveniji obstajajo indikativne razlike* in *(h2) da indikativne razlike obstajajo tudi v poslovnomoralni drži različnih elektronskih radijskih medijev v Sloveniji.*

Za potrditev ali zavrnitev hipotez bom v prvem, uvodnem delu preko izbrane literature vzpostavil kategorialno shemo in s tem jasno definiral in strukturiral polje nadaljnjega empiričnega raziskovanja. Empirično raziskovanje je torej drugi nivo analize, v katerem bom

teoretično opredelitev apliciral v praktično okolje in dobljene rezultate interpretiral. Metodologija prvega dela bo utemeljena na referenčni literaturi o organizacijski kulturi in poslovni etiki na področju teme diplomskega dela. Uporaba kvantitativnih (anketni vprašalnik) in kvalitativnih (polstrukturirani intervju, kontrolirano opazovanje in analiza vsebine) metod družboslovnega raziskovanja bo uporabljena za aplikacijo teorije v prakso, kar pomeni verifikacijo zastavljenih hipotez in njihovo konfirmacijo oz. zavrnitev na podlagi rezultatov, pridobljenih v empirični raziskavi.

Teorija in praksa sta dva *neločljiva pojma*. Teorija brez prakse je neživljenjska in neuporabna. Praksa brez teorije nima osnove in je kot taka sizifovo delo. Teoretična predloga bo torej služila kot osnova za *komparativno analiziranje* organizacijske kulture in poslovnomoralne drže množičnih medijev v časovnem prerezu, tj. v določenem, 'zamrznjenem' času. Poudarek na komparativni analizi zavrača troje pričakovanj. Prvič, da je namen diplomskega dela v sodbi, katera organizacijska kultura ali poslovnomoralna drža je boljša in katera slabša. Drugič, da bo diplomsko delo ugotovilo razvoj organizacijske kulture in poslovnomoralne drže skozi zgodovino njunega nastajanja v medijih. In tretjič, da se bo proučilo vplivanje vodstvenih struktur na spreminjanje organizacijske kulture in poslovnomoralne drže.

Namen pričujočega diplomskega dela torej ni v zgoraj naštetih možnostih proučevanja obeh fenomenov, temveč je v prvih dveh besedah naslova: *komparativna analiza*. Analiza poteka v določenem času, ki ga lahko zatorej označimo kot ustavljenega, 'zamrznjenega'. V ustavljenem, 'zamrznjenem' času analiziramo organizacijsko kulturo in poslovnomoralno držo v izbranih organizacijah na področju elektronskih medijev (radijskih postaj). Rezultati analize služijo za komparacijo organizacijske kulture in poslovnomoralne drže v množičnih medijih. Bistven namen diplomskega dela se torej odraža že v naslovu in je strogo omejen na komparativno analizo organizacijske kulture in poslovnomoralne drže v elektronskih medijih na Slovenskem.

Kdor se je kdaj ukvarjal z vzgojo bonsajev, lahko bolje razume organizacijsko kulturo in poslovno etiko kot marsikateri teoretik. Preden začnemo ustvarjati bonsaj, moramo imeti idejo, kakšno drevo hočemo oblikovati. Nato z obrezovanjem, žičenjem in ostalimi metodami *gojenja* in *vzgoje* počasi ustvarjamo bonsaj, kakršnega smo si zamislili. *Kar je za bonsaj zemlja, je za etiko filozofija.* Iz nje izhaja, iz nje črpa moč za nadaljnjo rast. Veje predstavljajo različne pristope k etiki, različne moralne drže. Koliko svobode pri rasti bomo pustili posameznim vejam, ali jih bomo pustili rasti ali jih bomo odrezali, jih bomo usmerili v nebo ali proti zemlji, koliko truda bomo vložili v to, da bodo točno take, kot smo si zamislili, in kaj

bomo storili, ko se bo dejansko stanje odmikalo od ideje? Na vsa ta vprašanja nam odgovarja *kultura*. Kultura je gojenje, je vzgoja. Kultura je ideja, ki nekaj sprejme za dobro in nekaj za zlo, ali bolj natančno povedano nekaj za *primerno* in nekaj za *neprimerno*. Različne kulture pomenijo različne ideje, s tem različne vrednote in nenazadnje različne moralne drže. Multikulturnost pomeni zavedanje, da obstaja več idej vzgoje; pomeni spoštovanje drugačnih idej in občudovanje drugih kultur. Drugačnost pa je odvisna od okolja. Banane ne rastejo na Triglavu. Kakšne kulture pa omogoča okolje pod Triglavom? Odgovoru na to vprašanje se bomo približevali z vsakim poglavjem, z vsako stranjo in vsako črko tega diplomskega dela.

2. POJMOVNO KATEGORIALNI APARAT ORGANIZACIJSKE KULTURE

Zajeti celotno kulturo-*logijo* v nekaj besedah bi bil popoln *non-sens*. Vsekakor pa je potrebno opredeliti predmet proučevanja, reflektiranja in nanašanja v pričujočem diplomskem delu, predvsem z vidika dosedanjega proučevanja organizacijske kulture. Redko je v relevantni literaturi naleteti na neko etimološko definicijo kulture, na sam začetek in izvor te besede. Že v starogrški in rimski kulturi, da o kulturah poimenovanja oseb in krajev po nekih lastnostih sploh ne govorimo, je bilo rečeno *nomen est omen* tj. ime je znamenje. V našem primeru to pomeni, da že sam izraz kultura nosi v sebi nek pomen[1], neko opredelitev, neko definicijo.

Res pa je, da je danes prva asociacija na besedo kultura – kultura kot umetnost (npr. gledališka, filmska, …). Vendar je to le en aspekt kulture. Je izraz in odraz kulture posameznika, neke skupine, naroda, ipd. Prav je, da se tega pomena kulture zavedamo, a v tem diplomskem delu ta vidik ne bo predmet proučevanja. Kulturo bomo proučevali z njenega antropološkega vidika, pri čemer bomo najprej pogledali nekaj poskusov definicij kulture. Predvsem, kar je tudi najbolj smiselno, avtorjev, ki so se hkrati ukvarjali s proučevanjem organizacijske kulture.

In že na začetku branja relevantne literature, z veliko ambicije podati vsaj nekaj splošnih definicij kulture, naletimo na problem. Problem definiranja kulture ali kot pravi Handy, ki je

[1]Tako nam etimologija poda prvotno opredelitev kulture, ki izhaja iz lat. besede *colere,* iz katere je izšla lat. beseda *cultura*. Prva beseda pomeni *obdelovati polje*. Iz nje je izpeljana beseda *cultura*, ki je prvotno pomenila *obdelovanje, poljedelstvo*. Iz poljedelstva je izšel tudi drugi pomen besede – *vzgoja, izobrazba*. Figurativno se je pomen prenesel na gospodarski, znanstveni, nravni itd. razvoj človeka v njegovi ustvarjalni dejavnosti in iz nje izvirajoče pridobitve in vrednote; ali na celostnost teh pridobitev v kaki dobi na določeni razvojni stopnji človeštva (npr. že omenjena starogrška kultura). Skratka, kultura se nanaša na razvoj človeka in človeštva – natančneje razvojno stopnjo človeštva. Ne glede na področje (poljedelstvo, gospodarstvo, nravnost, …), je kultura vzgoja ali vzgojna stopnja. Posameznih rastlin ali posameznih ljudi.

bil eden prvih, ki so se lotili proučevanja organizacijske kulture sistematično in je podal tudi štiri tipe organizacijske kulture: »Kulture se ne da natančno definirati« (Handy, 1976: 185). In doda: »Ker je nekaj, kar je zaznano, nekaj, kar je občuteno« (ibid.). In če tak strokovnjak nastopi tako definitivno, lahko vzame voljo za nadaljnje raziskovanje. Kajti če se je ne da natančno definirati, potem se ni vredno truditi. A nadaljnje proučevanje nas lahko pripelje do izjemno duhovite definicije oz. razlike v pristopu h kulturi.

Urie Bronfenbrenner pravi, da obstajata dva pristopa h kulturi. Označi ju kot skalnati in mehki prostor. Skalovje simbolizira definiranje, operacionaliziranje, merjenje, testiranje, čemur sledi poskus povezave teh rezultatov s kulturo. Sem uvršča predvsem Sheinov koncept. Navaja pa še drugi pristop, ki izhaja iz opazovanja, poimenovanja in raziskovanja. Govori o racionalnem, teoretičnem pristopu in empiričnem, praktičnem pristopu. Navaja primer, ko so na Pittsburški konferenci o kulturi hoteli največji strokovnjaki definirati kulturo dan in pol – brez uspeha. Gre za medsebojno delovanje tistih, ki skušajo kulturo definirati, in tistih, ki skušajo z njo plesati (glej, Deal v Glidewell, 1986: 25-26). Na koncu pa zaključi popolnoma identično kot Handy, da je kultura »nekaj kar moraš občutiti in izkusiti« (ibid.). Kljub temu, da je potreben tudi nek teoretičen pristop, nas dogodek v Pittsburgu opominja, da je lahko vrtenje samo okoli definicije kulture sizifovo delo. Menimo pa, da je potrebno vsaj vedeti, s kom plešemo.

Tako je splošna definicija kulture po mnenju Gibsona, Ivancevicha in Donnellyja naslednja: »Kultura je sestavljena iz vzorcev, eksplicitnih in implicitnih, od in za vedenje pridobljenih in prenesenih simbolov, sestavlja značilen dosežek človeških skupin, vključujoč njihovo utelešenje v artefakte; osnovno jedro kulture je sestavljeno iz tradicionalnih (*id est* zgodovinsko izvirajočih in selekcioniranih) idej in še posebno iz njihovih spremljajočih vrednot« (Gibson in drugi, 1994: 61). Medtem ko antropologi na drugi strani definirajo kulturo kot »kompleksno celoto, ki vključuje znanje, prepričanje, umetnost, zakone, moralo, običaje in vsakršno sposobnost in navado, ki jo je pridobil človek kot član družbe« (Symington v Gibson in drugi, 1994: 61). Zelo razumljivo, dovolj široko pa govorijo o kulturi Sims, Fineman in Gabriel, ki opredeljujejo kulturo kot »materialno in duhovno dediščino skupnosti, skladišče mitov in zgodb, umetniških in rokodelskih izdelkov, zgradb, orodja, zakonov, institucij, obredov in običajev« (Sims, Fineman in Gabriel, 1993: 241). Kultura je pogosto mišljena kot cement, ki drži skupnost skupaj z ustvarjanjem skupnih pomenov in vrednot, kar jim omogoča komunikacijo druga z drugo in ki ima mnogo stvari za samoumevne. Pravijo, da se Schein obrača na te stvari kot na osnovne predpostavke; tako je npr. v mnogo zahodnih kulturah samoumevno, da se ljudje poročajo iz ljubezni, stališče, ki je

močno tuje številnim drugim kulturam. Tako veliko naših vrednot in stališč do dela, prostega časa, avtoritete, kariere, sreče, uspeha, smrti, spolnosti itd. oblikuje kultura. Kulturo internaliziramo, postane del nas, vpliva na nas, ne da bi se tega zavedali. Samo takrat, ko se srečamo s tujo kulturo, cenimo mnogo teh internaliziranih vrednot in prepričanj, ki jih nosimo s seboj (ibid.). V tem horizontu postaja opazno, kako široka in predvsem pomembna je kultura v vsakodnevnem življenju. Na tej podlagi se lahko reče: »Vse je kultura!«.

Schein kot predstavnik teoretičnega in Deal kot predstavnik empiričnega pristopa k proučevanju kulture se srečata v definiranju kulture kot »kognitivni in emocionalni koncept« (Schein v Gildewell, 1986: 11). Kajti »po naravi se ljudje izogibamo strahu in negotovosti. Zato potrebujemo, da bi sploh lahko delovali, logično trden set kategorij razmišljanja, čutenja in reagiranja. In set teh kategorij je kultura« (Schein v Gildewell, 1986: 12). Ali kot pravi na kratko: »Kultura je obrambni mehanizem skupine« (ibid.). Dealovo stališče je podobno: »Bistvo je, da kultura da pomen nesmiselnemu svetu. Zato nas kultura oblikuje na močan in nezaveden način« (Deal v Glidewell, 1986: 27) oz. »Kultura je pomembna, ker ustvarja pomen, smisel« (ibid.: 29). Ne samo ugledna avtorja v proučevanju organizacijske kulture, tudi drugi se z gornjo definicijo strinjajo in dodajajo: »Kulture oblikujejo skupine prepričanj in stališč. Preproste besede spremenijo v močne ideale in nedolžne podobe v močne embleme. Kultura navdihne vsakodnevne dogodke s pomenom in usmerja naše emocionalne odzive na svet okoli nas« (Sims in drugi, 1993: 177).

Na koncu lahko strnemo nekaj bistvenih karakteristik, ki jih ugotavljajo strokovnjaki, ki proučujejo kulturo. Kultura je: a. *naučena*: kultura je pridobljena in transmitirana z učenjem, opazovanjem in izkušnjo, b. *deljena*: posamezniki v skupinah, družinah in družbi si delijo kulturo, c. *transgeneracijska*: je kumulativna in se prenaša iz ene generacije na drugo, d. *vpliva na percepcijo*: oblikuje vedenje in strukturira, kako oseba dojema svet, d. *adaptivna*: kultura je osnovana na posameznikovi zmožnosti, da se spremeni ali prilagodi (glej, Gibson in drugi, 1994: 61).

2.1. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Vse lastnosti kulture posameznika in skupine je moč opazovati in proučevati tudi v posamezni organizaciji.[2] Predmet preučevanja je torej kultura v organizaciji ali krajše –

[2]Čeprav se v neko globlje definiranje organizacije ne bomo spuščali, se nam zdi vredno pojasniti nekaj aspektov organizacije, ki že sami po sebi postavljajo (pred)pogoj za nastanek *organizacijske kulture*. Če zopet uporabimo etimologijo, ugotovimo, da je to beseda, ki je izpeljana iz grške besede *organon*, ki pomeni orodje. Celotno besedo smo prevzeli iz zahodnih jezikov in ima isti pomen. Izpeljana je iz besede *organ*, ki je najprej ud ali telesni del, ki opravlja določeno funkcijo oz. figurativno je del splošne celote, ki opravlja določeno nalogo. Torej že sama beseda organizacija *asociira na nekaj živega*. Kot je živ organizem, ki je sestavljen iz več organov, je

organizacijska kultura. Vedeti je potrebno, da se kultura ne razkrije zlahka, da artikulirati kulturo in jo opisati, zahteva veliko potrpežljivosti in truda, kajti »kultura ni vidna; vidne so samo njene manifestacije« (Schein, 1987: 312). Vzroke za raziskovanje organizacijske kulture vidi Kavčič v tem, da kultura vpliva na: a. percipiranje, analiziranje in reševanje problemov v organizaciji, b. kvaliteto in kvantiteto inovacij, ki jih razvijajo v organizaciji, c. odzivanje organizacije na spremembe in negotovost v okolju organizacije, d. motivacijo zaposlenih (glej, Kavčič v Modra knjiga, 1999: 297).

2.1.1. Definiranje organizacijske kulture

Pri pisanju o kulturi smo ugotovili, da je definiranje kulture precej zahtevna naloga, če že vrhunski strokovnjaki na tem področju ne morejo sprejeti nekega konsenza. In tako je tudi v njeni podpomenki – organizacijski kulturi. Kljub temu, da se je razmah organizacijske kulture pričel šele v 80-ih letih,[3] je bilo že v začetku 50-ih čez 150 definicij organizacijske kulture

---

živa organizacija, ki je sestavljena iz več ljudi. Organizacije brez ljudi *alias* organizmov ni. Tudi organizacija *a la* korporacija ima podobno etimološko strukturo in se ravno tako uporablja v strokovni literaturi kot sopomenka organizacijski kulturi, tj. *korporativna kultura*. Morda je z vidika genealogije znanosti še bolj smiselna. Kajti beseda *korporacija* izhaja iz latinskega izraza *corpus* in pomeni *telo*. Telo pa nima samo enega organa, ampak je sestavljeno iz več organov. *Če organizacija nakazuje navezavo na en organ, korporacija asociira na skupek organov*. Ravno tako kot je podjetje sestavljeno iz več oddelkov. Ker pa se v naši, slovenski teoretični praksi uporablja izraz organizacija, jo bomo v tem delu uporabili tudi mi. Vseeno pa je bil namen uvrstitve termina korporacija v kategorialni aparat v tem, da pokažemo na isto stvar kot pri definiranju termina organizacija – da je *organizacija že po etimologiji živ pojem*. Organizacijo bomo definiralo kot »zbirko ljudi, zbranih skupaj v nekem formalnem združenju, da bi dosegli skupinske ali individualne cilje« (Dawson, 1992: xix). Organizacija pa ni neka ločena, izolirana celota, ampak so organizacije »dinamični, z vseh strani brušeni, človeški sistemi, ki delujejo v dinamičnem okolju« (Dawson, 1992: 158). Lahko bi jo opredelili tudi kot »institucijo blagovnega gospodarstva, ki na trajnejši osnovi samostojno opravlja določene naloge v družbeni reprodukciji s pomočjo proizvajalnih sredstev in delovne sile, s ciljem doseči na osnovi danih družbenoekonomskih zakonitosti čim večjo vrednost čistega rezultata« (Žnidaršič Kranjc, 1995: 24). Ta ožja, ekonomska definicija nam ne ustreza oz. tudi težko zajame vse preučevane organizacije v pričujočem diplomskem delu, kajti ena izmed organizacij, ki jih bomo vzeli pod drobnogled, je tudi javni zavod, ki pa ne deluje na principu doseči čim večjo vrednost čistega rezultata. Prva, širša opredelitev nam pove več, saj opredeljuje organizacijo kot nekaj dinamičnega, umeščenega v dinamično okolje. In ta dinamičnost, vitalnost nam govori o interakciji ali bolje – *interakcijah*, tako znotraj same organizacije, kot tudi z zunanjim okoljem. In ravno (*inter)akcija* je rodovitna zemlja, na kateri uspeva kultura. Organizacijska kultura se torej »ne razvija izolirano od obdajajoče družbe; in organizacije niso zaprti sistemi, ki se nanašajo sami nase« (Aldrich, 1999: 155).

[3]Natančno opredeliti nastanek organizacijske kulture v zgodovini je nemogoče. Gotovo pa sovpada z nastankom organizacije. A za organizacijo lahko vzamemo že prva družinska podjetja oz. družine kot take, ki so se ukvarjale z določeno obrtjo. Ali pa prva ljudstva, ki so delovala kot organizacija. Vsekakor bi lahko govorili o organizacijski kulturi že takrat. Vendar nam to zavedanje in morebitna aplikacija, kaj dosti ne bi pomagala v tem našem postmodernem svetu. Čeprav se je začelo raziskovanje kulture v organizacijah po drugi svetovni vojni, se je kultura kot dominanten koncept pri razpravljanju o organizacijah začela pojavljati od zgodnjih 80-ih let. »To je sovpadalo s pojavom Japonske kot industrijske supersile. V poskusih razumeti fenomenalni uspeh japonskih organizacij se je mnogo zahodnih teoretikov obrnilo h konceptu kulture kot bistvu. Japonske organizacije in japonska družba ... gojijo tiste vrednote sodelovanja, lojalnosti, inovacije, fleksibilnosti in zelo zavzetega dela, ki vplivajo na njihov uspeh. Predvsem pa imajo japonska podjetja zelo močne kulture, kar veže njihove člane v visoko kohezivne in efektivne time (čeprav pod jasno paternalističnim menedžmentom)« (Sims in drugi, 1993: 177). In na drugem mestu pravijo isti avtorji, da je organizacijska kultura, »ki podpira inovativnost, skupinsko delo in predanost, pogosto videna kot skrivno orožje fenomenalnega uspeha japonskih organizacij« (ibid.: 241).

(Tavčar, 2000: 40). Obstajajo pa nekatere splošno sprejete definicije. Te definicije so sprejeli številni avtorji in tudi številna podjetja, ki se profesionalno ukvarjajo s proučevanjem organizacijske kulture.

Zakaj je sploh potrebno razumeti, kaj je organizacijska kultura? Poleg zavedanja, da je »od začetne definicije organizacijske kulture odvisno, kam bomo usmerili nadaljnjo analizo« (Mesner Andolšek, 1995: 15), odličen odgovor poda Schein, ko pravi, da »ne razumeti delovanje kulture, je ravno tako nevarno v organizacijskem (poslovnem) svetu, kot ne razumeti delovanja gravitacije in atmosfere v fizikalnem/biološkem svetu« (Schein, 1987: 48). In ravno definicija organizacijske kulture slednjega avtorja je tista, ki se v strokovni literaturi zelo pogosto uporablja oz. navaja. Preden se osredotočimo na njegovo definicijo, ki se nam tudi zdi najbolj adekvatna in ki zajame kulturo v najširšem možnem aspektu, si bomo ogledali še nekaj drugih definicij, ki so dobre, ki nam približajo pojem 'organizacijska kultura' in ki nam ga tudi bolj razjasnijo, a so vseeno preozke ali vsaj ožje od Scheinove opredelitve organizacijske kulture. Že Aldrich loči dva različna tipa ljudi, ki opisujejo oz. raziskujejo organizacijsko kulturo. Prvi, ki se imajo za *kulturne raziskovalce*, proučujejo vrednote ali kognitivne interpretacije, pri čemer se osredotočajo na zgodbe, mite, obrede in rituale, ki jih zbirajo preko etnografskega raziskovanja ali preko pregleda znotraj organizacije. Drugi, ki se označujejo kot *kulturni teoretiki*, pa se osredotočajo bolj na opazovano vedenje, kot na zgodbe. Od perspektive, ki jo zavzame raziskovalec, je odvisen tudi tip in način definiranja organizacijske kulture.

Tako nekateri pravijo, da je organizacijska kultura »vrednotni sistem podjetja, zbirka njegovih splošnih prepričanj in dnevnih prepričanj, oprtih na njegovi politiki, programih in menedžerskih odločitvah« (Berry, 1991: 115). Drugi spet trdijo, da je »način gledanja in mišljenja o vedenju organizacije in v organizaciji, sestavljena iz skupnih vrednot, prepričanj, predpostavk, percepcij, norm, artifaktov in vzorcev okolja« (Gibson in drugi, 1994: 62). In tretji zopet, da je »sistem znanja, standardov za zaznavanje, vrednotenje, evalviranje in delovanje, ki služijo povezovanju človeških skupnosti z okvirji okolja« (Allaire in Firsirotu v Sackmann). Vplivna strokovnjaka s področja teorije in prakse organizacijske kulture preprosto pravita, da je organizacijska kultura »*the way we do things around here*« (Deal v Glidewell, 1986: 27). Slengovski stavek v angleščini, ki na nek način dobro odraža visokoleteče definicije organizacijske kulture, je težko prevedljiv. Še najbližji bi bil prevod:

Ugotovljeno je bilo, da je največja razlika v podjetjih vzhoda in zahoda v kulturi teh podjetij. In da bi lahko zahodna podjetja konkurirala japonskim, je bilo potrebno narediti korak naprej oz. nek prehod iz birokracijske kulture v kulturo, v kateri »bo imel vsak zaposlen občutek, da je junak« (Deal in Kennedy v Sims in drugi, 1993: 241).

»Tako pač tukaj delamo.« Glidwell celo doda: »*It is also the way we think about things around here*« (Glidwell, 1986: 43) ali »… tako pač tudi mislimo!«, bi bil najbližji prevod. Obstajajo tudi bolj metaforične definicije organizacijske kulture, kot npr. kultura je »lepilo, ki drži organizacijo skupaj« (Cooper, 2000: 112), ali »kot cement, ki drži skupnost skupaj z ustvarjanjem skupnih pomenov in vrednot« (Sims in drugi, 1993: 241).

Kljub temu, da bi lahko eno diplomsko nalogo napisali samo o definicijah organizacijske kulture, saj je bilo že v začetku 50-ih let čez 150 definicij organizacijske kulture, se bomo osredotočili in uporabili v nadaljevanju definicijo Scheina. Schein meni, da drugi avtorji »navajajo naslednje definicije organizacijske kulture: opazovane pravilnosti v vedenju, norme, vidne dominantne vrednote, filozofija, pravila, klima (v podjetju)« (Schein, 1987: 6), a da bi moral biti termin kultura v organizaciji rezerviran za »globlji nivo osnovnih predpostavk in prepričanj, ki jih imajo člani organizacije, ki delujejo podzavestno, in ki definirajo v osnovi samoumevni način pogleda organizacije na samo sebe in na njeno okolje. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odzivi na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju organizacije in njene probleme notranje integracije« (ibid.).

V eni povedi je mnogokrat citirana definicija organizacijske kulture slišati takole:

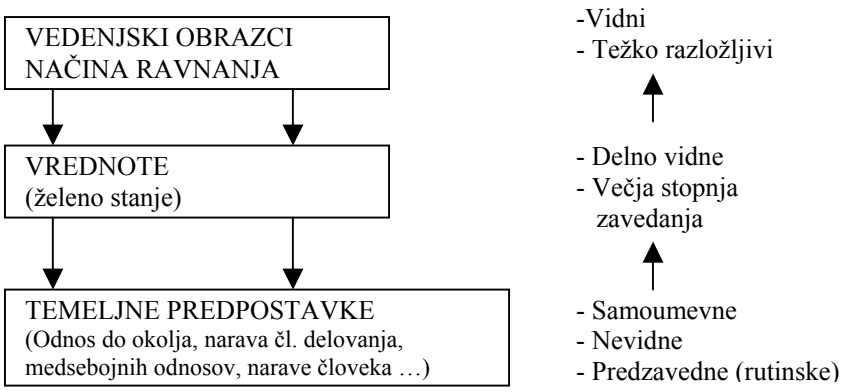
»Kultura je *vzorec* osnovnih predpostavk – ki jih je izumila, odkrila ali *razvila dana skupina*, ki se uči *spopadati se* s problemi zunanje adaptacije in notranje integracije – ki so delovale zadosti dobro, da so smatrane za koristne in zategadelj jih je potrebno *posredovati* novim članom kot pravilen način dojemanja, mišljenja in čustvovanja v odnosu do teh problemov« (Schein, 1987: 9).

Zakaj je ta definicija bolj adekvatna od ostalih? Predvsem zato, ker usmerja našo pozornost na predhodnost, na proces in na funkcije kulture znotraj organizacije. Če se osredotočimo na samo definicijo, se najprej srečamo s terminom *vzorec*, ki kaže na interdependantno, integrativno naravo kulture. Medtem ko se ostali avtorji osredotočajo na eno ali dve lastnosti kulture, nas fokusiranje na vzorec prisili, da pogledamo celotno paradigmo, ki vpliva na organizacijo. Nadalje je tu termin *dana skupina*. Skupine znotraj organizacije se pogosto razlikujejo v njihovih kulturah in zato je identifikacija specifične skupine odločilna pri proučevanju kulture, ker nam pove, kakšno kulturo analiziramo in kako ta kultura podpira oz. nasprotuje kulturi organizacije kot celote. Beseda *razvila* nakazuje, da kultura ne nastane slučajno. Z izrazom *spopadati se*, Schein identificira glavno funkcijo kulture, tj. da omogoča članom dane skupine soočanje s problemi preživetja. Tako imajo živali instinkt, ki jim pomaga prilagoditi se njihovemu okolju, ljudje pa imamo kulturo. Nazadnje nam ostane še termin *posredovati*, ki nakazuje učenje pravilnega načina dojemanja,

mišljenja in čustvovanja, saj kultura goji kontinuiteto in prenaša rešitve članom organizacije, ki so učinkovale v preteklosti in bodo učinkovale v prihodnosti (glej, Berger v Glidewell, 1986: 50-51).

Za Scheina so *osnovne predpostavke* »bistvo in zadnji nivo kulture. Vrednote in vedenja pa so opazovana manifestacija te kulturne esence« (Schein, 1987: 13). Schein tako loči: a. *artefakte:* konstruirano fizično in socialno okolje – fizični prostor, tehnološki 'output' skupine, pisan in govorjen jezik,[4] umetniška proizvodnja in očitno vedenje članov organizacije (ibid.). Pove nam, »kaj skupina dela, ne pa zakaj to dela« (Sackman, 2000); b. *vrednote:* mogoče jih je dokaj lahko opazovati, saj so glavni razlog, ki nam pove, »zakaj so stvari take kot so; npr: norme, etični kodeksi, …« (Young, 2000: 19); c. *osnovne predpostavke:* če neka rešitev problema deluje znova in znova, postane samoumevna. Kar je bila nekoč hipoteza, podprta z delčkom vrednote, postopoma postane realnost in začnemo verjeti, da narava deluje na ta način. Osnovne predpostavke so torej tisti zadnji in bistveni del kulture. Porodijo se iz vrednot, dokler ne postanejo samoumevne in jih izključimo iz zavestnega. Če pa jih ljudje izključijo iz zavestnega jih je toliko težje proučevati in opazovati (glej, Schein, 1987: 18). V sliki 2.1, ki jo je po Scheinovi teoriji naredila naša strokovnjakinja za organizacijsko kulturo, Dana Mesner Andolšek, so evidentno navedene ravni kulture in njihova razločljivost oz. razložljivost pri kontroliranem opazovanju.

Skica 2.1: Ravni kulture po Scheinu



Vir: Mesner Andolšek, Dana (1995): Organizacijska kultura. Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 23.

[4]V knjigi Sandre Dawson *Analysing Organisations* lahko preberemo, da že uporaba in razvoj jezika reflektirata določene vrednote. Tako preko uporabe vojaškega jezika (npr. obrambna strategija, gverila marketing in protinapad) menedžerji oblikujejo »vojaško kulturo v njihovih organizacijah« (Dawson, 1992: 139). Pri uporabi avdialnih nosilcev zvoka je ta teza še toliko bolj resnična, saj je komunikacija večinoma enosmerna in skoncentrirana zgolj na slušno zaznavanje. Zato je pomen jezika oz. posameznih besed tu močnejši. Lahko se sprašujemo, ali se organizacijska kultura pri radiu zrcali drugače kot prek jezika. *»Skozi jezik kultura postane živa«* (McCall in Warrington, 1989: 104). Naš strokovnjak na tem področju, Janko Berlogar, pove isto stvar malce bolj visoko sofisticirano, ko pravi: »Komuniciranje je sredstvo, temelj za udejanjanje vseh procesov in funkcij, z njim se dosega in vzdržuje organizacijska kultura« (Berlogar, 2000: 68).

Že razumevanje in dojemanje vseh treh nivojev pri teoretičnem proučevanju organizacijske kulture je zelo zahtevno. Koliko težje je potem šele proučevanje organizacijske kulture v posameznih organizacijah? Zato Schein ne pretirava, ko govori o najmanj treh mesecih opazovanja in proučevanja posamezne kulture v organizaciji, preden se lahko prikažejo splošne ugotovitve.

2.1.2. Spreminjanje organizacijske kulture

Na podlagi zgornjega sestavka je sledila razprava o tem, ali je organizacijsko kulturo sploh moč spremeniti. Na eni strani obstaja mnenje, da kulturo usmerja vodstvo in da kultura služi kot orodje za spreminjanje in prilagajanje. Tako Schein na več mestih pravi, da »organizacijsko kulturo kreirajo vodje«, da sta »kultura in vodstvo, če jih nadrobno proučimo, dve strani istega kovanca« (Schein, 1987: 2). In zopet, da je »enkratna in esencialna funkcija vodstva oblikovanje kulture« (Schein, 1987: 317). Ali še: »Organizacije so kreirali ljudje in kreatorji organizacij kreirajo tudi kulturo skozi artikulacijo lastnih predpostavk« (Schein, 1987: 319).

Na drugi strani pa je antropološka perspektiva kulture kot »implicitna, interakcijska in podzavestno generirana na vseh nivojih organizacije« in kljub temu, »da menedžerji lahko vplivajo na kulturo, je dejansko ne morejo kreirati in usmerjati« (Hodges in Hernandez, 1999: 184). Kulturo kreirajo ljudje. Vsi ljudje v organizaciji. Kajti kot smo razmišljali že v uvodu, je vsak posameznik kulturno bitje. Interakcija in zunanji vplivi pa konstituirajo kulturo, ki je skupna organizaciji. Zato je spreminjanje iz ene kulture v drugo, iz zahodne v japonsko, iz danes na jutri nemogoče, in tudi ni smiselno, če bi bilo mogoče. Kajti okolje in ljudje so si različni. Če pa se vodstvo odloči za kakršnokoli spremembo, je potrebno vedeti, da je

> … spreminjanje kulture podjetja kompleksen proces. Vemo, da spreminjanje kulture s proklamacijo ne deluje. Sprememba mora priti počasi, z ljudmi, ki delajo stvari drugače. Nič ne prekine procesa kulturne spremembe hitreje kot obstoj razdvojene osebnosti in ponavadi je menedžment tisti, ki dokazuje ta razcep. Ko se identificirajo vrednote, ki bodo vogelni kamni hotene kulture, mora biti posebna pozornost usmerjena na to, kako menedžment živi te vrednote. Ali menedžment prakticira to, kar pridiga? (Berry, 1991: 208).

Fenomenalen uspeh japonskih podjetij je rodil razpravo in podrobnejšo raziskavo o njihovem uspehu. Ugotovljeno je bilo, da je eden od vzrokov za uspeh tudi različna kultura, ki se *promovira* v organizacijah. Japonska podjetja imajo zelo močno kulturo in prenos kulture '*copy-paste*' v zahodno organizacijo je zaradi ljudi, ki imajo drugačno kulturo in zaradi drugačne kulture okolja, obsojeno na neuspeh. Ali kot pravi Schein: »Ne domnevaj, da obstaja 'pravilna' ali 'boljša' kultura, in ne domnevaj, da so 'močne' kulture boljše kot šibkejše. Odvisno je od ujemanja med kulturo organizacije in realnostjo okolja. Močna kultura je

efektivna na neki točki in neefektivna na drugi, kajti zunanja realnost se lahko spremeni. Ne domnevaj, da so vsi aspekti kulture relevantni za efektivnost organizacije« (Schein, 1987: 315). *Ergo* so šle raziskave v smer ugotavljanja različnih modelov za različna okolja.

2.1.3. Modeli organizacijske kulture

2.1.3.1. Handyjeva tipologija

Med najbolj znanimi modeli različnih organizacijskih kultur je gotovo Handyjev, ki opredeljuje štiri vrste kultur: *kultura moči,*[5] *kultura vloge,*[6] *kultura naloge*[7] in *kultura osebnosti*[8] (glej, Handy, 1976: 178-184).

2.1.3.2. Desphande, Farley in Webster: štiri kategorije organizacijske kulture

O organizacijski kulturi govorijo skozi *dvodimenzionalni kontinuum*. Prvi kontinuum se razteza od organskega procesa proti mehanskemu procesu.[9] Drugi kontinuum vključuje notranjo ohranitev in zunanje pozicioniranje.[10]

Na podlagi teh dveh dimenzij so klasificirali organizacijske kulture v štiri kategorije:

a. *Tržna kultura:* temelji na tekmovalni prednosti in tržni superiornosti. Organizacijska učinkovitost je merjena s produktivnostjo, doseženo s tržnimi mehanizmi. Najbolj značilne lastnosti tržne kulture: najpomembneje je doseganje zadanih ciljev; vodja je zahteven, trd in

---

[5]*Struktura*: Mreža (pajkova – *web*). Njena struktura je naslikana kot pajkova mreža. *Bog*: Zeus. Najmogočnejši glavar bogov starodavne Grčije. *Lastnosti*: Malo pravil in procedur, ter malo birokracije. Take kulture in organizacije, ki temeljijo na njih, so ponosne in močne. *Spremembe v okolju*: Sposobne so se premakniti hitro in lahko dobro reagirajo na grožnjo ali nevarnost. Ali se premaknejo in ali se premaknejo v pravo smer, je odvisno od človeka oz. ljudi na sredini 'pajkove mreže'. *Velikost*: Problem kulture moči. Mreža se lahko pretrga, če hoče povezati preveč aktivnosti; lahko se razvija in obstane samo z ustanovitvijo drugih organizacij – drugih 'pajkov'. *Ostale lastnosti*: Bolj zaupa posamezniku in malo skupini. Mreža brez pajka nima moči.

[6]*Struktura*: Grški tempelj. *Bog*: Apolon, bog razuma. *Lastnosti*: Močna v njenih stebrih (npr. finančni oddelek). V tej kulturi je vloga oz. opis delovnih nalog pogosto bolj pomembna kot posameznik, ki jo vrši. *Spremembe v okolju*: Uspešna, dokler lahko deluje v stabilnem okolju. Vendar grški templji ob potresu niso varni. Kultura vloge počasi dojame potrebo po spremembi in se počasi spreminja, četudi potrebo opazi. *Ostale lastnosti*: Posamezniku daje občutek varnosti in zmožnost predvidevanja. Je pa frustrirajoča za posameznika, ki je dominantna osebnost oz. hoče imeti kontrolo nad svojim delom. Pogosto je stereotipizirana kot birokracija.

[7]*Struktura*: Mreža (navadna – *net*), z nekaterimi vlakni debelejšimi in močnejšimi od drugih. Večina moči in vpliva je v križiščih mreže, v vozliščih. *Bog*: Nima popolnoma primernega nadzornega božanstva, morda zato, ker so bili Grki bolj zainteresirani za stil in princip ter za moč, kot pa za izvedbo. Celoten poudarek kulture naloge pa je ravno v tem, da je potrebno opraviti delo. *Spremembe v okolju*: Je izjemno prilagodljiva; deluje hitro; primerna tam, kjer sta pomembna fleksibilnost in občutljivost tržnega okolja. *Ostale lastnosti*: Orientirana je na delo oz. projekt in jo je težko kontrolirati.

[8]*Struktura*: Najmanjša kot mogoče. Skupina je najboljša beseda za to ali morda *»galaksija individualnih zvezd«*. Vsak individuum je centralna točka. *Bog*: Dioniz, bog srca, impulzivnih čustev, je njeno vrhovno božanstvo. Bog vase zazrtega individuuma, prvi eksistencialist. *Lastnosti*: Posamezniki delajo to, v čemer so dobri. *Ostale lastnosti*: Redko lahko najdemo organizacijo kjer dominira kultura osebnosti. Najdejo pa se posamezniki, katerih osebnostna preferenca je za ta tip kulture, ampak se znajdejo v bolj tipičnih organizacijah. Posamezniki s to orientacijo niso lahko vodljivi.

[9]Pri organskem procesu je poudarek je na fleksibilnosti in pri mehanskem na spontanosti.

[10]Notranja ohranitev vključuje poravnavanje sporov, marljivost in integracijo, zunanje pozicioniranje pa tekmovalnost in diferenciacijo od okolja.

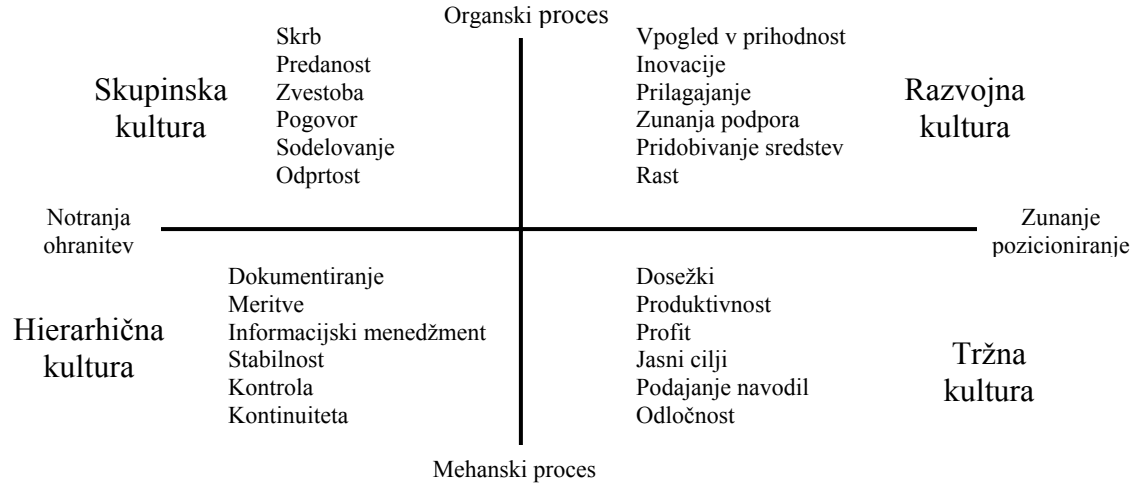
tekmovalen; bistvo je premagovanje konkurence; povezovalni element je zavzetost za zmagovanje; bistven je tržni delež.

b. *Kultura skupnosti:* temelji na notranji ohranitvi v smislu predanosti, kohezivnosti in zavesti. Merilo organizacijske učinkovitosti je bolj kohezivnost in osebno zadovoljstvo kot pa finančni cilji. Najznačilnejše lastnosti: složnost (velika družina); vzdušje in visoka morala (povezovalni element organizacije sta pripadnost in tradicija); osebni razvoj sodelavcev; očetovska vloga vodje; najpomembnejše je teamsko delo, sodelovanje in soglasje.

c. *Hierarhična kultura:* predstavlja birokracijsko strukturo, red, pravila in uniformnost. Je bolj orientirana k stabilnosti, predvidljivosti in tekočemu delovanju. Organizacijska učinkovitost je izpopolnjena, ko so doseženi jasno zastavljeni cilji. Najpomembnejše lastnosti hierarhične kulture: formalizirano in strukturirano okolje; vodja je usklajevalec, nadzornik in organizator; povezovalni elementi so formalni predpisi in pravila; bistvena je stabilnost ter uspešno in gladko delovanje (izpolnjevanje rokov in nizki stroški).

d. *Razvojna kultura*: je karakterizirana kot podjetniška, kreativna in prilagodljiva kultura, ki poudarja inovacijo, dobičkonosnost in rast. Ostale temeljne lastnosti razvojne kulture: dinamično in ustvarjalno delovno okolje; vodje so inovatorji, ki tvegajo; povezovalna elementa sta poskušanje in inoviranje; organizacija spodbuja osebno pobudo in samostojnost (glej, Desphande, Farley in Webster v Berrin, 2001: 74).

Slika 1.2.: Shema[11] tipov kulture



Vir: Dennison in Spreitzer v McDermott, M. Christopher in Stock, N. Gregory (1999): »Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation«. Journal of Operations Management, 17, str.: 524.

[11]V vsakem kvadrantu je predstavljen idealen tip organizacijske kulture. Najbolj verjetno je, da so v posamezni organizaciji kombinirano prisotne različne orientacije kultur, čeprav je zagotovo en tip kulture bolj dominanten od drugih. Zato je organizacijska kultura bliže prerezu v dvodimenzionalnem prostoru, kot pa neka točka v njem. Kot taka visoka vrednost na eni strani dimenzije (npr. notranja ohranitev) ne izključuje visoke vrednosti na drugi strani (npr. zunanje pozicioniranje).

2.2. ORGANIZACIJSKE SUBKULTURE

Govoriti o organizacijski kulturi kot nečem enovitem, enotnem, vsem lastnem in celovitem je popolnoma utopično oz. ta utopičnost narašča s številom ljudi v določeni organizaciji, kar potrjujeta tudi dva izmed vodilnih strokovnjakov na tem področju Terrence Deal in Allan Kennedy, ki zapišeta, da so današnje organizacijske kulture »kompilacija avtonomnih subkultur« (Deal in Kennedy, 1999: 213). Kot navajata Deal in Kennedy, je naslov tega poglavja zastavljen v množini, saj znotraj organizacij lahko najdemo »kar nekaj različnih sub-kultur« (Deal in Kennedy v Sims in drugi, 1993: 298).

2.2.1. Opredelitev pojma subkultura

V literaturi lahko zasledimo kar nekaj definicij subkultur v organizaciji. Naj za lažje razumevanje navedemo nekatere izmed njih. Bolj splošno, širšo opredelitev srečamo pri Turnerju, ki definira subkulturo kot značilen set pomenov, ki je skupen skupini ljudi, katerih oblika vedenja se razlikuje do neke mere od tistih v širši družbi (glej, Turner v McCall in Warrington, 1989: 104). Sims, Fineman in Gabriel menijo, da *znotraj vsake organizacije (ko)eksistirajo* različne subkulture. Subkultura je pomemben koncept, saj opisuje posebna razumevanja, vezi, skupne preteklosti in prepričanja *partikularnih skupin* znotraj organizacije. So *sub*-kulture, ker obstajajo pod širšo organizacijsko kulturo. Medtem ko je celotna kultura organizacije skupna vsem, *signifikantna* subkultura povezuje, recimo, vse ženske znotraj organizacije, starejše idr. Ti ljudje lahko čutijo, ne glede na delovni položaj ali oddelek, da so *emocionalno povezani preko svojega posebnega skupnega doživetja, zgodovine ali dediščine* (glej, Sims in drugi, 1993: 170). Cooper trdi, da prepričanja, odnos in vrednote o organizaciji, njihovo funkcioniranje in namen, lahko variirajo od oddelka do oddleka, od delovne skupine do delovne skupine in od posameznika do posameznika. Iz tega zatorej sledi, da bo nekaj različnih subkultur vzniknilo iz ali se bo razvilo okoli funkcionalnih skupin, hierarhičnih nivojev in organizacijskih vlog, s samo nekaj prepričanji, odnosi in vrednotami, ki so običajno skupne vsem organizacijskim članom (glej, Cooper, 2000: 112).

V vsaki organizaciji subkulture nastajajo, (so)bivajo, se razvijajo in umirajo. Zelo sistematično se tega nastanka in nadaljnjega razvoja subkultur loti Bleicher, ki loči štiri faze razvoja organizacijskih subkultur in tudi organizacijske kulture[12]. Subkulture sovpadajo z

[12]Faza I: Na začetku delovanja je majhna izrazitost kulture in subkultur. Faza II: Zaradi močne osebnosti ustanovitelja in identifikacije (so)delavcev pride do oblikovanja izrazite organizacijske kulture (subkultur še ni oz. niso izrazite). Faza III: Nastanejo izrazitejše subkulture (v posameznih enotah: proizvodnja, trženje idr.), ki so lahko skladne z organizacijsko kulturo ali pa so z njo v neskladju. Faza IV: Ker narašča kompleksnost se povečuje birokracija in drugi urejevalni instrumenti. Stopnja identifikacije s samo organizacijo upade (s tem tudi močna enotna organizacijska kultura), krepijo se subkulture, ki sledijo lastnim interesom in se pred drugimi

organizacijsko kulturo in so ji v pomoč pri uspešnem poslovanju ali pa so z njo v neskladju. Slednje Sims, Fineman in Gabriel ne opredelijo več kot *sub*kulture, marveč jih definirajo kot *proti*kulture. Tako *sub*kulture dopolnjujejo organizacijsko kulturo, ki jo promovira management, medtem ko *proti*kulture rušijo to uradno kulturo. S tem ko različni oddelki razvijejo svojo subkulturo oz. protikulturo, »vidijo druge oddelke kot 'njih'«, s čimer ponavadi ločijo in »zapletejo razmerje med 'nami' in 'njimi' v organizaciji« (Sims in drugi, 1993: 170-171 in 241).

2.2.2. Odkrivanje subkultur in njihovo pozitivno vrednotenje

Deal in Kennedy sta avtorja, ki ju pri proučevanju organizacijske kulture ne moremo in ne smemo spregledati. Sta pa v teoretičnem opredeljevanju naredila korak naprej tudi na področju bolj ali manj latentnih kultur – *sub*kultur, ki se »razvijejo med skupinami ljudi, ki delajo v neposredni bližini ali se srečujejo vsakodnevno« (Deal in Kennedy, 1999: 216). Menita, da je začetna točka pri odkrivanju obstoječih subkultur že bežen pogled na organogram (*organization chart*) ali v organizacijski adresar, saj lahko z njuno pomočjo oblikujemo približno oceno subkultur že s tem, ko ugotovimo, kje se zadržujejo ljudje s skupnim družbenim okoljem. Ugotovila sta, da so sodobne subkulture obrambne in samozaščitniške ter se zelo močno upirajo spremembam. Za njih je vsakršna odločitev vodstva grožnja lastnemu preživetju, kajti sodobne subkulture želijo preživeti in so ponosne na svojo avtonomijo (ibid.: 216-219). Potrebno je poudariti, da sta to prva avtorja, ki sta točko opazovanja v svoji teoriji prestavila na subkulturo. Večina avtorjev navaja ravno obratno – da subkulture ogrožajo osnovno kulturo organizacij in da se slednje na vso moč trudijo, kako jih odstraniti, uničiti, odpraviti. Vendar Deal in Kennedy, ki ne ostaneta samo pri teoretični analizi in identifikaciji subkultur, skušata ponuditi praktične rešitve za njihovo pozitivno vrednotenje in prispevek subkultur k celoviti rasti organizacije, ki pa je vseeno, zanimivo, v »ponovni oživitvi osnovne kulture« (ibid.: 219). Najprej pa je po njunem mnenju potrebno opogumiti subkulture, da pridejo na dan iz njihovih izoliranih lupin. Tako je prvi korak *legitimizacija* subkultur. Nadaljnji, morda celo nenaraven in nenavaden korak je *proslavljanje njihovega obstoja*, kar privede do tega, da subkulture, kljub temu, da uspevajo, prispevajo pozitivno energijo. In to ravno prek javne predstavitve in slavljenja različnosti, ki jo subkulture predstavljajo. Seveda ni v vseh organizacijah stvar tako preprosta, saj »niso vse subkulture dovolj močne, da bi ugriznile v vabo v zameno za spodbudo« (ibid.: 221).

---

subkulturami zapirajo. Vse to rezultira v uspešnosti organizacije, kar za seboj potegne radikalne ukrepe, ki posežejo tudi v same subkulture. S posegi se zopet ponovi Faza I (glej, Bleicher v Tavčar, 2000: 81).

Naj na koncu tega poglavja poudarimo, da je potrebno jasno ločiti *sub*kulturo od *kontra*kulture. Subkulture obstajajo v veliki večini organizacij. Njihovo odpravljanje bi bilo sizifovo delo, kajti vedno znova se ustvarjajo nove subkulture, kar je bilo že razloženo. Uvrstitev razmišljanja Deala in Kennedyja je bila potrebna ravno zaradi njunega *salta mortale*, ki v subkulturi vidi pomoč in ne grožnjo. V kolikor pa iz subkulture zraste kontrakultura, ki je v njenem *apriornem* zavračanju osnovne kulture, vodstvu ne preostane drugega, kot da stori vse, da to kontrakulturo odpravi. Kajti razlika je v primarni drži sub-kulture *vs.* kontra-kulture. Medtem ko subkultura še vedno sledi ciljem organizacije in ima z osnovno kulturo tudi nekaj bistvenih stičnih točk, je primarni cilj kontrakulture zgolj v tem, da je *kontra* osnovni kulturi. Zaključimo lahko s tezo, da *subkultura gradi* organizacijo, medtem ko jo *kontrakultura ruši*. To je osnovna in bistvena razlika med njima.

3. POJMOVNO KATEGORIALNI APARAT POSLOVNOMORALNE DRŽE

Naloga vsakega raziskovalca je, da najprej svoj predmet proučevanja locira na širšem zemljevidu znanosti. Šele ko človek odmakne oko od lista na drevesu, lahko vidi celotno drevo. Napak bi se bilo lotiti podrobnega proučevanja lista, ne da bi vedeli, kje je pritrjen, kdo ga hrani. Zato bomo v tem diplomskem delu tudi pri proučevanju drobnega lističa poslovnomoralne drže stopili korak ali dva nazaj ter skušali pogledati, na kateri veji je pritrjen, kakšno je deblo drevesa in kje so njegove korenine. Če sledimo listu proti koreninam, najprej zasledimo, da je *poslovnomoralna drža* na peclju *poslovne morale*. Le ta je pripet na vejo *poslovne etike*, ki se dviga iz debla *etike*. Etika pa na koncu črpa iz korenin *filozofije*. Na kratko bomo orisali navedene dele, ki bodo podali širše razumevanje in umestitev poslovnomoralne drže na konceptualni zemljevid znanosti.

3.1. FILOZOFIJA

Podobno kot smo se organizacijske kulture lotili postopoma, bomo podobno teoretično-konceptualno opredelitev ubrali tudi pri proučevanju poslovnomoralne drže. Seveda se pri umeščanju poslovnomoralne drže ne bomo mogli izogniti genealogiji znanosti, ki se najprej dotakne etike in v najširšem konceptualnem krogu še filozofije.

Temeljna znanstvena disciplina, iz katere izhaja poslovnomoralna drža, je torej filozofija. Etimološki slovar nam razloži, da smo besedo v slovenščini prevzeli preko nemške besede *die Philosophie*, ki izhaja iz grške besede *philosophía*, ta pa je zložena iz grških besed

phílos, ki pomeni *drag, ljub, prijatelj* in *sophía*, ki pomeni *modrost* (glej, Snoj, 1997: 126). Torej njen dejanski, tj. *etimološki*, prevod pomeni: *ljubezen do modrosti*.

Ker je bila ta '*simplificirana*' definicija filozofije očitno preveč (pre)prosta, srečamo v zgodovini filozofske misli njene številne opredelitve, ki se razlikujejo od posamezne filozofske šole, posamezne smeri in posameznih mislecev. Namen v nadaljevanju navedenih definicij zatorej ni ponuditi splošno definicijo filozofije, ampak vpogled v to različnost in v zaključku ponovno odkriti etimološki pomen besede kot skupni imenovalec vseh definicij.

Prvi je besedo v etimološkem smislu uporabil Pitagora s Samosa (Jelovac, 2000: 78), čeprav je besedo *philosophos* prvič uporabil Heraklit in z njo definiral človeka, ki je izveden v veliko rečeh (Fürst in Halmer, 1990: 6). Eno izmed prvih širših definicij filozofije je ponudil Sokrat, za katerega je filozofija »reflektirano samo-preiskovanje *(self-examination)* principov pravičnega in srečnega življenja, katerega cilj je doseči pravilne principe presojanja, izbiranja in delovanja« (Wolff, 1992: 32 in 36). Aristotel jo je definiral kot znanost o prvih vzrokih in tistem, kar je najvišje spoznavno (Jelovac, 2000: 78 in Jelovac, 1997: 9). Aristotelova definicija filozofije v delu *Metafizika* pa se glasi: »Vedenje, po katerem stremi filozof in ki ga lahko označimo kot filozofijo, se loči od veščine (*techne*) in vedenja (*episteme*) tistih ljudi, ki so dejavni in izvedeni v posameznih območjih življenja« (Fürst in Halmer, 1990: 6). Platonova opredelitev filozofije pravi, da »pravo filozofiranje temelji na ljubezni (*philein* = ljubiti), ki je presunjenost nad idejami (torej moment nekega določenega, subjektivnega postopanja mišljenja)« (ibid.). Za stoike je filozofija »iskanje racionalnih principov, ki vežejo univerzum in človeško življenje skupaj v eno, logično celoto« (Wolff, 1992: 33). Tako stari Grki.

Hegel jo definira kot objektivno znanost resnice, znanost njene nujnosti, pojmovno vedenje (Jelovac, 1997: 9). Marx pravi, da je filozofija nepretrgana navzočnost v problemih lastnega časa (ibid.). Heideggerjevo stališče je, da je filozofija taka vrsta kompetentnosti, ki je zmožna opazovati bit glede na tisto, kar je, v kolikor je bit vsega bivajočega (ibid.: 10). Za Adorna je naloga filozofije v likvidaciji mnenja, da nima svojega predmeta, temveč ga išče ter da je filozofija »ozaveščen (v zavest povzdignjen) upor proti slehernemu klišeju« (Fürst in Halmer, 1990: 6). Dilthey definira filozofijo kot samodojemanje duha v obliki pojmovnega mišljenja (Jelovac, 2000: 79). Jelovac sam nato ponudi naslednjo definicijo filozofije: »Filozofija je celosten, racionalno-diskurziven in kritično naravnan nazor o biti vsega bivajočega« (Jelovac, 2000: 79). Wolffova o filozofiji meni, da »je sistematično, kritično proučevanje načina, po katerem sodimo, evalviramo in delujemo s ciljem, da postajamo modrejši, bolj samokritični in s tem boljši moški in ženske« (Wolff, 1992: 5). Webster jo

opredeli kot »racionalno raziskovanje resnic in principov bivanja, vednosti in obnašanja.« (Webster v Tavčar, 2000: 154). Tavčar pa pravi, da je filozofija »veda, ki išče odgovore na temeljna vprašanja človeka in sveta, družbe in posameznika in je temeljno prizadevanje človeka za miselno razlago, samopreverjanje in tudi snovanje lastnega bistva in sveta« (ibid.).

Filozofija se deli na več disciplin. Najpomembnejše med njimi so: metafizika oz. ontologija, gnoseologija oz. epistemologija, aksiologija, semantika, antropologija, logika, estetika, zgodovina filozofija, filozofija znanosti in *etika* (glej, Tavčar, 2000: 154 in Jelovac, 1997: 13-16).

Namen poglavja o filozofiji v tem diplomskem delu je dvojen. Prvič – zavedati se je potrebno, da je etika samo ena izmed številnih disciplin filozofije, ki pa se iz filozofije rodi in iz nje črpa. Drugič – navedba vseh definicij samo še bolj razkriva bogastvo etimološke razlage pojma filozofija, saj je ljubezen do modrosti (tj. *philo-sophía*) bistvo vsega, bistvo celotnega znanstvenega diskurza. Zato je tudi filozofija (*philo-sophia*) v srčiki vsake znanosti. In ko človek v svojem znanstvenem prizadevanju iskanja resnice, iskanja odgovora na dvome obupa, ne sme zaradi razlike med teorijo in prakso obstati, ampak ugotavljati ter na koncu ugotoviti, da je bistvo njegovega znanstvenega delovanja v raziskovanju prakse, v realiziranju teorije v praksi individuumovega življenja in v vsakodnevnem vračanju k izviru njegovega dela, ki je v zavedanju, da je temelj kateregakoli znanstvenega proučevanja ravno globoko sporočilo, ki ga nosi naslov tega poglavja – filozofija, kar pomeni – *ljubezen do modrosti, ljubezen do resnice.*

3.2. ETIKA

V vsej referenčni literaturi je najbolj zanimiva definicija etike, ki jo označi kot praktično filozofijo (*practical philosophy*). Etimologija pravi, da je beseda etika prek »prid. *ēthikós* 'ki zadeva značaj, moralo, nrav' izpeljana iz gr. *ēthos* 'navada, šega, običaj, značaj, življenjski nazori'« (Snoj, 1997: 118). Zanimiva je genealoška razlaga treh bistvenih izrazov, ki opredeljujejo etiko in katerih navajanje se tudi v strokovni literaturi večkrat meša in uporablja kot sinonime (Belak, 1993: 115). Ti trije izrazi so: etika, morala in nrav.

Vse tri se v njihovem dobesednem pomenu[13] dejansko lahko uporabljajo kot sinonim za nekaj, kar je običajnega, navadnega, nekaj, kar je v družbi postalo že tako rekoč običaj, navada. Tako je vsaka drža v skladu z navado etična/moralna/nravna in vsaka deviacija od

[13]Beseda morala je prevzeta iz latinske besede *moralis*, ki je izpeljanka iz lat. *mos* (Švajncer, 1995: 13), kar pomeni: »… *'šega, običaj*, pravilo, nrav' in torej prvotno pomeni 'skladen z običaji, skladen s preizkušenim, nravnim življenjskim načinom'« (Snoj, 1997: 354). Beseda nrav, ki je verjetno prevzeta iz drugih slovanskih jezikov – starocerkvene slovanščine *nravъ* 'narava, navada, *običaj'*, ruščine *nórov 'šega, običaj*, trma', češčine *mrav 'običaj, šega*, navada, vedenje' (glej, ibid.: 389).

navade neetičnost/nemoralnost/nenravnost. In dejansko večina ljudi te tri izraze v vsakodnevni komunikaciji »zaradi preprostosti uporablja kot sinonime« (Belak, 1993: 115). Šter celo napiše, da je »nesmisleno reči moralno-etične vrednote, ali moralne in etične vrednote« saj besedi pomenita eno in isto, le da je prva latinskega, druga pa grškega izvora (Šter, 1994: 5). Vendar sta preko zgodovine filozofske terminologije predvsem besedi etika in morala dobili drugačno, širšo konotacijo. Tako si bomo pobliže ogledali, kaj razumemo pod besedo etika, in kaj pod besedo morala.

Etika je filozofska disciplina. S tem začetkom se strinjajo vsi filozofi, ki so se pri svojem raziskovanju ukvarjali z etiko. Oglejmo si v nadaljevanju nekaj splošnih definicij etike, ki podajajo odgovor na vprašanje – kaj je etika.

3.2.1. Opredelitev pojma etika

Etika je filozofska disciplina ali panoga, ki se ukvarja s tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega. Etika je torej »teoretična filozofska refleksija o nravnosti, o pojavih in procesih, ki so moralno relevantni« (Sruk, 1986: 139). Ker je etika veja filozofije, »se ukvarja s formalno-akademskim argumentiranjem o dobrem in zlem« (Fisher in Lovell, 2003: 17). Tavčar opredeli etiko kot teorijo morale, kot »nauk o dobrem, ki raziskuje moralne pojave v najširšem pomenu besede« (Tavčar, 2000: 142). Da je etika teorija o morali, nam pove tudi Šter (Šter, 1994: 50). Da ne gre samo za teorijo, temveč za »moralno ravnanju človeka« (Belak, 1993: 115), meni Belak. Obstaja nešteto definicij, ki se med seboj ne razlikujejo veliko. Zato so spodaj naštete samo tiste, ki vključujejo tudi druge definicije:

»Etika je sistematično raziskovanje o tem, kako naj bi se obnašali, tako napram sebi kot do drugih; in prav tako preučevanje, katere stvari, tipi osebnosti so dobri, vredni spoštovanja in občudovanja, ter kateri so slabi, vredni graje in obsojanja. Etika se ukvarja tako s splošnimi pravili in principi, kot tudi s posameznimi primeri« (Wolff, 1992: 42). »Etika ali praktična filozofija se ukvarja s tistimi načini obnašanja in delovanja, ki določajo življenjsko prakso človeka kot posameznika in družbenega bitja. Etika skuša najti odgovor na vprašanje, kako naj deluje posameznik v odnosu do sebe, do svojega okolja in do soljudi« (Fürst in Halmer, 1990: 158). Verbinc nam v Slovarju tujk pove, da velja za utemeljitelja etike Sokrat. Etiko definira kot nravoslovje, nauk o nravnosti (o bistvu, razvojnih zakonih in družbeni vlogi nravnosti) ter jo opredeli tudi kot celotnost načel o nravnih dolžnostih ljudi (o dolžnostih do družbe, družine, sočloveka …) (glej, Verbinc, 1989: 195). Etika je filozofska veda o morali, ki se primarno ukvarja s teoretskim pojasnjevanjem in kritičnim ocenjevanjem fenomena

morale, to je z raziskovanjem izvora človeške moralnosti, kriterijev moralnega vrednotenja in razumevanjem smotrov, namenov, ciljev, skratka smisla moralnega značaja, obnašanja, delovanja ter samozavedanja tako posameznikov kot tudi širših družbenih skupnosti (družin, organizacij, narodov, nacij itn.). Je nauk o sprejemljivem načinu skupnega življenja ljudi v njihovem nravnem bivališču (Jelovac, 2000: 81, 82, 85 in 88). »Etika raziskuje človekov kritično-vrednostni odnos do ravnanja drugih ljudi in njihovega značaja ter do samega sebe iz perspektive ločevanja dobrega in zla, torej s stališča morale« (Jelovac, 2000: 88). »Etika je vrsta praktične filozofije, ki se ukvarja s takšnimi specifičnimi načini in oblikami človeškega delovanja, pri katerih je v ospredju diferenciranje, urejanje, krmiljenje in presojanje vsakdanje prakse življenja s pomočjo moralnih meril, norm in pravil« (Jelovac, 2000: 96). Za Švajncerjevo je etika filozofska panoga ali disciplina, »ki se ukvarja s preučevanjem in oblikovanjem medčloveških odnosov« (Švajncer, 1995:12).

Namen podajanja različnih opredelitev ni bil v iskanju distinkcije in nadaljnjega seciranja posameznih definicij, ampak v *iskanju tistih skupnih imenovalcev*, ki nam lahko pomagajo pri nadaljnjem razumevanju poslovnomoralne drže, ki je dejanski predmet diplomskega dela. Tako lahko iz sistematične zasnove opredelitev etike razberemo, da je *etika tista veda filozofije, ki teoretično, sistematično in kritično raziskuje in proučuje nravne pojave in procese posameznega človeka v odnosu do sebe in družbe z vidika, kaj je dobro in kaj zlo.* Nadalje je etika, kljub temu, da etiko nekateri avtorji (Fürst in Halmer, 1990: 158; Tavčar, 2000: 154; Švajncer, 1995: 12) opredelijo kot praktično oz. uporabno filozofijo, vseeno »(še)le« *teoretična* veda o *praktičnem* delovanju, obnašanju, ravnanju, vedenju posameznika tj. o morali ali z besedno igro – etika je *teoretično* védenje o *praktičnem* vedênju.

Iz navedenih definicij lahko ugotovimo, da je bilo zelo smotrno uvrstiti poglavje o filozofiji v to delo, saj se večina opredelitev etike[14] začne z besedami: »Etika je *veda filozofije*

[14]Znotraj etike lahko ločimo vsaj dva bistveno različna tipa etike, in sicer: *deskriptivno etiko* in *normativno etiko*. Prva ima *opisno in utemeljitveno funkcijo*, pravi Belak in nadaljuje, da jo zanimajo vprašanja, po kakšnih normah in moralnih načelih se ravnajo. Ne gre ji za to, kaj je moralno dobro ali slabo, temveč poskuša utemeljiti, zakaj je določeno ravnanje mogoče označiti kot dobro ali slabo (glej, Belak, 1993: 115). Je zgolj »opisovalka zunanje realnosti« (Švajncer, 1995: 12), saj opazuje in opisuje dejstva in razloge za moralno obnašanje in prepričanje, »opisuje, v kaj verjame in o čem je na področju etike prepričan posameznik ali skupina« (Goodpaster v Tavčar, 2000: 143). Deskriptivna etika tako ne ocenjuje in ne sodi veljavnosti mnenj in prepričanj, ne predpisuje, ampak zgolj opisuje (ibid.). Na drugi strani v nasprotju z deskriptivno etiko normativna »daje zapovedi (moraš) in prepovedi (ne smeš), o katerih meni, da njihovo upoštevanje vodi v dobro življenje, pravično ravnanje in modre odločitve« (Belak, 1993: 115). Goodpaster meni, da normativna etika obravnava veljavna prepričanja o tem, kaj je dobro in zlo, kaj je prav in napačno in kaj je vrlina ter kaj je pregreha. Te »preskriptivne sodbe pomembno vplivajo na odločanje v osebnem in poklicnem življenju« (Goodpaster v Tavčar, 2000: 144). Da ima etika določilno funkcijo in je to tudi knjižni prevod normativnega, lahko srečamo tako pri Belaku kot pri DeGeorgu (Belak, 1993: 115; DeGeorge v Tavčar, 2000: 144). Normativna etika »skuša odkrivati, razvijati in utemeljevati temeljno moralno načelo ali načela morale oz. temeljne moralne vrednote, ki se nahajajo v dani družbi« (DeGeorge v Tavčar, 2000: 144). Čeprav večina avtorjev loči normativno in deskriptivno etiko, Švajncerjeva

…«. Čeprav je tako raziskovanje (od splošnega h konkretnemu – od korenin k vejam) dolgotrajno, je edino pravilno in edino, ki obrodi sadove, ki so v tem, da nam širša slika poda širše razumevanje in širše védenje. To pa je tudi osnovni pedagoški namen diplomskega dela.

3.2.2. Trije osnovni načini soočanja z različnostjo etičnih norm

Antropološko raziskovanje različnih kultur je rezultiralo v izhodišču, da ni nikakršnih splošnih moralnih principov, ki bi bili navzoči v vseh preučevanih kulturah, razen prepovedi oz. tabuja incesta. Po Wolffu se s to različnostjo lahko soočimo na tri osnovne načine:

a. *Zanikanje:* Gre za način, ki povzroča, da razlika obstaja, kljub dokazom o tem, da moralni kodi variirajo od osebe do osebe, od skupine do skupine in od kulture do kulture. Pristašem tovrstnega pristopa je zaman razlagati in dokazovati, da razlike obstajajo.

b. *Priznanje:* V tem načinu gre za priznanje, da razlike obstajajo, in posledično sklepanje, da zatorej ni univerzalno pravilnih etičnih norm primernih za vse ljudi, vse kraje in vse čase. Ta odgovor na različnost, ki je sicer precej redek v zgodovini zahodne etične teorije, vsebuje tri različne oblike: *etični skepticizem,*[15] *etični relativizem,*[16] in *etični nihilizem*[17].

c. *Zavedanje:* Kljub temu, da se ta način zaveda razlik pri posameznih osebah, družbah, kulturah, vztraja, da so nekatere moralne norme pravilne in drugi principi napačni, ne glede na to, koliko ljudi verjame v njih. Kdor se zavzema za slednji pristop, bo storil vse, da zagotovi dokaz za princip, za katerega smatra, da je pravilen. Eden izmed takih ljudi je bil Kant, ki je svoj držo skušal dokazati s *kategorčnim imperativom*[18] (glej, Wolff, 1992: 47-57).

---

meni, da je etika lahko le deskriptivna, da je, kot smo zgoraj navedli, »zgolj opisovalka zunanje realnosti« (Švajncer, 1995: 12), in da elementi normativnega samo »vdirajo v njeno navidezno objektivnost« (ibid.). Ta drža pa že nakazuje elemente etičnega relativizma, o katerem bo govora v podpoglavju 3.2.2.

[15]Dvomi (gr. *sképsis*), da bi lahko imeli kakršnokoli gotovost o vprašanjih, kaj je dobro in kaj zlo, saj besede kot so »dobro«, »zlo«, »dolžnost« … nimajo nikakršnega pomena, zato moralne sodbe ne morejo biti pravilne ali nepravilne. Značilna dilema za to držo je: »Kaj sploh je dobro?«.

[16]Je teorija, ki ponuja odgovor na zgornje vprašanje, in sicer – kaj je dobro in kaj slabo, je relativno (nlat. *relativus*), odvisno od družbe, v kateri živi posameznik, ki si zastavlja to vprašanje.

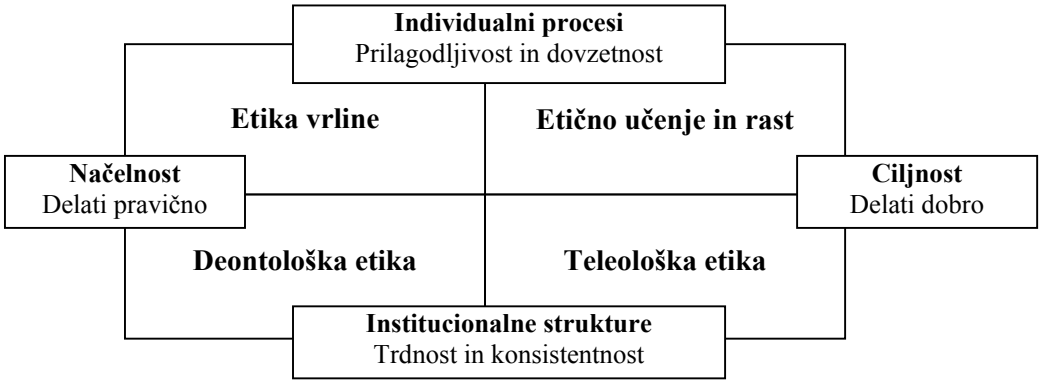
[17]Zanika (lat. *nihil* tj. *nič*), da so lahko katerakoli dejanja ali dobra ali slaba.

[18]Ta termin je prvi uporabil Immanuel Kant, ki je skušal odkriti pravilo, ki nas vodi, da nekaj naredimo brezpogojno, tj. ne glede na to, kar hočemo storiti ali kakšni so naši cilji in nameni. Skušal je odkriti nek princip, dokaz, ki bi ga imel za bistvo etike, saj etični skepticizem ali relativizem zanj nista bili sprejemljivi drži. Menil je, da je »Zlato pravilo«: »Kar hočete, da bi ljudje storili vam, tudi vi storite njim« povzetek judovskih desetih zapovedi ter da je kategorični imperativ samo filozofsko reformuliranje »Zlatega pravila«. Kategorični imperativ se glasi: »Ravnaj, kot da hočeš, da naj bi postal zakon tvojega ravnanja splošni zakon« (Sruk, 1995: 168) oz. »Deluj samo po tistem pravilu, za katero bi hkrati hotel, da bi postalo obči zakon« (Furst in Halmer, 1990: 162) ali »Ravnaj tako, da bo lahko veljala maksima tvojega ravnanja vsakokrat kot princip neke splošne zakonodaje« (Makarovič v Zbornik, 1996: 51). Ugovorov proti idealističnemu kategoričnemu imperativu je bilo od njegovega nastanka ogromno. Kant npr. predpostavlja »nravno osebo«, ki pa »je le umska ideja« (Urbančič, 1993: 76), ali kot z drugimi besedami pravi Šter, je Kant »nekritično izhajal iz izoliranega posameznika, zato je lahko našel utemeljitev morale le v apriornem moralnem zakonu, ki je preprosto fakt uma« (Šter, 1985: 15-16). Seveda so na drugi strani tudi zagovorniki tega idealističnega pristopa, ki npr. na zgornje argumente odgovarjajo, da »Kant ugotavlja, da se mora posameznik ravnati po nekem splošnoveljavnem zakonu, ne pa po svoji individualni enkratnosti. Upoštevati mora 'človeškost' v sebi, ne pa sebe samega« (Makarovič v Zbornik, 1996: 51). In še bi

3.2.3. Etične teorije

Etične teorije so predvidevanja oz. *mentalne koncepcije* o tem, kako naj bi razmišljali o etičnih vprašanjih. Pomagajo nam, da iz intuitivnega pristopa k etičnim vprašanjem prestopimo v sfero sistematičnega in analitičnega pristopa. Fisher in Lovell ločita štiri etične teorije, ki jih bomo tudi nazorno prikazali na sliki 3.1.

Slika 3.1.: Etične teorije po Fisherju in Lovellu



Vir: Fisher, Colin in Lovell, Alan (2003): Business Ethics and Values. Prentice Hall, Harlow, str.: 71.

Navedene teorije ločujeta dve osi: ciljnost[19] *vs.* načelnost[20] in individualni procesi[21] *vs.* institucionalne strukture.[22] Na kratko bomo navedli nekaj osnovnih značilnosti vsake izmed teh štirih teorij.

a. *Etika vrline:* Vrlina oz. krepost je moralno, značajsko pozitivna lastnost. Vrlina ni 'cilj', ampak 'sredstvo' za dosego dobrega, plemenitega ali 'srečnega' življenja. Predstava o tem, kaj je krepostno vedenje, se je skozi čas spreminjala. V času Homerja (400 let pred Aristotelom) je bil vrhunec človeške popolnosti bojevnik. Aristotel (384-322 pr. n. š.) je tisti avtor, ki ga literatura najpogosteje omenja v povezavi z etiko vrline, kar nakazuje tudi njegova moralna drža, imenovana – *evdaimonizem*, ki ga posplošeno prevajamo z besedo *srečnost*. Dejansko pa grška beseda *eudaimonija* vključuje tako idejo o dobrem vedenju kot

---

lahko naštevali od Heglovih ugovorov do ugovorov novodobnih filozofov. Navedba kategoričnega imperativa je pomembna v toliko, da osvetli enega izmed načinov soočanja z dejstvom, da obstajajo razlike v moralnih držah med posamezniki, med družbami in med kulturami, kar pa nam bo v nadaljevanju diplomskega dela še kako koristilo, saj se bomo večkrat vračali na tukaj zastavljena teoretična izhodišča.

[19]Definiran je kot pristop, ki hoče doseči zastavljeni cilj, ponavadi napredek na področju ekonomije, politike ali sociale. Tovrstne teorije ocenjujejo pravičnost stvari glede na to, ali nas privedejo do želenega stanja ali temu vsaj približajo.

[20]V nasprotju z razumnostjo je načelnost opazovana norma, a ne zaradi napredka na ekonomskem, političnem ali družbenem področju, temveč zaradi zahteve po pravičnosti ali pravici oz. kateri drugi dimenziji moralnosti. Tovrstne teorije determinirajo, kaj je dobro in kaj zlo na podlagi predetermineranih principov in standardov.

[21]Teorije s poudarkom na moralnih posameznikih poudarjajo odgovornost individuuma, da razvije sebe in skupine, ki jim pripada, s pridobivanjem raz-sodnosti in samo-spoznanja.

[22]Nasprotno pa teorije v spodnjih dveh kvadrantih skušajo razviti trdne strukture, institucije, ki so neodvisne od nas samih, vseeno pa jih determinirajo naša lastna načela in vodi naše lastno etično razmišljanje.

idejo o dobrem počutju, a ne v smislu hedonistične perspektive, ampak v smislu krepostnega življenja. Upoštevajoč zahodno perspektivo je vzpon krščanstva prinesel pomemben preobrat v percepciji krepostnega vedenja, saj je bila predstava krepostnega življenja, v nasprotju z Aristotelom, nedosegljiva za vse bogate in priviligirane in dosegljiva samo za revne in sužnje (glej tudi značilnosti katolicizma v Jelovac, 1997: 57-58). Prihod industrijske revolucije je v ospredje postavil tako vrline, kot so čistoča, tišina in industrija, kot tudi točnost, varčnost ter druge, v glavnem vrline z utilitarnimi motivi (glej tudi značilnosti reformiranega krščanstva v Jelovac, 1997: 58-59). Za menedžerje v modernih organizacijah so značilne kreposti: poštenost, pravičnost, zaupanje in trdnost. Etika vrline skratka ni sistem pravil, ampak celota osebnostnih karakteristik, ki, v kolikor jih prakticiramo, zagotavljajo 'pravilno' odločanje v katerikoli moralno-problematični situaciji.

b. *Deontološka etika.* Deontologija izhaja iz grške besede *deontos* in pomeni 'kar je treba, kar mora biti'. Je nauk o dolžnostih, še posebej človekovih dolžnostih v različnih življenjskih situacijah (glej, Sruk, 1995: 66). Primera deontološke etike sta: *Kantova etika*[23] in *Rawlsova ideja o pravičnosti kot nepristranosti.*[24]

c. *Etično učenje in rast.* Merilo ugotavljanja moralnosti dejanj teh teorij je v indirektno doseženih ciljih s spodbujanjem procesa učenja, ki omogoča ljudem, da se sami odločijo za moralno ravnanje. Pri tej etični teoriji ločimo: *rast posameznika in organizacijsko učenje*, *komunitarizem* in *etični egoizem.* [25]

---

[23]Bistvo Kantove deontološke etike je kategorični imperativ, katerega smo že razdelali v poglavju 3.2.2. Morda bi poudarili samo še naslednje dejstvo, za katerega razlago si bomo ogledali pomen besedne zveze kategorični imperativ. *Kategorični* pomeni brezpogojni (brez izjem), medtem ko *imperativ* pomeni ukaz oz. v Kantovem pojmovanju – princip, načelo; torej *brezpogojno načelo*. Iz tega sledi dejstvo, da sta kontekst in konsekvenca neke odločitve popolnoma irelevantna, za kar sam Kant poda primer: Četudi bi laž rešila nekomu življenje, se je potrebno striktno držati resnice. Ta navedeni primer, ki ni nujno najboljši za razlago kategoričnega imperativa, je dvignil veliko polemik, njegovih dodelav, in jih še dandanes. Tako npr. DeGeorge meni, da izrečena (ne)resnica nekomu, ki ne poseduje moralne legitimitete (gospodar sužnjev) dejansko ni laž. Ali Ross, ki je razvil pristop, poznan kot dolžnost *prima facie,* kar je latinski izraz za 'na prvi pogled' oz. 'zdi se'. Gre za dolžnost, ki jo je potrebno spoštovati, razen če oz. dokler ni prisotna druga dolžnost *prima facie* z odličnejšo zahtevo, ki ji je potrebno biti predan.

[24]Osrednja zadeva v vsaki teoriji o pravičnosti je (ne)opravičljivost neenakih razmerij med ljudmi. Rawlsova teorija predstavlja normativni pristop pri odločanju, kako naj bi izgledala pravična družba v 'izvirni situaciji', ki si jo moramo zamisliti *brez vedenja* o tem, kdo smo, kakšne so naše naravne ali družbene prednosti, kakšen je politični sistem, kakšno je naše etnično poreklo, smo moški ali ženska, odrasel ali otrok. Iz te pozicije popolne nevednosti si zastavljamo (moralno sporna) vprašanja o družbi, v kateri bi hoteli živeti. S tovrstnim načinom razmišljanja bi racionalna oseba prišla do strategije življenjskega pravila.

[25]Po teoriji *rast posameznika in organizacijsko učenje* se mora vsako ravnanje začeti s ciljem v mislih posameznika. Ta učeči se posameznik je pogoj za razvoj učečih se organizacij, ki bodo v prihodnosti edine uspešne. Pri tem ne gre samo za pridobivanje novih informacij, temveč za celoten osebnostni moralni razvoj, za *metanoio* tj. *spremembo mišljenja*. Rast in učenje posameznika je proces zavedanja lastnih etičnih potencialov. Učenje s tem postane cilj etike sam po sebi. *Komunitarizem* je reakcija na liberalni pogled, kateremu je pomembnejši posameznik kot družba. Ta pristop pa zagovarja, da so ljudje sami po sebi socialna bitja, ki dosežejo večji moralni potencial, če so del rastoče in razvijajoče se skupnosti. Bistvo komunitarne perspektive je, da se od različnih skupnosti pričakuje, da bodo razvile njihove lastne vrednotne in etične principe. Vse, kar

d. *Teleološka etika.* To so teorije, ki združujejo tako intencijo po doseganju nekega cilja kot tudi posamezno videnje katere institucije so potrebne za dosego le-tega. Termin *teleološki* izhaja iz grške besede *télos* kar pomeni 'smoter'. Je torej nauk o smotrnosti v svetu. Vsako dejanje naj bi imelo določen smoter (Sruk, 1995: 326). Pravilnost dejanja oz. ali je dejanje dobro ali slabo ni intrinzični del oz. samo bistvo tega dejanja, ampak je lahko ocenjeno samo po njegovih konsekvencah. Znotraj teleoloških teorij ločimo *diskurzivno etiko*[26] in *utilitarizem*[27].

3.2.4. Osnovne kategorije etike

Osnovne kategorije etike so volja, dolžnost, Dobro vs. Zlo, vest, odgovornost, vrlina in kodeks. Glede na to, da bomo v raziskavi uporabili le-te, se bomo v nadaljevanju osredotočili na pojasnitev njihovega bistva. Gremo lepo po vrsti.

3.2.4.1. Volja

Za razumevanje vseh ostalih kategorij etike, za razumevanje srčike etike, se je potrebno natančno zavedati pomena termina, ki je osnova razmišljanja o etiki, tj. volja, saj je volja kot rečeno »prvina vsake morale« (Jelovac, 2000: 95). Sama beseda volja izhaja iz grške besede *boúlesis* oz. latinske *voluntas* in pomeni izraz za »psihične procese, ki so neposredno povezani z namerno, hoteno dejavnostjo človeka« (Sruk, 1995: 347). Za Kanta je volja zmožnost, »da si sebi ustrezno vnaprej postavljamo zakone našega delovanja« (Kant v Furst

---

ovira potencialno rast skupnosti in njeno odgovornost sami sebi, je vredno graje. Pristaši *etičnega egoizma* ne bi razumeli J. S. Milla, ki je hvalil tiste, ki so žrtvovali lastno srečo za dosego večje sreče drugih. Posameznik bi tako moral slediti svojim interesom preko uporabe lastnih razlogov za namen ugotovitve in dosega lastnih najboljših interesov. Etična pozicija te teorije je v posameznikovem iskanju lastne sreče preko ustvarjalnega neodvisnega življenja, v katerem je edino vodilo lastna racionalna presoja. Glavne vrline so: neodvisnost, integriteta, poštenost, produktivnost, blagovna menjava in ponos. Človek ne bi smel žrtvovati sebe za druge ali pričakovati, da se bodo drugi žrtvovali zanj.

[26]Gre za normativni pristop, ki se ukvarja s primernimi procesi racionalne debate, ki so potrebni za dosego rešitve moralnih vprašanj. Ne govori o tem, kaj je prav in kaj narobe, ampak loči med *pravilnim in napačnim načinom dokazovanja o tem, kaj je prav in kaj narobe*, kar vsebuje že antična ideja, da je proces retorike ključ do odkritja resnice. Vsekakor to nakazuje, da dialog ne privede do definitivne resnice, kajti vedno se najdejo argumenti za in proti kateremukoli predlogu.

[27]Utilitarizem je »nazorska koncepcija, ki presoja moralno vrednost človekovega ravnanja po njegovi koristnosti, bodisi za posameznika (individualistični utilitarizem) bodisi za skupino ali družbo (socialni utilitarizem)« (Sruk, 1995: 339). Beseda izhaja iz latinske besede *utilis* in pomeni koristen. Napačno pa je mnenje, da je prvi uporabil izraz 'utilitarianism' Jeremy Bentham (ibid.), ustanovitelj doktrine, znane kot utilitarizem, ampak ga je skoval J. S. Mill. Zanimivo je tudi, da Bentham ne govori o koristnosti na splošno oz. natančneje o koristnosti v smislu materialnega in čutnega zadovoljstva, kar se velikokrat navaja, ampak o *največji možni sreči* ('*greatest happiness of greatest number'*), ki je temelj moralnosti in zakonodaje. Utilitarizem je kalkulativni pristop k etiki in naj bi upošteval naslednje značilnosti srečnosti: intenzivnost, trajanje, gotovost (da bo do srečnosti sploh prišlo), obsežnost (število vključenih ljudi), bližina (takojšnje ali kasnejše zadovoljstvo), rodovitnost (ali se bo zadovoljstvo nadaljevalo), čistost (ali se zadovoljstvo meša z bolečino).

in Halmer, 1990: 161-162). V etiki srečamo dva pojma, povezana z voljo: avtonomnost volje in heteronomnost volje.

Avtonomnost volje je samo(*avto*)-zakonitost(*nomos*) in ima svoj temelj v človeku in ne zunaj (*hetero*) njega. Človek je svobodno bitje in morala je odraz njegove svobode. Svoboda je v »samoodločanju za najvišjo oz. absolutno dobrino. Svobodno izbiranje pa je zavestno, umno in premišljeno« (Tavčar, 2000: 146). *Ergo* ima človek *liberum arbitrium*, ki je »conditio sine qua non odgovorne moralne vesti, ocenjevanja in obnašanja« (Jelovac, 1997: 31). In če je *avtonomnost* volje, ki vključuje *avtonomno* odločitev, *sui generis* vsake morale, je moralnost v polnem pomenu besede lahko le *avtonomna* moralnost. Na kratko: »Če ni zagotovljena *avtonomnost* volje, ni možno govoriti o fenomenu morale« (ibid.) oz. »Morale ni brez svobode« (Šter, 1994: 7).

Če je volja »svobodna«, če je »hotenje nekaj določenega, svobodno izbranega« (Tavčar, 2000: 146), se nam nakazuje vprašanje, ali je volja sploh lahko *heteronomna* oz. ali ni termin heteronomnost volje zgolj navaden *oksimoron*. Termin heteronomnost volje se uporablja povsod tam, kjer so zakonitosti (*nomos*) za moralno delovanje posameznika ali skupine zunaj (*hetero*) človeka. Heteronomnost volje torej predpostavlja zakone (pravo) oz. zapovedi (religije), po katerih se človek 'mora' ravnati, v kolikor hoče veljati za »moralnega«. Ker je morala zavestno, hoteno in svobodno delovanje, so pravo in »deset (ali več) božjih zapovedi za moralo uničujoče« (Šter, 1994: 226). Saj je bistvo moralnega delovanja »preseganje pravil in predpisov, delovanje iz čiste neposrednosti posameznikove subjektivne enkratnosti« (Makarovič v Zbornik, 1996: 54). Skratka »*heteronomnost* volje je konec morale« (Jelovac, 1997: 31). Ali ni torej, če upoštevamo definicijo z začetka razmišljanja o volji kot prvini, središču vsake morale, heteronomnost tudi konec vsake volje?!

Vseeno se je potrebno zavedati, da v kolikor človek internalizira zunanji *(hetero) nomos,* postane to subjektov *(avto) nomos*. In od tega trenutka dalje je zopet nemogoče govoriti o *heteronomnosti* volje, ampak se avtomatično prestavimo v *avtonomnost* volje.

3.2.4.2. Dolžnost

Za Kanta določenost volje po *umu samem*[28] terja delovanje, ki iz *občutka dolžnosti* sledi moralnemu zakonu in evforično govori o pojmu dolžnosti: »Dolžnost! Ti vzvišeno, veliko ime, ki v sebi ne zaobsegaš nič dopadljivega, tistega, kar bi vsebovalo dobrikanje, temveč terjaš podrejanje, pa vendar ne groziš, kar bi v duši zbudilo naravni odpor in strah, da bi premaknila voljo, marveč samo postavljaš zakon (…), pred katerim onemijo vsa nagnjenja,

[28]Za Kanta je avtonomija volje v tem, da je volja svobodna le takrat, ko se določa po umu samem.

četudi na skrivaj delujejo proti njemu« (Kant v Furst in Halmer, 1990: 162). Za Kanta je torej dolžnost temeljna in poglavitna kategorija etike.

O pojmu dolžnosti lahko govorimo tako pri avtonomiji kot heteronomiji volje. V okviru heteronomije volje govorimo o dolžnosti kot poslušnosti oz. upoštevanju vnanje nravne avtoritete, medtem ko gre pri avtonomiji volje za »razmerje do *nomosa*, katerega nosilec je oseba sama« (Sruk, 1995: 82). V obeh primerih pa je fenomen dolžnosti do neke mere ambivalenten, saj »na eni strani prinaša pritisk, tesnobo in nelagodje pod pezo zahtev in pričakovanj, na drugi strani pa ponuja polno katarzo ob uresničitvi zadane naloge, poslanstva, službe ipd.« (Jelovac, 1997: 32). Jelovac sam pa definira dolžnost kot »tisto, kar nalaga, da je nekaj treba narediti[29] oz. ni treba narediti«, ki se »kaže kot notranji občutek zaveze delovanja, obnašanja ali ravnanja v skladu z neko občo ali zasebno moralno voljo« in jo »čutimo kot povezujočo, obvezujočo in zavezujočo silo, kot pristen pritisk tistega, kar doživljamo in presojamo, kot moralni prav, kot nekaj kar je treba storiti« (ibid.).

3.2.4.3. Dobro vs. Zlo

Splošni pojem[30] etike je pojem dobrega. Dobro je v najbolj splošnem pomenu to, kar se ocenjujočemu subjektu zdi dobro zanj ali za družbo, ki ji pripada. Če je dobro »temeljna vrednota vsake morale« (Jelovac, 2000: 90) je prav, da napišemo o tej vrednoti nekaj besed in jo s tem umestimo v konceptualni zemljevid diplomskega dela.

Poznamo *intrinzično* in *instrumentalistično* definiranje pojma Dobrega. V prvem poskusu definiranja opredelimo pojem dobrega kot vrednoto samo po sebi – *kot táko*. Po drugem načinu pa reduciramo sam pojem dobrega na neko specifično vrednoto, kvaliteto ali sredstvo: npr. etični utilitarizem – kar je koristno, etični hedonizem – kar ponuja ugodje, užitek (glej, Jelovac, 2000: 91). Ali npr. skozi prizmo Kantove etike je dobro tisto, »kar ustreza moralnemu zakonu, ki ga ima vsak človek v obliki kategoričnega imperativa« (Sruk, 1995: 78). Govorimo lahko tudi o *objektivno* dobrih dejanjih, ki so taka sama po sebi, ali *subjektivno* dobrih oz. zlih dejanjih, ki jih proučujemo z vidika namena dejanja (Tavčar, 2000: 148).

---

[29]Jedro *najstva* (nem. *das Sollen – tisto, kar naj bo oz. tisto, kar naj bi bilo*) je občutenje dolžnosti, tj. ravnati v soglasju s splošno al pa z osebno nravno voljo (glej, Sruk, 1995: 81).

[30]Kot navedeno, je pojem dobrega *splošni pojem*. Da se ga *ergo* ne da definirati, je drža, ki jo zavzame etični skeptik, ki zagovarja tezo, da se ne da ponuditi neke *splošne*, enoznačne definicije, kajti »nobeno dejanje ali lastnost ni že samo po sebi slabo ali dobro« (Šter, 1994: 54). Na drugi strani etični dogmatizem pojem dobrega definira kot »določeno zahtevo, nalogo ali zapoved (*dictuma*), ki jo narekuje neka pooblaščena, legitimna, moralna avtoriteta« (Jelovac, 2000: 91).

3.2.4.4. Vest

Vest (gr. *syndeisis*, lat. *conscientia*) je prvotno v slovanskem jeziku pomenilo 'zavedanje, védenje, znanje'. Podobno je tudi nemška beseda *Gewissen*, ki pomeni 'vest', izpeljana iz besede *wissen*, ki pomeni 'vedeti' ali latinska beseda *conscientia* (vest) iz besede *conscīre* (zavedati se) oz. *scire* (vedeti). Poraja se nam vprašanje, za kakšno védenje gre v primeru vesti. Gre za odgovor na vprašanje iz prejšnjega poglavja: kaj je dobro. Vest je jasno vedenje v človeku, ki mu da vedeti, kaj je dobro in kaj slabo, kaj pravilno in kaj nepravilno. Je igla v kompasu, ki kaže, kaj je *dobro, pravilno* na eni strani in kaj *zlo, nepravilno* na drugi. Ali povedano drugače, ta igla »je občutek za pravilno in nepravilno, je mehanizem moralnega samospodbujanja in samokaznovanja človeka za dobra ali slaba ravnanja v življenju v skupnosti« (Jelovac, 1997: 30).

Skozi zgodovino filozofske misli srečamo več pojmovanj vesti. Tako je za antiko veljalo, da je vest vrojena ali božanska duhovna zmožnost osebe za pravilno presojanje moralnih problemov in situacij. Sokrat smatra vest kot notranji božanski glas (*daimónion*), ki človeku prišepetava, kaj mora in česa ne sme storiti. Za Tomaža Akvinskega je vest zmožnost moralne presoje, medtem ko je Rousseau menil, da je vest najboljši kazuist, ki svetuje pravilno celo v najbolj zapletenih situacijah. Po njegovi teoriji je vodilo kreposti in pravičnosti zapisala v dušo narava. Tudi za Kanta je imperativ vesti brezpogojen. Podobno je za neotomiste vest prirojena zmožnost presoje o tem, kaj je dobro in kaj zlo, zato je kategorični imperativ nravnega zakona temelj vere v Boga. Za Freuda je vest del *superega*, tj. sistem znotraj psihe, ki se je razvil v procesu sprejemanja nravstvenih standardov družbe, kakor jih vidi posameznik (glej, Sruk, 1995: 344-345).

Ne glede na to, ali je vest prirojena ali pridobljena, vest obstaja. Vsem opredelitvam je skupno to, da je vest vodilo individuumu v posameznih križiščih med Dobrim in Zlim.

3.2.4.5. Vrlina/krepost

Vrlina (prevaja se tudi kot krepost[31]) je *per definition* moralno, značajsko pozitivna lastnost. V etiki vrlino »pojmujemo kot selektivno nagnjenost volje, da ravna v skladu z ustreznim merilom ali pravilom« (Jelovac, 1997: 33). Aristotel je razlikoval *dianoetične* in *etične* vrline. Slednje so karakterne, nravne, prve pa razumske (*dianoia* pomeni 'razum';

[31]Beseda vrlina izhaja iz latinske besede *virtus*, kar pomeni, kot rečeno vrlina ali krepost, čeprav je slovanski koren besed vrlina in krepost različen. Vrlina izhaja iz praslovanščine in prvotno pomenila 'ognjevit, vnet'. Medtem ko je beseda krepost ohranila fonetično skoraj identično obliko iz praslovanske *krěpostь* in je prvotno pomenila 'moč, sila, trdnost'. In dejansko, *za vrlega človeka velja, da je v svojih moralnih načelih trden in ognjevit, ko jih je potrebno ubraniti.*

dianoetikos pa 'preudaren, razumen'). Pomen dianoetičnih vrlin je v plemenitenju intelekta in jih imenujemo tudi teoretične. Te vrline so: modrost, znanost, uvidevnost, spretnost itn. (Sruk, 1995: 71 in 182). Etične oz. nravne vrline pa pojmuje kot »razumno oz. pravo mero med preveč in premalo« (Jelovac, 1997: 33). Aristotel pojmuje vrline kot zadržanja, srednjo mero pa kot značilnost vrline in na tej podlagi definira vrlino kot »zadržanje, ki omogoča pravilno odločitev in ki se ravna po sredini glede na nas, sredini, ki jo opredeljuje zdrava pamet, kar pomeni, da jo določimo tako, kot bi jo določil pameten človek« (Aristotel, 2002: 85). Na podlagi Sokratovega etičnega intelektualizma, na osnovi katerega 'nihče hote ne dela narobe', sledi, da je pravilno delovanje možno le na osnovi znanja (glej, Jelovac, 1997: 33).

Platon je identificiral štiri vrline: modrost, hrabrost, zmernost in pravičnost (Sruk, 1995: 167). Aristotel, kot rečeno, je razširil delitev svojega učitelja na več osebnostnih lastnosti, ki jih lahko imenujemo vrline. Zelo nazoren prikaz moralnih vrlin po Aristotelu je v spodnji tabeli, ki tudi jasno prikaže pojmovanje *prave mere* »med dvema slabostma, katerih ena je v pretiravanju, druga v pomanjkanju« (Aristotel, 2002: 85).

Tabela 3.1: Moralne vrline po Aristotelu

Kontekst	***Hiba pomanjkanja***	***Vrlina***	***Hiba presežka***
Nevarnost	Strahopetnost	Pogum	Nepremišljenost
Fizično zadovoljstvo	Mlačnost (nezmožnost prepoznavanja veselja, ki ga nudi fizično zadovoljstvo)	Samokontrola	Poželjivost
Bogastvo	Revnost	Radodarnost	Razsipnost
Denar	Skopost	Veličastnost (vedeti kdaj zapraviti, koliko in za kaj)	Zapravljivost
Videnje sebe	Pohlevnost	Plemenitost (začutiti in pokazati osebni ponos, ko je zaslužen, a brez nečimrnosti)	Nečimrnost
Samo-promocija	Varljiva skromnost	Nevtralnost (dobra dela so storjena zaradi njih samih in ne zaradi lastne promocije)	Karierizem
Manjše provokacije	Obupanost	Potrpežljivost	Razdražljivost
Osebno vedênje	Klečeplaznost	Ljubeznivost	Prepirljivost
Iskrenost v izražanju	Samopodcenjevalnost	Resnicoljubnost	Domišljavost
Družabnost	Dolgočasnost	Duhovitost	Burkaštvo

Vir: Povzeto po Fisher in Lovell, 2003: 73.

3.2.4.6. Odgovornost

Frommovo pojmovanje dolžnosti pravi, da je dolžnost nekaj, kar je človeku ukazano od zunaj, medtem ko je odgovornost individuumovo prostovoljno oz. svobodno ravnanje (Sruk, 1995: 234). Že v besedi odgovornost, tako v slovenščini kot drugih jezikih (angl. *Responsibility*, nem. *Verantwortung*), se skriva pomen te besede. Človek v svojem ravnanju, v svojih odločitvah sprejema zavedanje, da bo moral 'dati odgovor' za svoja ravnanja in

odločitve, če ga bo kdo za ta odgovor terjal. Kajti odgovornost je »pogum, da svoje ravnanje izpostavimo najstrožji moralni presoji lastnega jaz-a in okolja« (Jelovac, 1997: 32). Moralna presoja lastnega jaz-a in/ali okolja je v *odgovoru* na vprašanje o smotrnosti subjektovega dejanja, presoje oz. odločitve (npr. »Zakaj sem/si to storil?«). Moralna odgovornost vključuje določeno psihološko breme, saj subjekt nekih dejanj »prevzame nase tudi posledice, ki jih ti povlečejo za sabo« (ibid.). Pri *subjektivni* odgovornosti vzame posameznik v zakup *pričakovane*, *predvidljive posledice* svojih dejanj in odločitev. Pri *objektivni* odgovornosti, pa individuum prevzame *vse možne posledice* svojega ravnanja brez zadržkov ali pomislekov (glej, ibid.).

3.2.4.7. Kodeks

Beseda kodeks izhaja iz latinske besede *codex*, ki je prvotno pomenila deblo, štor. Pomenila je tudi zbirko z voskom prevlečenih lesenih ploščic, na katere so pisali Rimljani. Slovar slovenskega knjižnega jezika ga definira kot 'zakonik, zbirko zakonov' oz. v kolikor se pojavlja s prilastkom (novinarski, zdravniški itd.) pa je opredeljen kot *družbeno priznan in uveljavljen sistem načel, predpisov*. Širšo definicijo srečamo pri Jelovcu, za katerega je moralni kodeks »skrbno izbrana, do določene mere sistematično zbrana in jasno formulirana množica ocen, meril, maksim ter norm, ki veljajo za praktična pravila pravilnega obnašanja posameznikov oz. kot vzorci zglednega vedenja in/ali delovanja v določeni skupnosti« (Jelovac, 2000: 99).

Kot smo v poglavju o volji ugotovili, da je o morali nemogoče govoriti v kolikor imamo opravka s *hetero-nomnostjo* (zunanjo zakonitostjo), je videti uvrstitev poglavja o kodeksu nesmiselna, saj »se zdi, da je kodificiranje samoumevnih nenapisanih pravil že v osnovi paradoksalno početje« (ibid.), in podobno, kot smo ugotovili za termin heteronomnost volje, velja tudi za termin etični kodeks oz. kodeks etike, da je navaden *oksimoron* oz. *contradictio in adiecto*, saj če so zapisana pravila smrt morale ter s tem etike in če je morala »po svojem bistvu sestavljena iz nenapisanih maksim in norm« (ibid.) oz. je bistvo moralnega delovanja »preseganje pravil in predpisov, delovanje iz čiste neposrednosti posameznikove subjektivne enkratnosti« (Makarovič v Zbornik, 1996: 54), potem kodeks etike enostavno ne more obsta(ja)ti. A tako pojmovanje bi bilo skrajno neresno v realnosti človekovega življenja. Kot je ugotovil že Šter, gre razvoj človeka »od heteronomne moralnosti k avtonomni moralnosti« (Šter, 1994: 90; glej tudi Ramovš v Zbornik, 1996: 70-71), k ponotranjanju zunanjih *(hetero)* pisanih ali nepisanih moralnih norm, ki jih posameznik pridobi preko socializacije, inkulturacije in prisostvovanju pri vsakodnevnih navadah in običajih (tj. etika v etimološkem

pomenu besede). Ali je potem kodeks napisanih moralnih norm sploh smiseln za odraslo, zdravorazumsko osebo? Smiseln je za posameznike in skupine, ki se k pisanju kodeksa »zatekajo zlasti v strahu pred pozabo ali izgubljanjem moči, vpliva in samoumevnosti *njim* (op. avt.) zaželene oblike morale« (Jelovac, 2000: 99).

Za Dragoša, ki se sicer ne ukvarja s heteronomnostjo kodeksa, je pomen kodeksov v večanju veljave strokovnjakov in regulaciji konfliktov. Poleg ekspertnosti se veljava strokovnjakov krepi z artikulacijo sklopa javno priznanih vrednot, tj. s kodeksom etike. Zavzame tudi stališče, da kodeksi pomagajo pri razreševanju konfliktov na eni strani med normami, ki veljajo za neko profesijo, in med smotri ter cilji ustanove, za katere je kompetentno njihovo vodstvo (kodeksi profesij profesionalno regulacijo diferencirajo od drugih načinov). In na drugi strani med organizacijskimi in interakcijskimi sistemi (kodeksi profesionalcev, ki regulirajo profesionalne usluge, pri katerih je odločilna osebna interakcija z uporabniki). Zato lahko rečemo, da so kodeksi komunikacijsko izjemno pomembni (Dragoš v Zbornik, 1996: 130-131).

Kodeksi etičnega odločanja sodijo po Tavčarju med rutinsko etično odločanje (poleg intuitivnega in analitičnega etičnega odločanja), kjer gre za odločanje na podlagi enostavnega normiranja, kodificiranja, kar pa zahteva vsaj temeljna znanja iz filozofije (Tavčar v Zbornik, 1996: 193-195). Na koncu proučevanja o bistvu kodeksa bi lahko, sicer posplošeno, a vendarle rekli, da je *kodeks* za človeka, ki opravlja določeno profesijo, napisan *kategorialni imperativ*.

3.2.4.7.1 Kodeks slovenskih novinarjev

V našem diplomskem delu se bomo največkrat srečali z novinarji, zato se nam zdi smiselno, da pobliže predstavimo Kodeks slovenskih novinarjev in iz njega izvirajoče moralne vrednote, drže, ki določajo »pravilno« vedenje novinarjev, ki definirajo in branijo novinarske moralne navade (gr. *ēthos*) ter ravno z definiranjem poskušajo poskrbeti, da obstanejo.

Prvi kodeks novinarjev Republike Slovenije je bil sprejet 29. novembra 1991 v Gozdu Martuljku. Imel je 12 členov. Drugi Kodeks slovenskih novinarjev je bil sprejet 10. oktobra 2002 v Izoli. Ima 27 členov, v katerih se zrcali in iz katerih lahko razluščimo tiste osnovne vrline, ki se jih novinarji »morajo« držati, saj »opredeljuje za novinarski poklic *specifična* ravnanja« oz. se v njih »odseva tudi *univerzalna etika*, ki ne velja le za novinarje, temveč za vse ljudi« (Košir v Zbornik, 1996: 171; podčrtal – B. K.). »Univerzalna« etika je za Koširjevo v razločevanju »med dobrim in zlim«, kar je »najvišja in splošna človekova dolžnost, ki stoji

pred sleherno poklicno dolžnostjo« (ibid.). Citirano ponovno dokazuje, da je za nekatere strokovnjake s področja novinarstva na Slovenskem Kodeks slovenskih novinarjev napisan kategorialni imperativ. Njihova samoumevna drža si s promocijo njihove »zdravorazumskosti« zatiska oči in ne priznava etičnega relativizma, etičnega skepticizma in etičnega nihilizma, kakor tudi ne dojame ali noče dojeti različnih moralnih drž (glej podpoglavje 3.2.2.), saj popolnoma izključuje egocentrične moralne drže: »Že za kritičnega filozofa Immanuela Kanta je humanost hkrati personalizem: oseba je vedno cilj in ne sredstvo!« (Kovač v Košir v Zbornik, 1996: 170). Ta Kantovska drža je izjemno očitna v Kodeksu novinarjev v 21., 22. in 23. členu, najbolj jasno pa v 20. členu (glej tabelo 3.2.).

Kodeks slovenskih novinarjev poleg človekoljubnosti vključuje naslednje vrline: resnicoljubnost, pravičnost, objektivnost, samokritičnost, antimakiavelizem, vrednost zaupanja, verodostojnost, nepristranskost, poštenost, načelnost, odgovornost, ubogljivost ter upoštevanje zlatega pravila. V tabeli 3.2 je jasno razvidno, kateri člen vsebuje katero vrlino in na podlagi česa (obveznosti in obsodbe) je ta vrlina izpeljana.

Tabela 3.2: Vrline v Kodeksu slovenskih novinarjev

ČLEN	VRLINA	KODEKS OBVEZUJE	KODEKS OBSOJA
1.	***Resnicoljubnost in samokritičnost***	- Preverjanje informacij. - Samoiniciativno popravljanje napačnih informacij.	
2.	***Resnicoljubnost***	- Preverjanje informacij (pridobiti odziv tistih, na katere se informacije nanašajo).	
3.	***Resnicoljubnost***	- Ločevanje informacij in komentarja. - Preverjanje informacij (opozoriti na nepreverjene informacije).	
4.	***Resnicoljubnost***	- Navedbo vira informacije.	
5.	***Vrednost zaupanja***	- Možnost zavrnitve razkritja vira informacij.	
6.	***Poštenost***		- Podkupljivost.
7.	***Resnicoljubnost***		- Izpuščanje in prikrivanje informacij. - Ponarejanje dokumentov.
8.	***Resnicoljubnost***		- Zlorabo z rezanjem, montažo.
9.	***Poštenost***		- Plagiatorstvo.
10.	***Antimakiavelizem*** (cilj NE posvečuje sredstev)		- Uporabo nezakonitih in nepoštenih sredstev pri zbiranju informacij.
11.	***Objektivnost***	- Ločevanje informacij in komentarja.	
12.	***Objektivnost***	- Izločitev ali razkritje novinarja zaradi vpletenosti v dogodke.	
13.	***Verodostojnost***		- Prepletanje novinarskih sporočil in oglasov.
14.	***Verodostojnost***	- Ločevanje oglasov od novinarskih besedil.	- Hibride med oglaševalskimi in novinarskimi vsebinami.
15.	***Verodostojnost***	- Izogibanje situacijam, ki lahko privedejo do konflikta interesov.	

16.	***Poštenost***	- Zavrnitev podkupnin v izogib konfliktnim interesom.	
17.	***Poštenost***		- Zlorabo informacij o finančnih dogodkih.
18.	***Poštenost***		- Sprejemanje podkupnin od oglaševalcev.
19.	***Objektivnost***	- Neizogibne konflikte interesov razkriti javnosti.	
20.	***Človekoljubnost***	- Varovanje človeške osebnosti in intime pred razkrivanjem v javnosti. (Dovoljeno le za javne osebe.)	
21.	***Pravičnosti***	- Upoštevanje, da ni nihče kriv, dokler ni pravnomočno obsojen.	
22.	***Človekoljubnost***		- Poročanje z navedbo imen o telesnih in psihičnih boleznih ali okvarah.
23.	***Človekoljubnost***	- Izogibanje rasnim, spolnim, starostnim, verskim idr. stereotipom.	- Diskriminiranje na osnovi spola, pripadnosti etnični, verski, socialni ali narodni skupini. - Žalitev verskih čustev in običajev. - Netenje mednacionalnih trenj.
24.	***Načelnost***	- Zavračanje naloge, ki je v nasprotju s kodeksom ali osebnim prepričanjem.	
25.	***Odgovornost***	- Podpisovanje pod izdelek. - Odgovornost uredništva za nepodpisan ali s psevdonimom podpisan prispevek.	- Podpisovanje brez vednosti avtorja ali proti njegovi volji.
26.	***Ubogljivost***	- Odziv vabilu na razpravo častnega razsodišča. - Spoštovanje razsodbe častnega razsodišča.	
27.	***Zlato pravilo***	- Upoštevanje enakih meril, kot jih novinar zahteva od drugih.	

Vir: Kodeks slovenskih novinarjev.

Kodeks slovenskih novinarjev kljub vrlinam resnicoljubnosti, načelnosti, verodostojnosti idr. postavlja v središče človeka. Zmotno je, da kodeks že sam na sebi vključuje univerzalno etiko oz. da je vse, kar je zapisano v kodeksu, samoumevno, avtomatično, da je del univerzalne etike ali celo univerzalna etika sama, saj imajo »časnikarji v mnogih državah različne etične kodekse, ki vsebujejo vse mogoče politične, kulturne, nazorske, odnošajske in druge moralno-relevantne norme, načela, vrednote, zapovedi, prepovedi, sugestije itn.« (Sruk, 1986: 318). Iz tega lahko sklepamo, da noben kodeks ne vključuje neke univerzalne etike, da heteronomnost volje, ki jo narekuje kodeks, sploh ne omenjamo. Kodeks novinarjev ne vključuje univerzalne etike. Kvečjemu lahko rečemo, da vključuje etiko političnega in kulturnega prostora, v katerem se je 10. 10. 2002 nahajala Republika Slovenija. Kakšen bi bil novinarski kodeks 10. 10. 1943, 10. 10. 1981, 10. 10. 2008 ali sto let kasneje? Če bi sedanji vključeval univerzalno etiko, bi bil odgovor – isti. Zakaj je bilo potem potrebno sprejeti nov kodeks 12 let po njegovem sprejemu? Če dobro pogledamo,

vseeno opazimo, da v svoji osnovi ostaja isti z manjšimi popravki. Zakaj je v osnovi isti, nam razloži Sruk, ki meni, da je v kodeksih »v demokratičnih deželah večji poudarek na časnikarjevi osebni odgovornosti in pobudi, da sporoča resnične vesti, da je nepodkupljiv in nepristranski, se ravna po svoji vesti in prepričanju«, medtem ko je v »monolističnih totalitarnih državah poudarjena predvsem novinarjeva pripadnost in zvestoba oficialni politiki,« ki zahteva, »da v vsej svoji dejavnosti upošteva in uveljavlja uradno ideologijo z vsemi njenimi pragmaticističnimi dodatki vred« (ibid.: 318, 319). V skladu z razločevanjem kodeksov v demokratični in totalitarni državi in z analizo Kodeksa slovenskih novinarjev lahko spoznamo, da je Kodeks slovenskih novinarjev napisan v demokratični državi, saj poudarja značilnosti, kot je navedel Sruk, kodeksov demokratičnih držav: odgovornost za sporočanje resničnih vesti *(vrlina resnicoljubnosti)*, nepodkupljivost *(vrlina poštenosti)*, nepristranskost ter ravnanje po svoji vesti in prepričanju *(vrlina načelnosti)*. Ta kodeks velja torej za demokratične družbe in posledično za demokratične medije. Postavlja pa se vprašanje, kaj če v demokratični družbi obstajajo mediji, ki jim demokracija ni vrednota in so pristaši anarhije, totalitarizma ali kakšne druge oblike državne in družbene urejenosti?

3.2.5. Poslovna etika

Ena izmed vej etike je tudi poslovna etika, ki je tista veja, na katero je pripet list našega proučevanja, tj. poslovnomoralna drža v elektronskih množičnih medijih. Sruk enači termin poslovna etika s terminom profesionalna etika. Tako definira poslovno etiko kot »sistem etičnih norm in načel, ki veljajo za posebne poklicne skupine in za posameznike v njih« (Sruk, 1986: 377). Za 'uradni', znanstveni začetek proučevanja poslovne etike velja 20. stoletje in razvoj postindustijske kapitalistične družbe oz. ko je prišlo »do epohalne transformacije *'laissez-fair'* kapitalizma k postindustrijski družbi« (Jelovac, 2000: 88). *Laissez-fair* pomeni neomejen. Torej se *laissez-fair* kapitalizem nanaša na kapitalizem, ki ne postavlja nikakršnih omejitev. Gre za nekakšen ekonomski *boj za obstanek* in je razumljen kot »Darwinov pogled znotraj ekonomije« (Fisher in Lovell, 2003: 7). Zato je »*samokorekcija* neskončno bolj zaželena za vse *udeležene* (opomba avtorja) kot pa zunanja intervencija« (ibid.; podčrtal – B. K.). In ravno ta zgodnji *laissez-fair* kapitalizem je sproduciral predsodek, da sta etika in ekonomija dva ločena pojma oz. da v ekonomiji ni prostora za etiko. Mimogrede, zanimivo bi bilo analizirati sovpadanje tega predsodka s predsodkom o ločitvi etike in politike. Sušno obdobje moderne je v postmoderni, postindrustijski družbi rodilo neverjetno »žejo« po proučevanju poslovne etike in, tega ne smemo pozabiti, organizacijske kulture.

Ločimo *deskriptivno* in *normativno* poslovno etiko. Pri prvi gre, kot že samo ime nakazuje, za »opisno pojasnjevanje tekočega stanja stvari in duha, odnosov in norm v polju poslovne morale« (Jelovac, 2000: 88). Za normativno poslovno etiko lahko sklepamo po analogiji, in sicer, če normativna etika »daje zapovedi (moraš …) in prepovedi (ne smeš …), o katerih meni, da njihovo upoštevanje vodi v dobro življenje, pravično ravnanje in modre odločitve« (Belak, 1993: 115), potem normativna *poslovna* etika daje zapovedi in prepovedi, o katerih meni, da njihovo upoštevanje vodi v dobro poslovanje, pravično ravnanje in modre odločitve v poslovnem svetu. Z drugimi besedami lahko rečemo, da si normativna etika »prizadeva z določenih krtično-vrednostnih pozicij in kriterijev lastnega pogleda na svet obstoječo gospodarsko prakso podrediti moralnemu ocenjevanju in racionalni presoji« (Jelovac, 2000: 89).

3.3. MORALA

Primarni predmet proučevanja poslovne etike je fenomen *poslovne morale*. Preden pa nadrobneje definiramo poslovno moralo, na kratko osvetlimo še nekatere pojme, ki nam bodo v pomoč pri razumevanju širine umeščenosti poslovne morale v celoten filozofski in poslovni svet.

3.3.1. Opredelitev pojma morala

V strokovni literaturi se »pojem etika uporablja kot oznaka za teorijo o morali, morala pa za označevanje določene vrste človekovega vedenja oziroma delovanja« (Šter, 1994: 5). Zelo nazorno je etimološko definicijo[32] v opredelitev morale vtkal Jelovac, ki govori o morali kot specifično človeškem fenomenu, »v katerem se izraža nek način človeškega sobivanja, ki je sčasoma prešel v *navado, običaj(nost), nrav(nost)*« (Jelovac, 2000: 86). Po Habermasu je ključna razlika med etiko in moralo v tem, da se etika ukvarja z dobrim, z vrednotami (evaluativni problem), morala pa se ukvarja s tem, kaj je pravično (normativno vprašanje) (Šter v Zbornik, 1997: 101-102).

Morala je predmet etike kot filozofske znanstvene discipline. Je »skupek družbenih predpisov, norm, ki so sankcionirane s posebno notranjo sankcijo, katero subjekt, individuum uporablja na sebi samem zaradi kršitev omenjenih predpisov« (Sruk, 1986: 284). Če rečemo, da obstajata proaktivni in reaktivni aspekt k etiki in morali ter da se prvi osredotoča na »delati dobro«, medtem ko drugi poudarja »izogibanje zlega«, velja, da se etika ukvarja s prvim in

[32]Za sam termin morala smo že navedli, da je prevzeta iz latinske besede *moralis*, ki je izpeljanka iz lat. *mos* (glej, Švajncer, 1995: 13), kar pomeni: »…'šega, običaj, pravilo, nrav' in torej prvotno pomeni 'skladen z običaji, skladen s preizkušenim, nravnim življenjskim načinom« (Snoj, 1997: 354). Etimološko smo torej že ugotovili, da je pojem morala latinskega izvora in je identičen terminu *etika*, le da je slednji grškega izvora.

morala z drugim pristopom. Morala je skrb za pravičnost in je torej razsodnostna (Fisher in Lovell, 2003: 30). Kot Jelovac, tudi Šter opredeli moralo kot specifično človeško dejavnost, »saj le človek lahko smotrno (zavestno in svobodno) deluje« (Šter, 1984: 60). Utemeljena je v samem bistvu človeka, saj družbena razmerja izvirajo iz same narave, iz bistva človeka. Ker je človekova, je tudi družbena zakonitost in obsega vse družbene sfere (ibid.: 61-63).

Naj na koncu podamo še opredelitev, ki nas zopet postavi v dojemanje morale v njenem etimološkem korenu: morala je »prostovoljna vdanost človeka <u>običaj</u>em, ki jih deduje tradicija skupnosti, v kateri prebiva in po katere načelih se privaja samoobvladovanju v javnem in zasebnem življenju« (Jelovac, 2000: 86; podčrtal – B. K.). Zanj je morala tudi »človekov kritično-vrednostni odnos človeka do dejanj drugih ljudi, njihovih značajev in samega sebe s stališča dobrega in zla« (ibid.: 87).

Tako lahko zaključimo in s tem tudi v pričujočem diplomskem delu razumemo moralo kot *obseg pravil* za odločanje in ravnanje v skladu z etiko (*načela* o dobrem in zlem ter *norme* za odločanje in ravnanje po teh načelih).

3.3.2. Moralne drže

Potreba po uvrstitvi samostojnega poglavja o moralnih držah se nam zdi smiselna predvsem zaradi variiranja vsebine moralnih predpisov[33] od zgodovinskega obdobja do zgodovinskega obdobja, od družbe do družbe, od kulture do kulture, od subkulture do subkulture. Moralna drža, ki jo internalizira posameznik s procesom socializacije, ki jo podeduje z vzgojo v družini in družbi je od posameznika do posameznika lahko zelo različna. Različnost poudarjanja in vrednotenja pravil odločanja in ravnanja v skladu s tem, kaj je dobro in zlo v posameznikovi družini in mikro družbi, privede do dejstva različnosti moralnih drž.

Poznamo egocentrične[34] in sociocentrične[35] moralne drže. Egocentričnost (lat. *ego* pomeni 'jaz' in *centrum* pomeni 'središče') v središče postavlja sebe, lasten jaz ter v svojem

---

[33]Po Sruku le ti »zapovedujejo, kar je dobro, in prepovedujejo, kar je zlo« (Sruk, 1986: 284).

[34]- Hedonizem: Najvišja življenjska vrednota je trenutno ali trajnejše telesno uživanje in naslada.
- Utilitarizem: Glej poglavje 3.2.3.
- Egoizem: Posameznik je sam sebi najvišji namen in potrebuje sočloveka le v toliko, kolikor ga potrebuje za svojo uveljavitev. Blaginja posameznika, »jaza« je poglavitno načelo, merilo in življenjsko vodilo.
- Evdaimonizem: Vrednostno merilo nravnega delovanja in najvišje dobro je sreča. Poudariti je potrebno, da je za evdaimonizem »temeljni motiv in hkrati cilj človekovega nravno relevantnega ravnanja lastna in (ali) *sočlovekova* sreča« (Sruk, 1995: 110; podčrtal – B. K.). Iz tega sledi, da bi lahko evdaimonizem uvrstili tudi med alo- oz. socio-centrične moralne drže. Isti avtor navaja, da so hedonizem, utilitarizem in egoizem le inačice evdaimonistične etike (ibid.).
- Stoicizem: Mirno vedenje, ravnodušnost v vseh življenjskih okoliščinah je cilj stoicizma.

presojanju, mišljenju, vrednotenju izhaja iz sebe, iz svojih potreb in interesov (Sruk, 1986: 128). Njemu nasproten pojem je alocentričnost (grška beseda *alos* pomeni 'drugi, drugačen'), ki v središče presojanja, mišljenja in vrednotenja postavlja drugega (Sruk, 1986: 24). V literaturi se načeloma namesto alocentričnih moralnih drž uporablja termin *sociocentrične moralne drže*, ki razširi pojmovanje iz drugega kot sočloveka v širši kontekst, v družbo (lat. *societas* 'družba'), kjer je posledično družba tista, ki je postavljena v središče presojanja, mišljenja in vrednotenja.

3.3.3. Poslovna morala

Če je premet proučevanja etike morala, lahko po analogiji sklepamo, da je primarni predmet proučevanja *poslovne* etike – *poslovna* morala. Gre za specifičen fenomen znotraj gospodarskega, poslovnega življenja, ki ga lahko definiramo kot »smotrno organiziranje, racionalno upravljanje in odgovorno doseganje plodnih gospodarskih ciljev, ki so realno dosegljivi znotraj določnega in determiniranega socio-sistema« (Jelovac, 2000: 86). Tudi za množične medije lahko rečemo, da je njihov namen v doseganju plodnih gospodarskih ciljev. Saj mora vsak množični medij »preživeti« na trgu, kjer se sooča s podobnimi problemi kot neka običajna gospodarska ali industrijska panoga. Podobnost je več kot očitna. Ravno tako se množični mediji srečujejo s konkurenco (drugi množični mediji), ravno tako prodajajo svoj produkt (medijsko vsebino) in ravno tako o kakovosti produkta (vsebine) odločajo potrošniki (občinstvo). Sistem organizacije je sicer res drugačen, a cilj je isti – preživeti na trgu oz. doseči plodne gospodarske cilje.

Pri doseganju teh ciljev pa se velikokrat zdi, da je poslovna morala le-tem prej v napoto kot v spodbudo. Vendar samo na prvi pogled, ki je plod stereotipa, da sta etika in ekonomija dva različna pojma ter da v ekonomiji ni prostora za etiko. Če pa dojamemo poslovno moralo kot »prostovoljno izbrano pokornost poslovnim običajem, ki so s pomočjo tradicije učvrščeni in uvrščeni v neko socio-gospodarsko okolje« (Jelovac, 1997: 37), potem je popolnoma jasno, da je poslovna morala integralni del ekonomije, gospodarskega življenja, množičnih medijev, idr. Kajti ekonomijo sestavljamo ljudje, ki nosimo v sebi s tradicijo prevzete moralne norme

---

- Epikurizem: Srečnost je v ugodju, katerega osnova je v čutnosti, vendar z zavedanjem, da je duhovno ugodje višje od telesnega, trajno boljše od trenutnega, ugodje notranjega miru boljše od ugodja ob vznemirjenju (glej, Jelovac, 1997: 29-30 in Sruk, 1995: 131, 339, 87, 110, 316 in 104).

[35]- Izvirno krščanski *ethos*.
- Komunizem.
- Univerzalizem.
- Etika svobodnega komunikativnega delovanja.
- Bioetika.
- Ekoetika oz. etika sobivanja (glej, Jelovac, 1997: 30).

in vrednostne sisteme, ki se odražajo tudi v svetu gospodarstva. Zato je nesmiselno govoriti o poslovni morali kot nekemu tujku v ekonomiji.

Tudi za poslovno moralo velja, da ne obstaja, v kolikor ne vsebuje avtonomnosti volje, ki je prvi pogoj, da lahko sploh govorimo o poslovni morali. Poslovna morala se tako začne tam, kjer se konča heteronomnost volje gospodarskega prava oz. prava nasploh na eni strani in kjer se na drugi strani končajo zakoni trga ter tehnično-tehnološki standardi znanosti in stroke, ki ravno tako vključujejo heteronomnost volje. Težiti je potrebno k »razumnemu, optimalnemu kompromisu« (Sruk, 1986: 377), kar pomeni, da je potrebno poslovne cilje »usklajevati s poklicnimi normami« (ibid.). V kolikor pride do konflikta med poslovnimi cilji in poklicnimi normami, Talcott Parsons navede štiri tipe deviantnega vedenja, ki jih lahko razdelimo na eni strani glede na *aktivno* in *pasivno držo* ter na drugi glede na *idealizem* in *cinizem*.[36]

V svetu gospodarstva se prepletajo dejanja, ki jih lahko označimo kot dobra, slaba ali kot legalna in nelegalna, kjer sta legalnost in nelegalonost definirana preko civilnega in kazenskega prava. Fisher in Lovell tako ločita štiri možne kombinacije dejanj, ki vzbujajo moralne dileme:

a. *Dejanja, ki so dobra in legalna, a niso določena z zakonom.* Nekatera dejanja so dobra in legalna, a se posamezniki ali organizacije vseeno sprašujejo, ali naj ta dejanja izvršijo, saj niso zakonsko obvezani.

b. *Dejanja, ki so slaba in nelegalna.* V tej kategoriji nastanejo moralna vprašanja, ker so dejanja tako slaba kot nelegalna in kot taka jih je potrebno takoj obsoditi. Problem je v dejstvu, da zadeve, ki bi jih večina uvrstila v to kategorijo, lahko nekateri ne vidijo niti kot slabe niti kot nelegalne.

c. *Dejanja, ki so legalna, a slaba.* Največje število moralnih dilem v poslovnem svetu sodi v to kategorijo. Milton Friedman je artikuliral trditev, da neko privatno podjetje nima nikakršnih etičnih dolžnosti kakor samo, da upošteva zakone in zahteve njegovih deležnikov. Solomon na drugi strani zagovarja tezo, osnovano na Aristotelovi ideji vrline, da je srž poslovnega sveta v zagotavljanju blaginje in sreče določene skupnosti, kar pa ni moč doseči, če se loči poslovno življenje od osebnega.

d. *Dejanja, ki so dobra, a nelegalna.* Ta dejanja zbujajo vprašanja, kdaj se lahko označi zakon kot nemoralen, kdaj ga je upravičeno kršiti in kdaj se mu je upravičeno upreti. Politični

[36]Pri aktivni drži želi strokovnjak uveljaviti svoje zamisli, pri pasivni pa popolnoma sprejema cilje organizacije. Idealistični strokovnjak se v organizaciji zavzema za napredek, medtem ko se strokovnjak, ki zagovarja držo cinizma, ne trudi za razvoj organizacije. Tako poznamo naslednje tipe deviantnega vedenja: *Don-kihotovstvo,* kjer gre za nerealno koncipirane cilje. *Izmikanje* dolžnostim in situacijam, ki lahko pripeljejo do konflikta. *Ritualizem,* ki vključuje zgolj formalno izpolnjevanje poslovnih norm. *Upiranje,* ki je lahko bodisi latentno ali neprikrito in zagovarja mnenje, da ni moč izboljšati organizacije (Sruk, 1986: 377).

boj proti zakonu, s katerim se nekdo ne strinja, je popolnoma upravičen v demokratičnih družbah. Nastane dvojen problem, ko posameznik prestopi mejo med neupoštevanjem in nepokorščino. Prvi problem je v definiranju pogojev in okoliščin, v katerih je primerno kljubovati zakonu (npr. ugovor vesti v primeru vojne). Greenwalt poudarja, da ni nekih preprostih pravil, ki bi vodile ljudi, kdaj je upravičeno kršiti zakon. Drugi problem je narava samega kljubovanja, ki se razteza od pasivne civilne nepokornosti do neposredno nasilnih dejanj. Lep primer pasivnega upora je upor Indijcev, ki ga je vodil Gandhi, ki je zagovarjal, da ni potrebno upoštevati nemoralne zakone, a se vseeno ne upreti, ko na nepokorščino odgovori moč istega zakona. Prepričan je bil, da bo oblast zaradi sramu popravila krivico. Obstajajo pa tudi anarhistične in radikalne skupine, ki zagovarjajo, da je povzročanje škode določeni lastnini in v nekaterih primerih tudi nasilje nad ljudmi, upravičeno s pomembnostjo njihovega cilja (glej, Fisher in Lovell, 2003: 30-33).

Tavčar spregleda to zadnjo možnosti in trdi, da normativni akti temeljijo na vrednotah, ki jih pretežno usvojijo ljudje v širših in ožjih okoljih, in da so zakoni prvo vodilo tudi za etične vidike odločanja nasploh in v managementu posebej. Obenem pa potrjuje prejšnje tri vidike, da zakoni pri moralnem odločanju ne zadoščajo, ker prvič temeljijo na kodifikaciji nedovoljenega (prejšnja točka a – kar po zakonu ni izrecno dovoljeno, še ni nujno lepo, prav in dobro); ker jih je drugič mogoče tolmačiti po črki in ne po smislu (zakon ne more predvidevati vseh primerov in okoliščin); in tretjič, ker številčnost, razvejanost in kompleksnost zakonov omejuje možnosti države pri nadzoru in uveljavitvi zakonov (glej, Tavčar, 2000: 174-175).

Če je za Tavčarja poslovna morala »dopolnilo pravnega sistema in opora zanj« (ibid.: 175), pa Jelovac poudarja filozofsko distinkcijo, ki obstaja med poslovno moralo in pravnim sistemom v avtonomnosti oz. heteronomnosti volje, saj je za poslovno moralo »prihranjen vedno samo tisti medprostor, kamor se umešča avtonomnost volje« (Jelovac, 1997: 37). Tudi Spomenka Hribar ugotavlja, da izginja razlika med prepovedanim po zakonu in prepovedanim po etičnih načelih in jasno dodaja: »Četudi je ali bi bilo po zakonu vse dovoljeno, pa ni (ne sme biti!) vse dovoljeno po etičnih merilih« (Hribar v Modra knjiga, 1999: 279). V nasprotju z Jelovcem, Hribarjevo in tudi Makarovičem, ki zapiše, da je zakon kot tak »pravni, ne pa etični pojem« (Makarovič v Zbornik, 1996: 51), je gornja Tavčarjeva teza, ki izhaja iz Aristotelove drže, katero je moč zaslediti v *Nikomahovi etiki*, ko pravi: »Avtorji zakonov si prizadevajo z navadami narediti državljane dobre – to je namen sleherne zakonodaje« (Aristotel, 2002: 76). Dober državljan pa je že domena etike.

Na eni strani 'omejuje' poslovno moralo polje pravnega sistema, na drugi pa, ravno tako heteronomno, polje gospodarjenja, kateremu je prvo 'moralno' pravilo – tržni uspeh. Da bi našli tisto *pravo mero* poslovne morale, ki jo Kovač definira kot svojevrstno »odgovornost do sebe, ki se kaže kot odgovornost do drugih v podjetju in širšem poslovnem okolju« (Kovač, 1996: 114), je potrebno upoštevati *pet 'zlatih pravil'* poslovne morale: ciljna usmerjenost ljudi, postopnost reševanja problemov, potrpežljivost pri sodelovanju z drugimi, dolgoročnost ukrepov in racionalnost delovanja; ter *štiri kriterije*, in sicer spoštovanje splošnih moralnih norm družbe in države, odgovornost do drugega, upoštevanje petih »zlatih pravil«, osebna moralna drža (individualna vrlina človeka – čast) (glej, ibid.: 115).

Na koncu podajmo še *definicijo poslovne morale*, ki jo bomo kot tako uporabljali v nadaljnjem diplomskem delu. Poslovna morala je »prostovoljno izbrana pokornost dobrim poslovnim navadam, ki skupaj s tradicionalnim sociokulturnim okoljem nastopajo kot vzoren način gledanja in veljaven standard ocenjevanja stvari, postopkov, značaja in obnašanja« (Jelovac, 2000: 215).

4. APLIKACIJA V PRAKTIČNO OKOLJE

V tem poglavju bomo teoretično osnovo, ki smo jo opredelili v prejšnjih poglavjih, aplicirali v njeno empirično okolje in jo s tem *(re)animirali*; ali povedano drugače – namen pričujočega poglavja je v iskanju in dokazovanju *anime* v teoretično zastavljenem okvirju.

Za analizo organizacijske kulture in poslovnomoralne drže smo izbrali tri elektronske radijske medije, katerih '*output*' oz. radijski program se razlikuje med seboj. Namen tovrstne analize ni zgolj v spoznavanju obstoječe organizacijske kulture in poslovnomoralne drže, ki bi jo nato primerjali z želeno organizacijsko kulturo in poslovnomoralno držo, temveč je v empiričnem proučevanju, v *komparativni* analizi, tj. v komparaciji analiziranih organizacijskih kultur in poslovnomoralnih drž v treh avdialnih medijih.

Za analizo obeh predmetov proučevanja smo uporabili tako *kvalitativne* kot *kvantitativne metode raziskovanja*, saj se lahko samo s kombinacijo obeh zmanjšajo slabosti in obdržijo prednosti obeh načinov raziskovanja ali kot pravi Kumar: »Kvalitativni in kvantitativni pristop imata svoje kreposti in šibkosti, prednosti in slabosti« (Kumar, 1999: 11). A obenem ne smemo pozabiti, da eden izmed prvih začetnikov znanstvenega proučevanja organizacijske kulture meni, da organizacijsko kulturo lahko analiziramo samo s pomočjo kvalitativnih metod raziskovanja, in sicer še najbolj s kontroliranim opazovanjem, ki mora potekati najmanj tri mesece, saj »artikulirati kulturo in jo opisati zahteva veliko potrpežljivosti in truda« (Schein, 1987: 136). Prav gotovo se je s Scheinom potrebno strinjati, kajti osnovne

predpostavke, tisto najgloblje bistvo organizacijske kulture, se ne dajo razbrati z enim obiskom organizacije, ogledom nekaterih dokumentov in razdelitvijo anketnega vprašalnika. Vendar je pri analizah, ki ne izhajajo iz potrebe in želje same organizacije, tovrstno proučevanje praktično nemogoče. Zatorej je potrebno izhajati iz naslednjega stališča: »Ker je poglobljeno analiziranje kulture organizacije mnogokrat neizvedljivo, si kaže v sili pomagati s poenostavljenimi modeli in metodami« (Tavčar, 2000: 100). Ti modeli in metode so zajeti tudi v raziskavi, ki sledi. Pred tem pa je prav gotovo potrebno pojasniti različne metode, ki so bile uporabljene za analizo tako organizacijske kulture kot tudi poslovnomoralne drže v elektronskih radijskih množičnih medijih.

Preden pa začnemo pojasnjevati različnost kvalitativnih in kvantitativnih metod je potrebno predstaviti probleme metodologije, ki izhajajo iz narave predmetov proučevanja. Vedeti je potrebno, da je bistvo kulture subtilno, implicitno in pogosto skrito. Kulturologija »ni eksperimentalna znanost, ki išče zakone, ampak interpretativna znanost, ki išče pomen« (Berger v Glidewell, 1986: 52). Zato se večina raziskovalcev osredotoča na *artefakte*, namesto da bi raziskovali *subtilni pomen*. Tako so, po mnenju Bergerja, uporabljali naslednje raziskovalne metode: intenzivni intervju, opazovanje organizacijskih dogodkov in analiza arhivskih podatkov. Problem teh metod pa je njihova nezmožnost, da bi zaznali izmikajoči se pomen organizacijske kulture. Iz tega sledijo trije problemi: *problem dostopa*,[37] *problem interpretacije*[38] in *problem ozkega osredotočenja*[39] (glej, Berger v Glidewell, 1986: 51-55).

Pri vsaki analizi se je potrebno zavedati tudi dveh nespremenljivih dejstev, ki sta ključna pri izboljšanju raziskovalnih naporov. Prvo dejstvo je čas oz. *časovni okvir*, v katerem analiziramo organizacijsko kulturo in poslovnomoralno držo. Upoštevati je potrebno, da se kultura in poslovnomoralna drža v organizaciji analizirata v nekem določenem trenutku oz. časovnem obdobju. Čas je faktor, ki vpliva na spremembo vrednot in norm. Kakšna bo kultura in poslovnomoralna drža novinarjev v izbranih množičnih medijih čez pet let? Skratka, zavedati se je potrebno, da analiza poteka v nekem določenem časovnem okvirju in da sta organizacijska kultura in poslovnomoralna drža *odraz ravno tega časovnega okvirja*. Drugo dejstvo se skriva v sami *enoti analize*. Napačno bi bilo že na začetku predpostavljati, da ima organizacija eno samo organizacijsko kulturo. Seveda to ne pomeni, da to ni možno,

[37]Kaže se v tem, da zunanji raziskovalci preprosto nimajo dostopa do podatkov, na katerih je kultura utemeljena, saj kot *outsiderji* niso bili vpleteni v kreacijo organizacijske kulture.
[38]Kulturni artefakti imajo različen pomen za različne ljudi. Raziskovalec je zato v težki situaciji, ker vedno ne ve, kako interpretirati tisto, kar je odkril. Ker pa je raziskovanje kulture proces zaznavanja pomena, je pravilna interpretacija ključna.
[39]Ta problem se kaže v tem, da raziskovalci kulture analizirajo enega ali dva segmenta kulture (zgodba, mit, ceremonija) in posplošijo na kulturo celotne organizacije.

vendar moramo biti pri raziskovanju pozorni na možnost obstoja različnih kulturnih enot v organizaciji. To pomeni, da je potrebno v metode raziskovanja vključiti determinante, ki nam bodo služile za prepoznavanje subkultur in kontrakultur znotraj množičnega medija.

4.1. KVANTITATIVNE RAZISKOVALNE METODE

Eden izmed možnih pristopov pri proučevanju organizacijske kulture in poslovnomoralne drže je kvantitativni pristop.[40] Večina avtorjev ga označi kot pozitivističnega. Iz tega sledi, da kvantitativno raziskovanje »izvira v naravoslovnih znanostih in ga smatramo za sistematičen, znanstven pristop« (Kumar, 1999: 11; glej tudi: Bryman, 1996: 13; Neuman, 1997: 106). Gre za deduktiven proces, saj vključuje koncept, konstrukt oz. idejo in šele nato razvoj merila (naprava, procedura ali inštrument) za opazovanje koncepta, konstrukta oz. ideje (Neuman, 1997: 132). Osnova kvantitativne raziskovalne metode je podprta z naravoslovnim znanstvenim modelom, kar pomeni, da vzamemo logiko in procedure naravoslovnih ved za zagotavljanje epistemološke merske enote, pri čemer mora biti empirično raziskovanje v družboslovnih vedah ocenjeno, preden je lahko sprejeto kot veljavno vedenje (glej, Bryman, 1996: 12).

Kvantitativno raziskovanje sledi linearni sekvenci: najprej je potrebno definirati predmet raziskovanja, nato formulirati hipoteze ter napraviti študijo raziskave. Nadalje določimo vzorce in instrumente za pridobivanje podatkov. Sledi pridobivanje numeričnih podatkov,[41] ki jih statistično analiziramo. Na podlagi statistične analize interpretiramo rezultate in potegnemo sklep ter s tem zavržemo ali sprejmemo uvodoma postavljene hipoteze.

Sistematičen prikaz lastnosti kvantitativnih raziskovalnih metod je najlažje razbrati komparativno z lastnostmi kvalitativnih raziskovalnih metod. Zato bomo najprej navedli posamezne vrste kvantitativnih raziskav in podali temeljne značilnosti tistih, ki smo jih uporabili za raziskavo organizacijske kulture in poslovnomoralne drže v izbranih radijskih postajah, same lastnosti kvantitativnih raziskovalnih metod pa sistematično prikazali v poglavju 4.3.

Najbolj reprezentativna metoda kvantitativnega raziskovanja je anketni vprašalnik. »Anketni vprašalnik in eksperimenti so najverjetneje gonilna sila kvantitativnega raziskovanja«, pravi Bryman in doda, da je potrebno omeniti še dve: analiza že prej zbranih

---

[40]Etimološka razlaga termina kvantiteta je naslednja: termin kvantiteta izhaja iz latinske besede *quantitas* in pomeni »kako velik« oz. »kako veliko« ali »koliko«. Označuje količino, množino oz. število (Berger, 2000: 13 in Verbinc, 1989: 397).

[41]Kumar opozarja, da bistvo kvantitativnih raziskav ni zgolj v 'premetavanju številk' temveč v »meritvi magnitude povezave med spremenljivkami, ki raziskovalcu zagotavljajo stopnjo zaupanja v ugotovitve in ki mu pomagajo izolirati efekt posameznih spremenljivk« (Kumar, 1999: 10).

kvantitativnih podatkov in strukturirano opazovanje (Bryman, 1996: 12). V nadaljevanju bomo natančneje opredelili samo metodo, uporabljeno v empiričnem delu diplomske naloge, in sicer govorimo o anketnem vprašalniku.

Kljub uporabi že preverjenih metodoloških pripomočkov za kvantitativno raziskovanje, se je potrebno zavedati, da je uporaba vprašalnika vprašljiva za ugotavljanje osnovne kulture organizacije in temeljne poslovnomoralne drže. Glavne prednosti anketnega vprašalnika so res majhni stroški, pridobitev informacij naenkrat, zagotovitev kvantitativnih oz. numeričnih podatkov, objektivnost (raziskovalec ne vpliva na odgovore) in hitra izvedba (Berger, 2000: 191). Vendar so tudi problemi, ki jih raziskovalec mora imeti v mislih, kot npr.: ljudje največkrat ne povedo resnice, še posebej o osebnih stvareh; se zmotijo (Berger, 2000: 191); niso zmožni uvida v osnovno raven kulture; nimajo interesa; nimajo časa; strah pred razkritjem identitete; idr. Vendar se največji očitek tovrstnim raziskavam skriva v tem, da znanstveni kvantitativni pristop »podcenjuje človeško individualnost in njegovo zmožnost mišljenja. Njegov mehanični *ethos* je naravnan k izključitvi pojma svobode, izbire in moralne odgovornosti« (Burns, 2000: 10).

Slabosti vprašalnikov so, obstajajo in potrebno se jih je zavedati. A naj zaključimo poglavje bolj optimistično z že navedenim citatom Tavčarja: »Ker je poglobljeno analiziranje kulture organizacije mnogokrat neizvedljivo, si kaže v sili pomagati s poenostavljenimi modeli in metodami« (Tavčar, 2000: 100). Zato je bil za pridobitev podatkov uporabljen anketni vprašalnik, ki je bil, sicer nerazpoznavno respondentu, razdeljen na tri dele. Prvi del je zajemal pridobivanje demografskih podatkov, drugi del je anketni vprašalnik Desphandeya za ugotavljanje organizacijske kulture in tretji del je vključeval »Moralni barometer« oz. vprašanja za razpoznavanje poslovnomoralne drže.

4.1.1. Anketni vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture

Anketni vprašalnik,[42] ki so ga razvili Desphande, Farley in Webster, je sestavljen iz štirih sklopov vprašanj, od katerih ima vsak štiri podvprašanja. Ti sklopi so: a. *temeljne značilnosti medija*, b. *vezi v mediju*, c. *vodstvo* in d. *ključne točke organizacijske eksistence.*

[42]Zgodovina proučevanja organizacijske kulture je razvila več možnih različnih metodoloških prijemov pri proučevanju kulture. Pri empirični raziskavi smo izbirali med Handyjevim vprašalnikom (Handy, 1976: 178-205) in vprašalnikom Desphandeja, Farleya in Websterja (Desphande in drugi, 2001: 86-87). Oba vprašalnika skušata identificirati štiri tipe organizacijske kulture, kar je nadrobno prikazano v poglavju 2.1.3.. Vendar se nam zdi, da je slednji bolj reprezentativen za ugotavljanje organizacijske kulture kot prvi. Pri Handyju je večji poudarek na strukturi organizacije in vlogi posameznika v tej strukturi, medtem ko Desphande skuša prodreti na globlji nivo ugotavljanja kulture.

Tipe organizacijske kulture smo ugotavljali na podlagi štirih podvprašanj pri vsakem sklopu (obrazloženo v poglavju 5.2.). Respondenti so bili naprošeni, da izrazijo stopnjo strinjanja oz. nestrinjanja s trditvami, upoštevajoč podobnost opisa z medijem in z delovno skupino (kot npr. napovedovalci, novinarji, tehniki). Lestvica, ki je bila rangirana od 1 do 7, pri čemer je številka 1 pomenila popolno nestrinjanje z navedeno trditvijo in številka 7 popolno strinjanje, je bila uporabljena za ugotavljanje posameznih spremenljivk oz. tipov organizacijske kulture. Natančna operacionalizacija navedenega je dobro razvidna v analizi rezultatov in še bolje v Prilogi A.

Namen vprašalnika je v ugotavljanju obstoječe organizacijske kulture. Lahko bi sicer ugotavljali tudi želeno kulturo v organizaciji, vendar je naloga tega diplomskega dela v komparaciji dejanskih kultur posameznih medijev. Kot rečeno so bili anketiranci naprošeni, da dvakrat odgovorijo na ista vprašanja. Prvi sklop vprašanj za ugotavljanje organizacijske kulture se je nanašal na celoten medij, medtem ko se je drug sklop identičnih vprašanj nanašal na redakcijo oz. službo, v kateri respondenti delajo. S tem je postal evidenten še drug temeljni namen raziskave, in sicer – ugotavljanje subkultur znotraj organizacijske kulture.

4.1.2. Anketni vprašalnik za ugotavljanje poslovnomoralne drže

Za analizo poslovnomoralne drže bomo uporabili rezultate pridobljene s pomočjo »Moralnega barometra«, ki ga je osnoval Jelovac (Jelovac, 2000: 227-235) in ki ga je bilo potrebno za potrebe raziskave poslovnomoralne drže v medijih v nekaterih delih prirediti in razširiti ter poleg temeljnih vrlin dodati še vrline, 'izluščene' iz Kodeksa slovenskih novinarjev. Raziskava poslovnomoralne drže v obliki anketnega vprašalnika je smiselna »zaradi metodičnega in učinkovitega spremljanja kakovostnih vidikov stanja in sprememb v strukturi in dinamiki organizacije« (Jelovac, 2000: 233).

»Moralni barometer« v prvem delu ugotavlja odnos posameznika do ciljev medija (kako dobro jih pozna, kdo je odgovoren za njihovo uresničevanje), v drugem delu pa ugotavlja kakšne so vrline respondentov. Podobno kot pri anketnem vprašalniku o organizacijski kulturi so morali anketirani rangirati odgovore na vprašanja na lestvici od 1 do 5, odvisno s katerim odgovorom so se najbolj strinjali. Pri celotnem anketnem vprašalniku je bila na začetku poudarjena anonimnost, ki je pomembna zaradi izogibanja »negativnim učinkom neiskrenosti zaradi strahu pred posledicami in družbene zaželenosti določenih tipov odgovorov« (Jelovac, 2000: 233).

4.2. KVALITATIVNE RAZISKOVALNE METODE

Drugi pristop je kvalitativen.[43] Označujejo ga kot etnografski (Bryman, 1996: 45; Kumar, 1999: 11), ekološki oz. naturalistični (Kumar, 1999: 11) in interpretativni (Neuman, 1997: 329). Kvalitativno raziskovanje je pridobivalo na veljavi in doseglo stopnjo priznanja znanstvenikov šele v 70-ih letih prejšnjega stoletja, končno pa sta šele Lazarsfeld in Barton potrdila pomen kvalitativne metode in ji opredelila trdno mesto v družboslovnem raziskovanju (glej, Toš, 1975: 156). Gre za pristop k raziskovanju družbenega sveta, ki želi opisati in analizirati kulturo in obnašanje ljudi in skupin iz zornega kota tistih, ki jih proučujemo.

Mnogi napačno domnevajo, da je lažje narediti kvalitativno raziskavo kot kvantitativno. Menijo, da je vse, kar kvalitativen raziskovalec dela, to, da »preprosto vstopi v neko družbeno življenje, hodi naokoli z odprtimi očmi in zbira podatke za zanimivo poročilo« (Neuman, 1997: 328). To je resnično slabo domnevanje in ga lahko dejansko posedujejo samo tisti, ki niso nikoli izvršili kvalitativne raziskave. Kvalitativno raziskovanje vključuje pomemben in dejansko najbolj zapleten faktor v proučevanju. Govorimo o človeškem faktorju, o njegovih interpretacijah pomenov. In kvalitativno raziskovanje se je razvilo ravno zato, ker je bil človeški element spoznan kot ključni in odločilni faktor v odkrivanju resnice in vedenja, saj poudarja »tehtnost večpomenskih struktur in celostnih analiz kot protiutež zanesljivosti in statistični razdelavi kvantitativnega raziskovanja« (Burns, 2000: 11). Tako se kvalitativne forme raziskovanja nagibajo k temu, da bi bile osnovane na priznavanju pomembnosti subjektivnega, izkustvenega »življenjskega okolja« človeških bitij.

Predvsem kar se tiče proučevanja organizacijske kulture, je pri kvalitativnih raziskavah pomembno, da poudarjajo dejstvo, da je kvalitativno raziskovanje boljše pri ugotavljanju globljega pomena, saj se percepcija in interpretacija celotnega življenjskega okolja razlikuje od posameznika do posameznika. Ali kot je malce bolj metaforično dejal Burns: »Kvalitativne metode zagotavljajo avenije, ki nas pripeljejo do odkritja globljih nivojev pomena« (Burns, 2000: 11).

4.2.1. Kvalitativne metode za ugotavljanje organizacijske kulture in poslovnomoralne drže

Tehnike kvalitativnega raziskovanja so kreirane zato, da prinašajo nekvantitativne oz. nenumerične podatke. V spodnji tabeli je jasno razvidno, kateri avtorji navajajo posamezne metode kvalitativnega raziskovanja. Princip tabele se nam zdi bolj pregleden kot linearno

[43]Termin kvaliteta izhaja iz latinske besede *qualitas*, ki pomeni »katere vrste« (Berger, 2000: 13).

navajanje tehnik pri posameznem avtorju (glej tabelo 4.1: Metode kvalitativnega raziskovanja). Kot pri metodah kvantitativnega raziskovanja se bomo tudi pri kvalitativnih metodah raziskovanja teoretično osredotočili samo na tiste, ki so bile uporabljene v empiričnem delu našega razsikovanja. Uporabljeni sta bili naslednji metodi: intervju[44] in opazovanje.[45]

---

[44]Termin intervju izhaja iz francoske besede *entervue*, kar pomeni »videti drug drugega oz. se srečati«. Najpreprosteje ga lahko opišemo kot »pogovor med raziskovalcem (nekdo, ki želi pridobiti informacije o zadevi) in informatorjem (nekdo, za katerega predvidevamo, da ima želene informacije o zadevi)« (Berger, 2000: 111). Isti avtor loči štiri vrste intervjujev: a. *neformalni intervju:* ni organiziran, niti nima nekega posebnega namena. Gre za pogovor, ki pomaga raziskovalcu pridobiti zaupanje spraševanca; b. *nestrukturirani intervju:* raziskovalec skuša pridobiti informacije, vendar ima relativno malo kontrole na odgovore informatorja; c. *polstrukturirani intervju:* spraševalec ima ponavadi napisana vprašanja, vendar se trudi vzdrževati običajno kakovost, osnovano v nestrukturiranem intervjuju; d. *strukturirani intervju:* raziskovalec ima postavljen set vprašanj, ki mu sledi brez odstopanj (glej, Berger, 2000: 111-112).
Po temeljitem proučevanju tuje literature lahko z gotovostjo rečemo, da so najbolj sistematično prikazane vrste intervjujev pri slovenskem strokovnjaku, ki namesto tuje besede intervju (anglizem, ki je v slovenščino prišel iz angleške besede *interview*) uporabi besedo spraševanje. Toš navaja naslednje oblike spraševanja in njihove lastnosti: a. *nevodene (kvalitativno, nestrukturirano) spraševanje:* ima eksplorativni cilj; problem naj bo precizen, zbrano naj bo osnovno gradivo za raziskovanje; spraševancu ponudimo le okvirno temo o kateri se z raziskovalcem (spraševalcem) prosto pogovarja, pri čemer mu slednji z vmesnimi vprašanji pomaga precizirati odgovore; b. *intenzivno spraševanje:* izoblikovana shema vprašanj (vodilo), vendar vprašanja niso standardizirana; njihovo zaporedje in formulacijo opredeljuje spraševalec, ki postavlja tudi dopolnilna vprašanja; c. s*praševanje s pomočjo standardiziranega vprašalnika:* formuliranje in zaporedje vprašanj je opredeljeno; dopušča manj spontanosti; zagotavlja popolnost in primerljivost odgovorov ter možnost kvantificiranja rezultatov; je bolj zanesljivo (glej, Toš, 1975: 399).
[45]Bryman meni, da je kvalitativno raziskovanje največkrat asociirano z opazovanjem z udeležbo. Poleg tega loči še nestrukturiran intervju in strukturiran intervju, ki po njegovem mnenju sodi k opazovanju z udeležbo, saj opazovalci niso samo udeleženi opazovalci, temveč »vodijo nestrukturirane intervjuje, proučujejo dokumentarni material in pogosto celo izvedejo strukturiran intervju« (Bryman, 1996: 46-47). Logično je, da kakovost opazovanja narašča premosorazmerno s časom opazovanja. Kot že navedeno, naj bi bilo za solidno raziskavo potrebnih najmanj tri mesece vsakodnevnega opazovanja (glej, Schein, 1987: 136), nekateri celo govorijo o enoletnem opazovanju (glej, Burns, 2000: 408). Kumar loči dve vrsti opazovanja: a. *opazovanje z udeležbo*, kjer je raziskovalec vključen v aktivnost opazovane skupine in b. *pasivno opazovanje*, kjer se raziskovalec ne vključuje v aktivnosti opazovane skupine, ampak je pasiven opazovalec (glej, Kumar, 1999: 106). Kumar torej loči tipe opazovanja na podlagi aktivnosti opazovalca. Toš doda še druge faktorje ter navede naslednje vrste opazovanja glede na posamezen faktor: a. *po stopnji kontrole:* kontrolirano opazovanje in nekontrolirano opazovanje; b. *po mestu opazovalca v procesu opazovanja:* opazovanje brez udeležbe, opazovanje z udeležbo in opazovanje udeleženca; c. *glede na pogoje opazovanja:* opazovanje v naravni situaciji in laboratorijsko opazovanje; d. *glede na odnos opazovalca do objekta opazovanja:* vidno, odkrito opazovanje in skrito, nevidno opazovanje; e. *glede na obseg opazovanja:* masovno, kolektivno, kompleksno opazovanje in individualno, posamično opazovanje; f. *glede na poglobljenost opazovanja:* ekstenzivno opazovanje in intenzivno opazovanje (glej, Toš, 1975: 317-382). Iz navedenega je razvidno, da je ločitev opazovanja na opazovanje z udeležbo, pasivno opazovanje, opazovanje brez udeležbe ali opazovanje udeleženca zgolj ena izmed delitev opazovanja, in sicer glede na mesto opazovalca v procesu opazovanja.
V literaturi je moč srečati različne razlage opazovanja z udeležbo. To, kar npr. Toš navaja kot opazovanje brez udeležbe, Duverger opredeli kot opazovanje z udeležbo, tj. opazovanje, pri katerem se opazovalec bolj ali manj približa oz. vključi v skupino, vendar ni njen član ali pripadnik (glej, Duverger v Toš, 1975: 371). Podobno meni tudi Burns, ki deli opazovanje z udeležbo na štiri možne drže raziskovalca: a. *Popoln udeleženec*, ki deluje kot skriti opazovalec in popoln udeleženec (glej primer opisa satanizma Alfreda v Babbie, 1995: 298); b. *opazovalec kot udeleženec*: vmesna vloga med popolnim udeležencem in popolnim opazovalcem. Vloga raziskovalca je znana, vendar drži distanco do opazovanih; c. *udeleženec kot opazovalec:* podobna vloga kot prej navedena, vendar karakterizira situacije, v katerih je opazovalec bolj vključen v dogajanje; d. *popoln opazovalec:* ni v interakciji s tistimi, ki jih opazuje (primer: opazovanje otrok preko ogledala) (glej, Burns, 2000: 404-405; Gans v Bryman, 1996: 48; Babbie, 1995: 283).

Tabela 4.1: Metode kvalitativnega raziskovanja

	Bryman	Berger	Kumar	Burns	Toš
Opazovanje z udeležbo	*	Etnografsko opazovanje	*	*	*
Nestrukturirani intervju	*	*	*	*	Nevodeni intervju
Polstrukturirani intervju		*		*	Intenzivni intervju
Strukturirani intervju	*	*	*	*	*
Neformalni intervju		*			
Analiza vsebine	*				*
Semiotična analiza		*			
Psihoanalitična ocena		*			
Presoja ideologij		*			
Retorična interpretacija		*			
Zgodovinski pregled dogodkov			*	*	
Opazovanje z delovanjem (action research)				*	
Proučevanje dogodka (case study)				*	

Vir: Povzeto po Bryman, 1996: 46-47; Berger, 2000: 111-112 in 279; Kumar, 1999: 10; Burns, 2000: 387-490; Toš, 1975: 380-399.

Na podlagi teoretičnih opredelitev posameznih vrst intervjujev je v empiričnem delu uporabljen intenzivni intervju, kot ga opredeli Toš oz. polstrukturiran intervju, kot navajajo drugi avtorji (Berger, Burns idr.). Zanimivo je, da ga npr. Kumar ali Bryman sploh ne opredelita. Intenzivni intervju dopušča večjo fleksibilnost pri postavljanju vprašanj in ima večjo veljavnost odgovorov. Vprašanja so bila okvirno določena, vendar smo sami določili zaporedje in natančno formulacijo vprašanj ter, v kolikor je bilo potrebno, postavljali še dopolnilna vprašanja. Ker pa so bila vprašanja pri vseh intervjujih podobna, to zagotavlja primerljivost odgovorov ter možnost kvantificiranja rezultatov. Saj ne smemo pozabiti, da je cilj diplomskega dela *komparativna analiza*. Spraševanje je bilo sestavljeno iz uvodnega dela, ki je vključeval predvsem demografske podatke. S tem je bila pridobljena osnovna stopnja zaupanja spraševanca. Nadalje so sledila vprašanja, ki so se tikala organizacijske kulture. Tretji del je vključeval vprašanja, ki so ugotavljala poslovnomoralno držo spraševanca. Sledil je zaključek v obliki zahvale za sodelovanje. Operacionalizacija intenzivnega spraševanja je razvidna v Prilogi B.

V empiričnem delu našega raziskovanja organizacijske kulture in poslovnomoralne drže na izbranih radijskih postajah so bili uporabljeni naslednji tipi opazovanja: a. *kontrolirano opazovanje:* opazovanje se je vršilo do meje, ki so jo dopuščali uredniki medijev; b. *opazovanje z udeležbo,* vendar *z držo opazovalca kot udeleženca*: tovrstna drža je bila izbrana

Največja prednost opazovanja pa je v tem, da je vedenje namensko in izraža globlje vrednote in prepričanja, kar je pomembno pri proučevanju tako organizacijske kulture kot poslovnomoralne drže v organizaciji. Opazuje vedenje tako, kot se pojavi in ni odvisno od človekove retrospektive obnašanja. Dalje. Opazovanje je tudi neodvisno od pripravljenosti poročanja proučevane osebe (glej, Burns, 2000: 411). Tretje. Opazovanje daje neposredne in visokoadekvantne podatke. In slednje. Omogoča časovno povezanost in pravilno razporejenost zbranih podatkov (glej, Toš, 1975: 373).

predvsem zaradi časovne omejitve, kar je tudi ena izmed največjih slabosti[46] metode opazovanja; vez med opazovalcem in skupino je bila bolj tehnične narave; šlo je torej za pasivno opazovanje brez aktivne vključitve v skupino; c. *opazovanje v naravni situaciji*; d. *opazovanje je bilo vidno, odkrito*; e. šlo je za *individualno, posamično opazovanje*; in f. *ekstenzivno opazovanje:* z njim smo si ustvarili le splošno sliko, splošen pregled.

4.3. KOMBINIRANA UPORABA KVANTITATIVNIH IN KVALITATIVNIH METOD RAZISKOVANJA

Kombinirati uporabo kvantitativnih in kvalitativnih metod raziskovanja se zdi na prvi pogled nemogoče. Nemogoče, da bi lahko združevali nezdružljivo, črno in belo. Zdi se celo, da združiti kvalitatvino in kvantitativno, družboslovno in naravoslovno asociira na *bistroumni nesmisel*. In resnično. Pogled na tabele, ki jih je moč narediti iz referenčne literature, kažejo na popolno nasprotje. Kot smo napovedali v poglavju 4.1., si bomo ogledali to dihotomijo.

4.3.1. Razlike kvantitativnih in kvalitativnih metod raziskovanja

Bryman navaja dve oviri pri kombiniranju obeh metod. Prva in poglavitna razlika je v osnovni nekompatibilnosti epistemološke pozicije, tj. »domneva, ki izhaja iz različnih pogledov o tem, kako mora biti družbena realnost proučevana« (Bryman, 1996: 153). Druga razlika pa je v stroških (ibid.). Tudi Kumar meni, da je osnovno vprašanje, ki loči obe zvrsti raziskav, ali lahko »metodologijo naravoslovnih znanosti apliciramo za raziskavo družbenih fenomenov« (Kumar, 1999: 11). Razlika med obema metodama je tudi v naravi podatkov kot takih oz. v tem, kaj raziskovalec vzame za podatke. Drugi razlog pa je v orientaciji kvalitativne metode, ki privzame domneve o družbenem življenju, cilje raziskave in načine obdelave podatkov (Neuman, 1997: 327). Isti avtor navaja tudi razlike glede na standardiziranost,[47] zbiranje podatkov,[48] odnos do družbene teorije,[49] in stopnjo abstraktnosti[50] (glej, Neuman, 1997: 419-420). Kot že rečeno, bomo pogledali dihotomno različnost obeh metod preko sistematičnega prikaza s pomočjo tabel.

---

[46]Poleg te slabosti Burns navaja kot slabosti še veljavnost in zanesljivost (glej, Burns, 2000: 12), kajti »opazovalec lahko napačno interpretira, kar vidi oz. lahko spregleda tisto, kar je dejansko pomembno opazovani skupini« (Black, 1976: 158). Toš med drugim opozarja tudi na to, da: a. opazovanje poteka samo v času opazovanja; b. z opazovanjem zunanjih manifestacij ne moremo v celoti pojasniti notranje vsebine pojavov; c. vseh pojavov ne moremo opazovati; d. tehnika opazovanja ni primerna za vsako raziskavo; e. opazovanje lahko vpliva na normalen potek procesov in f. rezultati niso vedno številčno izrazljivi (glej, Toš, 1975: 371-373).
[47]Kvantitativno raziskovanje je veliko bolj standardizirano, specializirano.
[48]Kvantitativni raziskovalci najprej zberejo podatke, ki jih nato predstavijo v številkah. Pri kvalitativnem raziskovanju lahko poteka analiza zbranih podatkov in se nadaljuje zbiranje novih.
[49]Kvantitativno raziskovanje uporablja že preverjene koncepte, medtem ko jih kvalitativno raziskovanje ustvarja.
[50]Kvantitativno raziskovanje uporablja simbolični jezik številk za pojasnjevanje družbene realnosti, medtem ko je kvalitativno raziskovanje veliko bolj abstraktno.

a. Kumarjeva klasifikacija

Tabela 4.2: Kumarjeva klasifikacija

	KVALITATIVNE RAZISKAVE	KVANTITATIVNE RAZISKAVE
Namen raziskave	Opis situacije, fenomena, problema ali dogodka.	Izmeriti odstopanja situacije, problema ali zadeve.
Merjene	Spremenljivke, merjene na kvalitativni merski skali.	Uporaba prevladujočih kvantitativnih spremenljivk.
Analiza	Namen analize je vzpostavitev možnosti situacije, fenomena ali problema brez njegove kvantifikacije.	Namen analize je ugotoviti velikost variacije.

Vir: povzeto po Kumar, 1999: 10.

b. Burnsova klasifikacija

Tabela 4.3: Burnsova klasifikacija

KVALITATIVNO RAZISKOVANJE	KVANTITATIVNO RAZISKOVANJE
Predpostavke	*Predpostavke*
Realnost je družbeno konstruirana.	Dejstva in podatki nosijo v sebi objektivno realnost.
Spremenljivke so kompleksne in zapletene; težko jih je meriti.	Spremenljivke lahko merimo in identificiramo.
Dogodki so predstavljeni iz perspektive informatorja.	Dogodki so predstavljeni iz zunanje perspektive.
Življenje je dinamično.	Življenje je statično.
Namen	*Namen*
Interpretacija.	Napoved.
Kontekstualizacija.	Posploševanje.
Razumevanje perspektive drugih.	Običajna razlaga.
Metoda	*Metoda*
Podatki se zbirajo s pomočjo opazovanja z udeležbo, nestrukturiranega intervjuja.	Testiranje in merjenje.
Zaključek je v hipotezi in temeljni teoriji.	Začne se s hipotezo in teorijo.
Odkrivanje in opisovanje.	Manipulacija in kontrola.
Induktivna in naturalistična.	Deduktivne in praktične metode.
Analiza podatkov na osnovi gradiva iz opisov informatorja.	Statistična analiza.
Zapis podatkov v jeziku informatorja.	Statistično poročilo.
Opisovalno poročilo.	Povzetek neosebnega poročila.
Vloga raziskovalca	*Vloga raziskovalca*
Raziskovalec kot sredstvo.	Raziskovalec uporabi formalna sredstva.
Osebna vpletenost.	Vtis nezanimanja.
Empatično razumevanje.	Objektivnost.

Vir: povzeto po Burns, 2000: 391-392.

c. Bergerjeva klasifikacija

Tabela 4.4: Bergerjeva klasifikacija

KVALITATIVNO RAZISKOVANJE	KVANTITATIVNO RAZISKOVANJE
Vrednoti.	Šteje, meri.
Za pojasnjevanje uporablja koncepte, predstave.	Obdeluje zbrane podatke.
Osredotoča se na estetiko v tekstu.	Osredotoča se na pogostost X-ov v tekstu.
Teoretično.	Statistično.
Interpretira.	Opisuje, pojasnjuje in predvideva.
Pripelje nas do vrednotenja.	Pripelje nas do hipoteze oz. teorije.
Interpretacija je lahko spodbijana .	Spodbijana je lahko metodologija.

Vir: povzeto po Berger, 2000: 14.

d. Neumanova klasifikacija

Tabela 4.5: Neumanova klasifikacija

KVANTITATIVNE METODE	KVALITATIVNE METODE
Merijo objektivna dejstva.	Gradijo družbeno realnost, kulturni pomen.
Osredotočajo se na spremenljivke.	Osredotočajo se na interaktivne procese, dogodke.
Ključna je zanesljivost.	Ključna je avtentičnost.
Neodvisne od konteksta.	Odvisne od situacije.
Mnogo proučevanih subjektov.	Samo nekaj proučevanih subjektov.
Statistična analiza.	Tematska analiza.
Raziskovalec je nepristranski.	Raziskovalec je vključen v raziskavo.

Vir: povzeto po Neuman, 1997: 14.

Razlike, ki smo jih sistematično prikazali, ne smejo predstavljati konec poti pri kombiniranju obeh metod in opredelitev posameznega raziskovalca za kvantitativnega ali kvalitativnega. Temveč nam morajo služiti za prikaz slabosti ene in prednosti druge. In obratno.

4.3.2. Podobnosti kvantitativnih in kvalitativnih metod raziskovanja

Prejšnje poglavje je pokazalo, da razlike med kvantitativnimi in kvalitativnimi metodami raziskovanja obstajajo. Kljub temu pa med obema metodama obstajajo tudi skupne točke, ki nam omogočajo, da v posamezni raziskavi uporabimo obe metodi. Najbolj izrazite podobnosti obeh metod ugotavlja Neuman: a. *vključujejo sklepanje*: raziskovalec sklepa na podlagi empiričnih detajlov družbenega življenja; b. *vključuje metodo oz. proces, dostopen javnosti;* c. *centralni proces obeh metod je primerjava*; d. raziskovalci se skušajo *izogniti napakam, napačnim zaključkom in zavajajočemu sklepanju* (glej, Neuman, 1997: 419). Čeprav obstajajo razlike in podobnosti, Burns meni, da so se raziskovalci proti koncu 70-ih začeli zavedati, da sta potrebna oba pristopa k znanstvenem proučevanju, saj »nobena metodologija ne more odgovoriti na vsa vprašanja in zagotoviti poznavanje vseh problemov« (Burns, 2000: 11). Tudi nobena ni popolna, ampak ima svoje prednosti in slabosti. Uporaba obeh v posamezni raziskavi tako ohrani prednosti obeh metod raziskovanja in skoraj anulira slabosti vsake izmed njih, saj so slabosti ene metode prednosti druge, kar je razvidno iz zgoraj podanih. Kombiniranje je možno predvsem zato, ker s tem dosežemo boljši vpogled v problem raziskovanja, dosežemo bolj izostreno sliko. Stroka ugotavlja, da najboljša raziskava »pogosto kombinira značilnosti obeh« (King in drugi v Neuman, 1997: 14). Zato to diplomsko delo vsebuje obe vrsti metod raziskovanja, kajti uporaba kvalitativnih metod (intenzivno spraševanje in opazovanje z udeležbo) zagotavlja preverjanje izsledkov kvantitativnih metod raziskovanja. In, seveda, *vice versa*.

Naj ta, teoretični del diplomskega dela zaključimo z naslednjo tezo: »Obstaja več vrat kot samo ena v kraljestvo znanja. Vsaka vrata pa ponujajo drugačno perspektivo« (Burns, 2000: 11).

5. KOMPARATIVNA ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE IN POSLOVNOMORALNE DRŽE V TREH ELEKTRONSKIH RADIJSKIH MEDIJIH

Analiza organizacijske kulture in poslovnomoralne drže je potekala v treh medijih, ki so primerljivi med seboj zaradi svoje specifičnosti pripravljanja in oddajanja programa, tj. so *elektronski radijski mediji*. Empirični del diplomske naloge je tako potekal na treh različnih lokacijah, kar je organizacijsko vzelo ogromno časa in energije. S pomočjo in razumevanjem odgovornih urednikov vseh treh radiev pa je bilo delo zelo olajšano.

Na začetku empiričnega dela so formulirane postavljene hipoteze, ki bodo preverjene s pomočjo kombinirane uporabe kvantitativnih in kvalitativnih metod raziskovanja, kar je razloženo v prejšnjem poglavju. Drugi, najobširnejši del bo zajemal predstavitev izsledkov raziskave in njihovo interpretacijo. To je tudi podlaga za zaključni del empiričnega dela – *komparacija organizacijske kulture in poslovnomoralne drže treh elektronskih radijskih medijev*. Uporabljena je bila kombinirana metoda raziskovanja, zato v pričujočem delu ni kirurške delitve na kvantitativni in kvalitativni del, temveč so že pri predstavitvi in interpretaciji rezultatov izsledki ene metode primerjani z drugo oz. je ena metoda drugi v dopolnitev. Vsi pridobljeni rezultati so med seboj enakovredni in pomagajo odkriti temeljni nivo organizacijske kulture in dejansko poslovnomoralno držo.

5.1. HIPOTEZE

V osnovi znanstvenega raziskovanja je postavitev hipotez,[51] ki jih z empiričnim delom *zavržemo ali sprejmemo*. Na podlagi vključene referenčne literature in lastnih predhodnih izkušenj na področju problemskega driskurza smo postavili prvi dve temeljni hipotezi. Vse nadaljnje hipoteze so njune izpeljave in poglobitve, zastavljene na osnovi znanja, pridobljenega ob vpogledu v referenčno literaturo (npr. kakšen tip organizacijske kulture je v posameznem mediju dominanten). Hipoteze se glasijo:

[51]Toš pravi: »Hipoteze so znanstvene predpostavke, glede katerih raziskovalec meni, da lahko z njimi pojasni določen pojav ali skupino pojavov. Funkcija hipoteze je, da formulira specifičen odnos med pojavi na tak način, da ga je mogoče empirično preveriti. To pa pomeni, da je potrebno *empirično dokazati, da je hipoteza verjetna oziroma da ni verjetna*« (Toš, 1975: 119; podčrtal – B. K.).

h1: V organizacijski kulturi različnih elektronskih radijskih medijev *obstajajo razlike*.

h2: V poslovnomoralni drži različnih elektronskih radijskih medijev *obstajajo razlike*.

h3: Dominantna organizacijska kultura Radia Orion je *tržna kultura*.

h4: Dominantna organizacijska kultura Radia Študent je *razvojna kultura*.

h5: Dominantna organizacijska kultura Radia Ognjišče je *hierarhična kultura*.

h6: V posamezni radijski hiši obstaja *razlika v dominantni organizacijski kulturi* delavcev (novinarji, tehniki idr.) in željami odgovornega urednika.

h7: V posamezni radijski hiši obstaja *razlika v dejanski poslovnomoralni drži* delavcev (novinarji, tehniki idr.) in željami odgovornega urednika.

h8: V posameznem mediju obstajajo različne *subkulture*, ki se oblikujejo glede na redakcijo oz. službo.

h9: Dominantna kultura subkultur je v vseh medijih enaka, tj. *kultura skupnosti*.

h10: Na Radiu Študent obstajajo nekatere *kontrakulture* glede na redakcijo oz. službo.

h11: Kontrakulture znotraj medijskih hiš *kontraproduktivno vplivajo* na homogenost odnosov v medijskih hišah.

h12: Odgovorni uredniki ne poznajo definicije pojma organizacijska kultura in do nje konskeventno nimajo *aktivnega odnosa*, tj. se ne trudijo zavestno vzpostavljati določen tip organizacijske kulture v lastnem mediju.

h13: Vrednote, dolžnosti in občutki vesti so *najbolj prisotni* na Radiu Ognjišče.

Vse zgornje hipoteze bodo v nadaljevanju s pomočjo kvalitativnih in kvantitativnih metod raziskovanja empirično preverjene, in s tem ali verificirane kot verjetne ali zavržene kot ne verjetne.

5.2. REZULTATI RAZISKOVANJA IN NJIHOVA INTERPRETACIJA

Za pridobivanje podatkov so služile kvantitativne in kvalitativne metode raziskovanja. V raziskavo so bili vključeni samo tisti (so)delavci medija, ki skrbijo za izvedbo programske sheme oz. '*outputa*'. Ali rečeno drugače, analiza rezultatov in njihova interpretacija zajema izvedbeni del elektronskega radijskega medija (novinarji, napovedovalci in tehniki). Ta del medija je tisti, ki organizacijsko kulturo medija pošilja v eter.

Vse uporabljene tehnike posamezne metode, ki so bile uporabljene v empiričnem delu, so razložene v predhodnem poglavju, kot je npr. pojasnjena oblika anketnega vprašalnika, utemeljen dodatek in uporaba uvodnih biografskih vprašanj intervjuvancem. Zaradi lažjega razumevanja bodo v tabelah pri kasnejši predstavitvi in interpretaciji rezultatov za posamezen

medij pri določenem vprašanju v sklopih anketnega vprašalnika (glej Priloga A), in sicer II. (Medij) in III. (Vaša redakcija oz. služba), uporabljene šifre podane v spodnji tabeli.

Tabela 5.1: Šifrant organizacijske kulture

Št.	Vprašanje	Šifra
1.	Celoten medij je zelo osebno okolje. Kot velika družina je. Med seboj si zelo zaupamo.	A1
2.	Celoten medij je zelo dinamično okolje. Ljudje smo se pripravljeni izpostaviti in sprejemati tveganja.	B1
3.	Celoten medij je zelo naravnan na rezultate. Bistvo je, da naredimo, kar imamo narediti, brez veliko osebnega angažmaja.	C1
4.	Celoten medij je zelo strukturirano in obvladano okolje. Delovanje ljudi v glavnem uravnavajo predpisani postopki.	D1
5.	Celoten medij trdno povezujeta zvestoba in tradicija. Pripadnost mediju je velika.	A2
6.	Celoten medij trdno povezuje zavzetost za inoviranje in nove ideje.	B2
7.	Celoten medij trdno povezujeta zavzetost za dosežke in izpolnjevanje ciljev. Dobro je biti napadalen in zmagovati.	C2
8.	Celoten medij trdno povezujejo zapisana pravila in postopki. Pomembno je zagotavljati gladko delovanje organizacije.	D2
9.	Odgovorni urednik oz. vodja službe si v glavnem prizadeva, da bi bil mentor ali želi celo igrati očetovski oz. materinski lik.	A3
10.	Odgovorni urednik si v glavnem prizadeva, da bi bil inovator oz. skuša vedno tvegati.	B3
11.	Odgovorni urednik si v glavnem prizadeva za doseganje zastavljenih ciljev.	C3
12.	Odgovorni urednik si v glavnem prizadeva, da bi bil koordinator, organizator oz. administrator.	D3
13.	Temeljni poudarek v celotnem mediju je razvoj ljudi. Pomembna je velika mera zaupanja, odkritost in sodelovanje.	A4
14.	Celoten medij poudarja rast in pridobivanje novih zmožnosti. Pomembne so novosti.	B4
15.	Celoten medij poudarja tekmovalnost in dosežke. Pomembni so merljivi cilji.	C4
16.	Celoten medij poudarja trajnost in stabilnost. Pomembno je nemoteno delovanje.	D4

Vir: Anketni vprašalnik.

Črka pri šifri označuje tip organizacijske kulture, številka pa eno izmed štirih organizacijskih dimenzij. Glede na črke imamo torej naslednje tipe organizacijskih kultur: A – kultura skupnosti; B – razvojna kultura; C – tržna kultura; D – hierarhična kultura. In glede na številke ločimo naslednje organizacijske dimenzije: 1 – temeljne značilnosti medija; 2 – vezi v mediju; 3 – vodstvo; 4 – ključne točke organizacijske eksistence. Primer: Vprašanje A3 je pod številko 9 in se glasi: Odgovorni urednik oz. vodja službe si v glavnem prizadeva, da bi bil mentor ali želi celo igrati očetovski oz. materinski lik. Torej gre za vprašanje, ki se nanaša na *kulturo skupnosti* (A) in sodi v organizacijsko dimenzijo *vodstva* (3).

Srednja vrednost (indeks) odgovorov pri vprašanjih A1, A2, A3 in A4 nam bo torej pokazala stopnjo strinjanja (od 1 do 7, pri čemer številka 1 pomeni popolno nestrinjanje in številka 7 popolno strinjanje) anketirancev s kulturo skupnosti kot tipom organizacijske kulture. Tip organizacijske kulture, ki bo imel najvišji indeks, bo lahko spoznan za dominanten tip organizacijske kulture.

Osnovni del poslovnomoralne drže je poznavanje namena in ciljev neke organizacije kot tudi stremljenje k njihovi uresničitvi. Zavestno delovanje proti namenu in ciljem medija je

dejansko najslabše, kar se lahko zgodi tako celotni medijski hiši kot tudi odnosom med ljudmi v njej. V anketnem vprašalniku (vprašanja od 1 do 6 v IV. sklopu – Jaz in medij) so bili zato anketiranci naprošeni, da se opredelijo glede poznavanja ciljev in glede njihovega uresničevanja. Odgovori na vprašanja kažejo na *stopnjo poznavanja ciljev* (1. vprašanje: 1 – ne poznam, 2 – slabo poznam, 3 – delno poznam, 4 – dobro poznam in 5 – v celoti poznam), na *stopnjo uresničevanja ciljev* (2., 3. in 4. vprašanje: 1 – slabo, 2 – zadovoljivo, 3 – dobro, 4 – prav dobro in 5 – odlično) in *na zaslužnost oz. odgovornost za uresničevanje* ciljev (5. in 6. vprašanje: 1 – nezaslužen oz. brez odgovornosti, 2 – neznatno zaslužen oz. malo odgovoren, 3 – srednje zaslužen oz. srednje odgovoren, 4 – zelo zaslužen oz. zelo odgovoren in 5 – najbolj zaslužen oz. najbolj odgovoren). V rezultatih bo zaradi lažje primerjave, preglednosti in ekonomičnosti prostora prikazan indeks srednje vrednosti odgovorov. Analiza, kako anketiranci dojemajo namen in cilje organizacije, ni predstavljena pod poglavjem Analiza poslovnomoralne drže, ampak je zaradi pomembnosti, ki ga imata namen in cilji za medij, predstavljena posebej pod poglavjem Namen in cilji.

V teoretičnem delu smo natančneje opredelili štiri elementarne dele poslovnomoralne drže, ki so uvrščeni v anketni vprašalnik za ugotavljanje poslovnomoralne drže anketirancev posameznega medija. To so *vrlina, dolžnost, vest in kodeks*. V vprašanjih IV. sklopa (Jaz in medij) so anketiranci ocenjevali trenutno prisotnost vrlin (so)delavcev v mediju (vprašanje 7) in katere bi v prihodnje morali imeti (vprašanje 8). Ocenjevali so dolžnosti (so)delavcev (vprašanje 9) in v katerih konkretnih primerih bi jih pekla vest (vprašanje 10).

Vse štiri elemente so na konkretnih primerih rangirali od 1 do 5. Pri tem je 1 pomenilo najmanjšo prisotnost vrline ali zanemarljivo dolžnost oz. občutek slabe vesti. Številka 5 je pomenila največjo prisotnost vrline ali najmočnejši občutek krivde oz. dolžnosti. Indeks prisotnosti vrline, dolžnosti ali občutka vesti je izračunan kot povprečje ocen posameznega odgovora. Primer: če so vsi respondenti na Radiu Orion odgovorili, da je marljivosti zelo prisotna in obkrožili številko 4, je indeks marljivosti 4.

Obenem so odgovori na nekatera vprašanja oz. rangiranje določenih vrednot in dolžnosti služile tudi kot kontrolne spremenljivke za ugotavljanje organizacijske kulture in subkultur v mediju (npr. pri devetem vprašanju peta alinea zahteva rangiranje stopnje identifikacije z redakcijo oz. službo; s tem dobimo odgovor na to, ali obstajajo subkulture po redakcijah oz. službah).

Poleg splošnih[52] vrlin v »Moralnem barometru« sem iz Kodeksa slovenskih novinarjev že v teoretičnem delu izpeljal vrline, ki jih poudarja.[53] Te sem vključil v anketni vprašalnik in s tem preveril, ali anketiranci sprejemajo vrline, ki jih vsebuje kodeks, za svoj poslovnomoralni kažipot. Vse elemente poslovnomoralne drže sem vključil tudi v intervju in s tem preveril skladnost poslovnomoralne drže (so)delavcev medija in odgovornega urednika. V intervju sem poleg kodeksa vključil še vprašanja o poznavanju in izpolnjevanju novega Zakona o medijih.

Kakšen vzorec je bil uporabljen pri uporabi anketnega vprašalnika kvantitativne metode, bo pojasnjeno pri vsakem proučevanem mediju posebej. Predstavitev posameznega medija je napisana na osnovi intervjujev z odgovornimi uredniki in dokumentov posameznega radia.

5.2.1. Radio Orion

Anketiranje je potekalo v mesecu juniju leta 2003. Ker je vseh sodelavcev 24, so bili k sodelovanju povabljeni vsi. Vrnjenih je bilo 12 anket, kar vseeno predstavlja dober in reprezentativen vzorec. Glavna variabla za ugotavljanje subkultur je bila posamezna redakcija oz. služba. Kot rečeno je v anketi sodeloval reprezentativen vzorec sodelavcev radia, čeprav so bili k sodelovanju povabljeni vsi. Vrnjenih je bilo 12 anket anketirancev, starih do 35 let. Skoraj 60% anketirancev ima 5. stopnjo izobrazbe. Tri četrtine (75%) je honorarnih sodelavcev preko avtorske pogodbe ali napotnice študentskega servisa. Dve tretjini (67%) jih sodeluje v mediju več kot dve leti. Sorazmeren je tudi delež delovnih mest: 50% novinarjev, 33% napovedovalcev in 17% v tehnični službi. Kratki predstavitvi demografskih podatkov, ki služijo dokazovanju zanesljivosti vzorca, sledi ugotavljanje dominantne organizacijske kulture in poslovnomoralne drže.

Metoda interne konsistentosti nam da potrditev zanesljivosti merjenja, saj je vrednost koeficienta, imenovanega Cronbachov α, ki je izračunan iz varianc in kovarianc spremenljivk, ki merijo isti konstrukt, med 0,6 in 0,7 in nakazuje vzorno zanesljivost merjenja (npr. Cronbachov α merjen na spremenljivkah, ki merijo kulturo skupnosti, znaša 0,7279; na spremenljivkah, ki merijo vrednote 0,6429).

Intervju z odgovornim urednikom, Damjanom Rusom, je bil opravljen 1. julija 2003 v njegovi pisarni in je potekal dobro uro in pol. Kontrolirano opazovanje je potekalo drugo polovico meseca junija in prvo polovico meseca julija leta 2003.

---

[52]Splošne vrline so: zanesljivost, resnost, iznajdljivost, zvestoba, marljivost, vztrajnost, poštenost, pravičnost, samozavestnost, komunikativnost, kooperativnost in zdrav tekmovalni duh.

[53]Vrline iz kodeksa so: resnicoljubnost, objektivnost pri poročanju, samokritičnost, vrednost zaupanja, človekoljubnost, načelnost, odgovornost, ubogljivost in antimakiavelizem (cilj ne posvečuje sredstev).

5.2.1.1. Splošna predstavitev

Ustanovitelj Radia Orion je podjetje Interteh d.o.o. s sedežem na Drenovem Griču 18, 1360 Vrhnika. Studijski del pa je na naslovu Cesta na Brdo 29, 1000 Ljubljana. Njegova frekvenca, 90.6 MHz, se pojavlja v etru od februarja leta 1998. Najprej se je imenoval Radio Vrhnika. Zamisel o delovanju lokalnega radia na področju Barja z zaledjem sega v leto 1996. Takrat se je začelo zbirati potrebno dokumentacijo in kot zgoraj navedeno so v februarju 1998 od Ministrstva za promet in zveze – uprave za telekomunikacije, pridobili dovoljenje za poskusno oddajanje. Oddajali so tri mesece in v tem času opravili ustrezne meritve, ki so pokazale, da oddajna točka ne omogoča kvalitetnega sprejema radijskega programa v občinah Vrhnika, Brezovica, Borovnica, Horjul in Dobrova – Polhov Gradec. Februarja so pridobili ustrezna soglasja za postavitev oddajnika na novi lokaciji, mesec kasneje pa tudi poskusno dovoljenje. Meritve so pokazale, da je oddajniška točka ustrezna, zato so zaprosili Upravo za telekomunikacije, da razpišejo javni razpis za podelitev frekvence 90.6 MHz. Razpis je bil objavljen maja 1999. Nanj so se prijavile tri radijske postaje, vendar so bili edini, ki so pridobili pozitivna soglasja vseh zgoraj omenjenih občin. Po predstavitvi na Svetu za radiodifuzijo je bila 26. 11. 1999 dodeljena frekvenca 90.6 MHz radijski postaji Radio Vrhnika. Vendar se je zaradi čedalje večje poslušanosti tudi izven občine Vrhnika oktobra 2001 radio preimenoval v Radio Orion. Trenutna poslušanost je po podatkih odgovornega urednika zelo dobra, saj so na drugem mestu na področju občin barja z zaledjem. Je komercialni radio, kar pomeni, da pridobiva dohodke v glavnem iz oglaševanja.

Sestavljen je iz petih organizacijskih enot, od katerih ima vsaka svojega vodjo: uredništvo – vodja Damjan Rus (3 ljudje); novinarji – vodja Vesna Benkič (6); napovedovalci – vodja Mojca Pušlar (10); marketing – vodja Simon Kržič (4); tehniki – vodja Rok Zupanc (5). V oklepaju je navedeno število ljudi, ki delujejo v posamezni organizacijski enoti. Število je večje, kot je dejanskih sodelavcev v mediju, ker sodelavci radia prehajajo iz enote v enoto ali kot pravi odgovorni urednik: »Vsi delajo vse«. Za nedoločen čas je zaposlen 1 človek, 6 jih dela preko študentskega servisa in 17 je sodelavcev preko pogodbe. Pri oblikovanju ciljev in njihovem uresničevanju so najpomembnejši akterji odgovorni urednik, vodja marketinga in vodja napovedovalcev, ki se srečujejo vsaj na 14 dni ter skupaj oblikujejo programsko shemo. Po mnenju odgovornega urednika se namen in cilj uspešno uresničujeta. Odgovorni urednik deluje na Radiu Orion od samega začetka. Po izobrazbi strojni tehnik (5. stopnja strokovne usposobljenosti) meni, da je najbolj vpliven dejavnik, ki ga je izoblikoval kot odgovornega urednika, splet okoliščin.

5.2.1.2. Namen in cilji

Glavni namen je poživitev pretoka informacij lokalnega značaja oz. ažurno informiranje o dogajanju v občinah, občinskih upravah, kulturnih organizacijah, športnih društvih in ostalih društvih, ki delujejo na območju Barja z zaledjem. Poleg glavnega namena je cilj medija učenje in izobraževanje mladih kadrov z namenom, da v mediju tudi ostanejo.

Kot navedeno v prejšnjem poglavju je pomen poznavanja namena in ciljev izjemnega pomena. Tabelarni pregled rezultatov naše raziskave bo dal jasnejši uvid v stanje poznavanja namena in ciljev (so)delavcev Radia Orion.

Tabela 5.2: Poznavanje in uresničevanje ciljev na Radiu Orion

Št.	Vprašanje	Indeks
1.	Koliko poznate dolgoročne in kratkoročne cilje medija?	3,42
2.	Kako uredništvo uresničuje te cilje v sklopu celotne politike medija?	3,75
3.	Kako ocenjujete prispevek zaposlenih pri uresničevanju teh ciljev?	3,42
4.	Kako ocenjujete lastni prispevek k uresničevanju teh ciljev?	3,92
5.	Če se cilji celotne politike medija uresničujejo uspešno, kdo ima po vaši oceni zasluge za to?	
	Ustanovitelj	3,17
	Direktor	3,92
	Odgovorni urednik	**4,42**
	Uredništvo	**4,42**
	Zaposleni delavci	4,00
	Honorarni sodelavci/študenti	3,92
	Naključne okoliščine	*2,17*
	Jaz	3,75
6.	Če se cilji medija ne uresničujejo uspešno, kdo je po vaši oceni za to odgovoren?	
	Ustanovitelj	3,33
	Direktor	**4,58**
	Odgovorni urednik	4,42
	Uredništvo	4,25
	Zaposleni delavci	3,92
	Honorarni sodelavci/študenti	3,67
	Naključne okoliščine	*2,25*
	Jaz	3,25

Vir: Anketni vprašalnik.

Iz tabele 5.2 lahko razberemo, da je poznavanje namena in ciljev solidno. Zanimiva je tudi razlika med indeksoma lastnega prispevka (3,92) in prispevka sodelavcev (3,42), ki nam pove, da anketiranci menijo, da se sami bolj trudijo za dosego ciljev kot pa sodelavci. Zasluge za uspešnost ali neuspešnost uresničevanja ciljev medija anketiranci v največji meri pripisujejo odgovornemu uredniku. Pri ocenjevanju lastnega prispevka za uspešnost uresničevanja ciljev se približujejo indeksu 4 (3,75), tj. mnenju, da so za uspešno uresničevanje zelo zaslužni. Pri ocenjevanju lastnega prispevka za neuspešnost pa so bliže srednji vrednosti indeksa (3,25), tj. da so za neuspešnost srednje odgovorni. Razlike med navedenimi akterji in razlike med stopnjo odgovornosti za posledice uresničevanja in stopnjo

neuresničevanja ciljev niso tako izrazite. Gibljejo se od srednje odgovornosti do velike odgovornosti. Izjemno malo »zaslug« za (ne)uspešnost pa pripisujejo naključnim okoliščinam (2,17 in 2,25). Odgovornost se po mnenju anketirancev porazdeljuje hierarhično.

5.2.1.3. Analiza organizacijske kulture

5.2.1.3.1 Dominantna kultura

Osnovna hipoteza v povezavi z Radiem Orion je, da je v mediju najbolj prisotna tržna organizacijska kultura. Torej predvidevamo, da gre za kulturo, ki je usmerjena na trg, ki se prilagaja trgu. Tudi sami pravijo, da želijo v prvi vrsti zadovoljiti želje in potrebe poslušalcev, ki sprejemajo njihov program. Več kot je poslušalcev, večja kot je poslušanost, večji je dohodek od oglaševanja. Če hoče tovrstni radio preživeti na trgu, se mora prilagajati poslušalcem in se truditi za čim širši krog le-teh. Temu so podrejeni tudi odnosi, vrednote in celotna kultura posameznega medija. V hipotezi h3 (dominantna organizacijska kultura Radia Orion je tržna kultura) torej predpostavljamo, da bo najvišja ocena pri vprašanjih II. sklopa (glej Priloga A – II. Medij) zap. št. 3, 7, 11 in 15. Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika pridemo do presenetljive ugotovitve, ki zavrne osnovno hipotezo.

Tabela 5.3: Rezultati odgovorov na vprašanja v drugem sklopu, ki zajemajo organizacijsko kulturo Radia Orion

	A1	A2	A3	A4	**A**	B1	B2	B3	B4	**B**	C1	C2	C3	C4	**C**	D1	D2	D3	D4	**D**
Indeks	2,58	3,83	3,42	5,25	**3,77**	*4,50*	*5,08*	4,33	*5,75*	**4,92**	3,17	4,58	*5,33*	4,92	**4,50**	3,58	4,67	5,00	4,92	**4,50**

Vir: Anketni vprašalnik.

Tabela 5.4: Prisotnost tipov organizacijskih kultur na Radiu Orion

	Kultura skupnosti	**Razvojna kultura**	Tržna kultura	Hierarhična kultura
Indeks	3,77	**4,92**	4,5	4,5

Vir: Anketni vprašalnik.

Dominantna organizacijska kultura na Radiu Orion je razvojna kultura. Vseeno ne moremo govoriti o homogeni kulturi, saj indeks razvojne kulture pretirano ne izstopa. Zato sta v mediju prisotni tudi tržna in hierarhična kultura. Razloge za prisotnost hierarhične kulture lahko iščemo v tem, da je zanjo bistvena stabilnost ter uspešno in gladko delovanje (izpolnjevanje rokov), kar je značilno za vsak medij (D2 – 4,67 in D4 – 4,92). Ne gre pa toliko za formalizirano in strukturirano okolje (D1 – 3,58), saj ne preverjajo prihoda na delo in prisotnosti, kar je v intervjuju omenil odgovorni urednik. Tržna kultura se kaže v pomembnosti doseganja zadanih ciljev in v tekmovalnosti (C2 – 4,58 in C4 – 4,92).

Dominantna kultura se sklada s cilji medija v točkah, ki govorijo o izobraževanju. Izobraževanje v mediju zahteva veliko izpostavljanja (npr. povezovati program) in sprejemanja tveganja. Poleg tega je Radio Orion, kot že navedeno, komercialni radio, ki ima za ciljno skupino mlade, dinamične ljudi, stare od 23 do 50 let starosti. Dinamičnost pa zagotovo od sodelavcev radia zahteva novosti in inovacije. Temu pritrjujejo tudi najvišji indeksi v treh organizacijskih dimenzijah (B1 – 4,5, B2 – 5,08 in B4 – 5,75) od štirih. Odgovorni urednik je na vprašanje o personifikaciji radia, le-tega personificiral s seboj, ki je mladostna, zagnana in dinamična osebnost, polna energije in idej. Ne vidi se kot mentor ali očetovski lik, kar identično pokažejo tudi rezultati anketirancev (A3 – 2,58). Prizadeva si za doseganje zastavljenih ciljev, kar nakazuje na tržno kulturo in s tem se strinjajo tudi sodelavci (C3 – 5,33). Za ugotavljanje razkoraka med tem, kako vidi kulturo sam in tem, kako jo vidijo sodelavci, je bil naprošen, da odgovori na vprašalnik na katerega so odgovarjali tudi njegovi sodelavci. S to razliko, da je rangiral trditve glede na dejansko in želeno stanje.

Tabela 5.5: Primerjava dejanske in želene organizacijske kulture, kot jo vidi odgovorni urednik Radia Orion

	Kultura skupnosti	Razvojna kultura	Tržna kultura	Hierarhična kultura
Dejanska	3,75	**5,00**	3,25	3,5
Želena	5,25	**5,75**	3,75	4,0
Ankete	3,77	**4,92**	4,5	4,5

Vir: Anketni vprašalnik in intervju.

Ugotovljeno je, da tudi odgovorni urednik vidi kot dominantno organizacijsko kulturo razvojno kulturo. To si tudi želi, zato je zadovoljen z uresničevanjem namena in ciljev. S tem moramo delno ovreči hipotezo, ki pravi, da v posamezni radijski hiši obstaja razlika v dominantni organizacijski kulturi med delavci (novinarji, tehniki) in željami odgovornega urednika, kajti razlika na Radiu Orion ni statistično indikativna. Vseeno si želi, da bi bila bolj prisotna kultura skupnosti (indeks 5,25), ki je manj prisotna med sodelavci kot meni sam. Je celo na zadnjem mestu prisotnosti kultur v radiu, čeprav odgovorni urednik meni, da je na drugem mestu. Veliko bolj (za 0,73 indeksa) sta prisotni tržna in hierarhična kultura. Da bi dosegli večjo prisotnost kulture skupnosti si prizadevajo z organizacijo neformalnih zabav (1x mesečno piknik ipd.) ter pogostitvami za rojstni dan.

Vsi, z odgovornim urednikom na čelu, si prizadevajo za razvojno kulturo kot dominantno organizacijsko kulturo. V kolikor menijo, da je ta kultura najprimernejša za uresničevanje namena in ciljev, ni nikakršne potrebe po spreminjanju organizacijske kulture na Radiu Orion. To je v intervjuju dejal tudi odgovorni urednik.

Rezultati tehnike kontroliranega opazovanja potrjujejo izsledke anketnega vprašalnika. Na notranji strani vhodnih vrat sta v času opazovanja visela dva lista, na katerih je bil z velikimi črkami (velikost pisave 40) naslednji napis: »Spoštovani uporabniki teh posvečenih prostorov! Če se že počutite kot doma, potem tudi ugašajte luči in klime, zapirajte okna, zaklepajte vhodna vrata in prižigajte alarm! V primeru nepovabljenih gostov ali manjkajočih stvari (to je bilo na enem listu – op. B. K.) sledijo finančne sankcije!!!! Uprava (slednje štiri besede so bile na drugem listu – op. B. K.)«. Dinamičnost teksta je v prelivanju nagovorov. Uvodni nagovor se začne z ironijo (posvečenih prostorov). Naslednji stavek jo ohranja (če se že počutite kot doma). Nadaljuje se suhoparna oblika nagovora z naštevanjem (luči in klime, …). Zaključek je resen in jasen (sledijo finančne sankcije). Prav tako kot v navedenem tekstu, smo iz anketnih vprašalnikov prepoznali dinamičnost medija. Ustvarjalnost (uporaba ironije) si podaja roko z odgovornostjo (finančne sankcije). To pa sta tudi temeljni lastnosti razvojne kulture. Prisotnost tržne kulture se kaže tako v navedenem tekstu, kot tudi po drugih prostorih. Tako so npr. na steni za hrbtom odgovornega urednika prilepljeni A4 listi, na katerih so ceniki reklamnih storitev. Prostori so tehnično dobro opremljeni in razporejeni tako, da omogočajo idealne pogoje za profesionalno delo.

Vse metode, uporabljene za ugotavljanje dominantne organizacijske kulture medija, kažejo na en prevladujoč tip organizacijske kulture. Dominantna organizacijska kultura Radia Orion je razvojna kultura. S tem zavrnemo hipotezo h3 (dominantna organizacijska kultura Radia Orion je tržna kultura). Prav tako moramo delno zavreči hipotezo h6 (v posamezni radijski hiši obstaja razlika v dominantni organizacijski kulturi delavcev (novinarji, tehniki idr.) in željami odgovornega urednika), saj dominantna organizacijska kultura Radia Orion sovpada z dominantno organizacijsko kulturo, kot si jo želi odgovorni urednik. Delno jo zavrnemo tudi zato, ker si odgovorni urednik vseeno želi večji poudarek na kulturi skupnosti.

5.2.1.3.2 Subkulture

V hipotezah h8 (v posameznem mediju obstajajo različne subkulture, ki se oblikujejo glede na redakcijo oz. službo) in h9 (dominantna kultura subkultur je v vseh medijih enaka, tj. kultura skupnosti) domnevamo, da obstajajo različne subkulture in da je dominantna kultura posamezne subkulture kultura skupnosti. Hipotezo o subkulturah sem preverjal s pomočjo Spearmanovega in Pearsonovega koeficienta korelacije, ki merita povezanost nominalne spremenljivke (spol, starost, izobrazba, status v mediju in doba sodelovanja z medijem) in dobre ordinalne spremenljivke (vprašanja v anketnem vprašalniku v sklopu II. Medij in III. Vaša redakcija oz. služba). Zanimalo me je torej, ali npr. tudi spol ali doba dela v mediju

statistično značilno vpliva na tip organizacijske kulture. Preverjanje, ali obstajajo subkulture po redakcijah, sem vključil že v anketni vprašalnik, kjer so morali anketiranci odgovarjati na identična vprašanja o redakciji oz. službi, kot so odgovarjali za celoten medij. Poleg tega sem si pomagal tudi z metodo primerjave srednjih vrednosti. Vseeno sem s pomočjo obeh koeficientov korelacije skušal ugotoviti ali obstaja povezanost med vlogo v mediju (novinar, napovedovalec, …) in tipom organizacijske kulture, tako da sem bivariatno analiziral vlogo v mediju s posameznim vprašanjem v III. sklopu vprašanj (o redakciji oz. službi). Ugotovil sem, da je povezanost izjemno majhna (0,195 je bila povprečna vrednost obeh koeficientov) kar je nakazovalo, da imajo vse skupine (novinarji, idr.) isto organizacijsko kulturo. Vprašanje je bilo samo, ali je to kultura skupnosti. Poglejmo rezultate.

Tabela 5.6: Rezultati odgovorov na vprašanja v tretjem sklopu, ki zajemajo organizacijsko kulturo redakcije oz. službe glede na vlogo na Radiu Orion

	A1	A2	A3	A4	**A**	B1	B2	B3	B4	**B**	C1	C2	C3	C4	**C**	D1	D2	D3	D4	**D**
novinar	2,50	4,33	3,67	4,83	**3,83**	4,17	5,83	4,50	5,67	**5,04**	3,83	4,50	4,33	5,00	**4,42**	4,17	4,00	5,33	5,00	**4,63**
napovedovalec	3,00	3,75	3,50	4,75	**3,75**	5,00	6,00	5,50	5,00	**5,38**	2,75	5,75	6,25	5,25	**5,00**	3,25	4,25	5,50	4,75	**4,44**
tehnik	1,00	2,50	5,00	5,50	**3,50**	2,50	5,50	5,00	6,50	**4,88**	3,50	4,50	6,00	5,50	**4,88**	5,00	4,50	4,50	5,00	**4,75**
Skupaj	2,42	3,83	3,83	4,92	**3,69**	4,17	5,83	4,92	5,58	**5,10**	3,42	4,92	5,25	5,17	**4,76**	4,00	4,17	5,25	4,92	**4,60**

Vir: Anketni vprašalnik.

Tabela 5.7: Prisotnost tipov organizacijskih kultur na Radiu Orion glede na vlogo v njem

	Kultura skupnosti	**Razvojna kultura**	Tržna kultura	Hierarhična kultura
novinar	3,83	**5,04**	4,42	4,63
napovedovalec	3,75	**5,38**	5,00	4,44
tehnik	3,50	**4,88**	**4,88**	4,75
Skupaj	3,69	**5,10**	4,76	4,60

Vir: Anketni vprašalnik.

Ne, ni kultura skupnosti. Posamezna skupina ima identično razporeditev vrednosti tipov kultur kot je dominantna kultura celotnega medija. Vedeti moramo, da šele rezultat nad 4 govori o strinjanju s tipom kulture, zato tudi večanje indeksa od tehnika do novinarja pri kulturi skupnosti ne pomeni, da je kultura skupnosti med novinarji v veliki meri navzoča. Vse skupine imajo izrazito razvojno kulturo, s primesmi tržne in hierarhične kulture. Kulture skupnosti v redakcijah oz. službah skoraj ni zaznati. Glede na to, da obstaja v skupinah prevladujoča kultura, čeprav ne tako dominanto, lahko govorimo o neizrazitih subkulturah. Vendar te subkulture niso v nasprotju z dominantno organizacijsko kulturo, ampak jo celo podpirajo. Zato tudi odgovorni urednik ni mogel identificirati nikakršnih subkultur. Po

njegovem mnenju je razlog za to, da ni subkultur glede na navedene skupine, v tem, da vsi delajo vse. Da to niso izrazite subkulture, nam kažeta tudi indeksa pri devetem vprašanju v IV. sklopu o identificiranju s celotnim medijem ter o identificiranju z redakcijo oz. službo. Indeks identifikacije s celotnim medijem je 3,92 (močna stopnja identifikacije), medtem ko je indeks identifikacije z redakcijo oz. službo samo 3,67. Tudi odstotki govorijo identično. 75% anketirancev se močno (4) ali zelo močno (5) identificira s celotnim medijem. Z redakcijo se močno ali zelo močno identificira samo 58% respondentov. Še vedno torej neka stopnja identifikacije obstaja in s tem tudi subkulture, čeprav neizrazite.

Pri preverjanju korelacij z ostalimi nominalnimi spremenljivkami sem prišel do zanimive ugotovitve. In sicer so rezultati bivariatnih korelacij pokazali močnejšo povezanost med dobo sodelovanja z medijem (5. vprašanje v I. sklopu) in videnjem organizacijske kulture celotnega medija (II. sklop). Pearsonov in Spearmanov koeficient sta v povprečju znašala 0,3. Uporaba metode primerjav srednjih vrednosti nam da naslednje rezultate:

Tabela 5.8: Prisotnost tipov organizacijskih kultur na Radiu Orion glede na dobo sodelovanja z medijem

	Kultura skupnosti	Razvojna kultura	Tržna kultura	Hierarhična kultura
do dveh let	3,38	4,56	**4,94**	4,88
od dveh do petih let	3,79	**4,67**	3,88	4,00
od petih do desetih let	4,50	**6,38**	5,50	5,50
Skupaj	3,77	**4,92**	4,50	4,54

Vir: Anketni vprašalnik.

Na podlagi rezultatov bi lahko dejali, da so v mediju bolj prisotne subkulture glede na dobo sodelovanja v mediju. Očitno bolj kot delovno področje ljudi povezuje »kilometrina« v mediju. To je zagotovo razlog za znatno povečevanje kulture skupnosti glede na daljšo delovno dobo (razlika v indeksu je kar 1,12). Zato moramo delno zavreči hipotezo h8 (v posameznem mediju obstajajo različne subkulture, ki se oblikujejo glede na redakcijo oz. službo), saj obstajajo subkulture bolj na podlagi dobe delovanja v mediju, kot na formalno vlogo v mediju.

5.2.1.4. Analiza poslovnomoralne drže

Vrline

Tabela 5.9: Prisotnost vrlin na Radiu Orion in želje po njihovi prisotnosti anketirancev ter odgovornega urednika

Vrlina	Dejansko stanje	Želeno stanje	Urednik (želje)
Zanesljivost	3,42	4,50	5,00
Resnost	3,42	4,17	5,00
Iznajdljivost	3,58	4,42	4,00
Zvestoba	2,75	4,08	5,00
Marljivost	3,25	4,25	4,00
Vztrajnost	3,33	4,17	4,00
Poštenost	3,08	4,33	5,00
Pravičnost	3,00	4,33	4,00
Samozavestnost	3,50	4,00	4,00
Komunikativnost	**3,92**	4,25	5,00
Kooperativnost	3,58	4,33	4,00
Zdrav tekmovalni duh	3,00	3,75	5,00
Resnicoljubnost	3,00	4,25	4,00
Objektivnost	3,75	**4,58**	5,00
Samokritičnost	3,25	4,33	3,00
Vrednost zaupanja	3,17	4,33	5,00
Človekoljubnost	*2,58*	3,67	4,00
Načelnost	3,33	3,75	4,00
Odgovornost	3,58	4,25	5,00
Ubogljivost	3,25	3,58	4,00
Antimakiavelizem	3,33	*2,75*	*2,00*
Skupaj	3,29	4,10	4,38

Vir: Anketni vprašalnik.

Iz tabele 5.9 je razvidno, da nobene vrednote anketiranci ne vidijo kot zelo prisotno v mediju. Še najbolj se temu približata komunikativnost in objektivnost pri poročanju. Obe vrlini, ki sta najbolj povezani z novinarstvom in mediji. Skupna vrednost indeksov (3,29) znaša komaj 0,29 indeksa nad srednjo prisotnostjo vrlin.

V tabeli 5.9 označen indeks poševno nakazuje na najmanjšo prisotnost vrline oz. na najmanjšo željo po prisotnosti vrline. Če pogledamo v stolpec »dejansko stanje« ugotovimo, da je najmanj prisotna vrlina človekoljubnost. Vrlina je navedena zato, ker jo vsebuje Kodeks novinarjev v 20., 21., 22. in 23. členu. In te vrline na Radiu Orion trenutno praktično ni. Zakaj trenutno? Stolpec želeno stanje nam razkrije, da si anketiranci želijo, da bi bila bolj prisotna (3,67) in želeno stanje je tisto, h kateremu vsak posameznik stremi. Vseeno je tudi človekoljubnost ena izmed petih vrlin (od enaindvajsetih), ki ima tudi v želenem stanju indeks pod 4 (želja po tem, da bi bila vrlina zelo prisotna).

Velik razkorak med želenim in dejanskim stanjem predstavljajo vrline zvestoba, pravičnost in tudi kooperativnost. Dejansko stanje teh vrlin potrjuje rezultate o stopnji kulture skupnosti, ki je v mediju od vseh kultur najnižja. Razkorak do želenega stanja pa nam

nakazuje željo po sodelovanju, po zvestobi, skratka po povezanosti in višji stopnji kulture skupnosti. To pričakuje tudi odgovorni urednik, saj je razlika med njegovo željo in dejanskim stanjem kar 2,25 indeksa. Želje urednika in želje anketirancev se v večini vrednot ujemajo. Povprečno se pričakovanja urednika in anketirancev razlikujejo za samo 0,6 indeksa (večinoma so pričakovanja odgovornega urednika višja). Samo ena vrlina nima želenega stanja višje ocenjenega, kot je njeno dejansko stanje. In to je antimakiavelizem. Izpeljan je iz Kodeksa slovenskih novinarjev, in sicer iz 10. člena kodeksa. Razviden je tudi v členih, ki postavljajo človeka pred senzacijo novice (20. – 23. člen) in ki poudarjajo resnicoljubnost (7., 8. in 9. člen). Skoraj 60% (58,4%) vprašanih si želi, da bi bila vrlina, ki govori o tem, da cilj ne posvečuje sredstva, malo prisotna oz. da sploh ne bi bila prisotna. S tem se (so)delavci približajo mnenju odgovornega urednika, ki sicer natančno ne pozna Kodeksa slovenskih novinarjev, tudi ne ve točno, kdaj je bil sprejet, vseeno pa od novinarjev zahteva, da se ga držijo in ga spoštujejo. To pa bo očitno možno samo, če bo spoštovanje kodeksa postal cilj.

Kar po besedah odgovornega urednika že je. Pri vprašanju, ali se držijo npr. 7. člena kodeksa, s katerega vsebino je bil seznanjen šele s strani raziskovalca, je odgovoril pritrdilno in izjavo potrdil s primerom sprejemanja Proračuna Občine Brezovica in statusne ureditve Mladinskega klimatskega zdravilišča Rakitna, ko so sorazmerno predstavili oba vidika problematike. Spoštujejo tudi 20. člen kodeksa, ki govori o spoštovanju pravice posameznika do zasebnosti. Po njegovih besedah preko etra Radia Orion še ni prišlo do žaljenja.

Dolžnosti

Tabela 5.9.: Indeks dolžnosti na Radiu Orion od najvišje do najnižje vrednosti

Kakšne so po Vaši oceni dolžnosti (so)delavcev v mediju?	**Indeks**
Težnja k odličnosti pri opravljanju delovnih nalog.	**4,42**
Uresničevanje lastnih ustvarjalnih zmogljivosti.	4,25
Omogočati po svojih močeh izpolnjevanje kakovosti programske vsebine.	4,17
Odločnost pri izvajanju delovnih nalog.	4,00
Prispevati k dobremu imenu medija v javnosti.	4,00
Identificiranje s celotnim medijem.	3,92
Entuziazem pri delu.	3,75
Identificiranje z redakcijo oz. službo.	3,67
Izvajanje obveznosti iz delovne/avtorske pogodbe oz. dogovora (študenti).	3,58
Prispevati k izboljševanju kakovosti medčloveških odnosov v celotnem mediju.	3,58
Redna navzočnost pri delu.	3,50
Poslušnost nasproti nadrejenim.	3,33
Boj za pravice (so)delavcev.	2,83
Tekmovanje s kolegi.	2,58
Ne štrleti nad povprečjem.	2,00
Skupaj	**3,57**

Vir: Anketni vprašalnik.

Dolžnosti, ki so zavzele prva štiri mesta, se popolnoma ujemajo s prevladujočim tipom organizacijske kulture na Radiu Orion. Opravljene delovne naloge, ustvarjalnost ter kakovost programske vsebine so tudi glavne značilnosti razvojne kulture. Dolžnost do dela, delavnost je po rezultatih, razvidnih v tabeli, pred dolžnostjo do človeka, človekoljubnostjo, kar navzkrižno potrjuje ugotovitve pridobljene pri analizi vrlin, po kateri je človekoljubnost najmanj prisotna. To je očitno pri Radiu Orion temeljna ugotovitev tako pri poslovnomoralni drži kot pri organizacijski kulturi. In res, dolžnosti, ki se nanašajo na (so)človeka, npr. izboljšanje kakovosti medčloveških odnosov ali boj za pravice (so)delavcev, se nahajajo v spodnjem delu hierarhije vrednot in dolžnosti.

Tudi rezultata stavkov »Ne štrleti nad povprečjem« in »Tekmovanje s kolegi« sta močno povezana. To priča tudi Pearsonov koeficient, ki znaša kar 0,6 s signifikanco 0,04. Srednje vrednosti odgovorov ju uvrstijo čisto na konec razpredelnice. Tipična slovenska lastnost (ne odstopanje od povprečja) je v primeru Radia Orion odraz nepovezanosti med (so)delavci, kar zopet navzkrižno kažejo rezultati pridobljeni pri analiziranju organizacijske kulture.

Vest

Tabela 5.10.: Indeks občutka vesti na Radiu Orion od najvišje do najnižje vrednosti

V katerem primeru bi vas pekla vest?	**Indeks**
Če sem posredoval konkurenci notranje informacije.	**4,67**
Če v javnosti blatim svoj medij.	4,58
Če si prisvajam premoženje medija.	4,25
Če sem izneveril pričakovanja nadrejenega.	3,92
Če sem zaradi svoje napake prizadel delovni proces oz. program.	3,83
Če sem mediju povzročil materialno škodo.	3,83
Če sem užalil sodelavca.	3,33
Tedaj, ko se zavedam, da prejšnjega dne s svojim delom nisem zaslužil niti za kruh in vodo.	2,75
Če sem šel v bolniško, čeprav nisem bil bolan.	2,75
Skupaj	**3,77**

Vir: Anketni vprašalnik.

V treh primerih bi anketirance močno pekla vest: če bi posredovali konkurenci notranje informacije, če bi v javnosti blatili svoj medij in če bi si prisvajali premoženje medija. Dokaj močno bi jih pekla vest v primeru izneverjenih pričakovanj nadrejenih, napake v škodo delovnemu procesu oz. programu in povzročitvi materialne škode. Srednje močno bi jih pekla vest v primeru, da bi užalili sodelavca. Še manj pa, če bi se zavedali, da s svojim delom niso zaslužili prejetega denarja, ter če bi šli v bolniško, čeprav ne bi bili bolni. Najbolj izstopa indeks občutka vesti pri posredovanju notranjih informacij konkurenci. Če k temu dodamo še visok indeks občutka vesti zaradi delovanja v škodo delovnemu procesu, povzročitve materialne škode, lahko zopet zaključimo, da je poslovnomoralna drža osredotočena na

delovanje, na delovni proces in njegove materialne aspekte. Tudi visok indeks občutka vesti pri blatenju medija pojasnjuje zgoraj napisano. V delovni proces, v program je vloženo veliko truda in blatenje lastnega dela bi bilo hinavsko.

Moralne drže kot so resnica vs. laž (bolniška), delavnost vs. lenoba (z delom ne zaslužiti niti za kruh) in ljubezen do bližnjega vs. brezbrižnost (žaljenje sodelavca) so, če se izrazim figurativno, v drugem planu – so kot lanski sneg. Edina 'univerzalna' vrlina, ki je prisotna z visokim indeksom, je občutek slabe vesti ob kraji materialnih sredstev, ne pa tudi kraja v obliki nezasluženo pridobljene plače (neopravičena bolniška in lenarjenje na delovnem mestu). Ne moremo reči, da tudi prej naštete vrline niso prisotne med anketiranci. So prisotne in občutek slabe vesti bi vseeno imeli. Vendar rezultati kažejo na to, kje je žarišče poslovnomoralne drže na Radiu Orion. Cilj je program. Delavci pa so sredstvo za dosego cilja.

Ostalo

Odgovorni urednik pozna Zakon o medijih in se ga drži, »kolikor se ga da« (vir: intervju). Ga spoštuje, vendar si v členih, ki niso jasni in življenjski, pridržuje pravico lastne interpretacije. Navedel je primer nagradne igre, ki jo nekdo sponzorira in za nagrado podarja svoj izdelek. Najprej je predstavil nejasnost pri definiranju tovrstnega prispevka, saj ne ve, ali je to oglas, informativno oglaševanje ali sponzoriranje. Če je informativno oglaševanje, potem mora biti po 7. odstavku 95. člena označeno z akustičnimi znaki. Če je oglas, bi morali vsakič, ko izrečejo ime sponzorja nagradne igre, po 3. odstavku 46. člena jasno označiti, da gre za oglas. V kolikor je nagradna igra sponzorstvo, pa po 2. odstavku 53. člena sponzorirane vsebine sploh ne smejo vzpodbujati prodaje oz. nakupa ali dajanja v najem izdelkov ali storitev sponzorja, še posebej ne s posebnim predstavljanjem teh izdelkov. Tako zakon. Ker pa ne ve, kam konkreten primer nagradne igre uvrstiti, še naprej na frekvenci 90,6 MHz potekajo nagradne igre.

Iz Zakona o medijih sem mu navedel tudi nekaj členov in ga prosil za odgovor na vprašanje, ali jih Radio Orion spoštuje. Na vse je odgovoril pritrdilno. Torej spoštujejo 4. odstavek 23. člena (Ime oziroma logotip radijskega in televizijskega programa se mora objavljati najmanj enkrat na vsako uro oddajanja.), 3. odstavek 85. člena (Najmanj trideset (30) odstotkov dnevnega oddajnega časa vsakega radijskega programa morajo obsegati vsebine lastne produkcije.), prvi odstavek 86. člena (Najmanj deset (10) odstotkov dnevnega oddajnega časa vsakega radijskega programa mora obsegati slovenska glasba.) in drugi

odstavek istega člena (V delež iz tretjega odstavka prejšnjega člena se lahko všteva največ dvajset (20) odstotkov dnevnega oddajnega časa, v katerem se predvaja slovenska glasba.).

Zaključek

Težko bi opredelili poslovnomoralno držo na Radiu Orion kot ego- ali socio-centrično. Prisotnih je več lastnosti egocentričnih poslovnomoralnih drž, kot naprimer utilitarizem. Morda bi bilo lažje poistovetiti poslovnomoralno držo s katerim od političnih ali gospodarskih sistemov z vsemi moralnimi državami, ki spadajo v en ali drug sistem. Na podlagi rezultatov kvalitativnih in kvantitativnih metod, bi za Radio Orion veljalo, da gre za tipičen kapitalistični sistem z zelo malo prvinami socialnega. Politični sistem Radia Orion zagotovo ni čista demokracija. V kapitalističnih organizacijah ne more obsta(ja)ti. Morda bi bil najboljši izraz za poslovnomoralno držo Radia Orion – adhokracija. Skovanka iz latinske besede *ad hoc*, ki pomeni *za to, za ta primer, nalašč za to*. Adhokracija je sistem v katerem se ljudje zberejo za dosego nekega cilja. Ko cilj dosežejo, gredo zopet vsak svojo pot. Nekateri sistemi za ta cilj bolj ali manj upoštevajo tudi druge dejavnike: (so)ljudi, zakone, kodekse. Poslovnomoralna drža Radia Orion je v mejah zakonov in kodeksa, ni pa zaznati izrazite sociocentrične drže. Vrednostno merilo, zadovoljstvo, srečo (so)delavcem Radia Orion prinaša, v kolikor naredijo dober program, dober izdelek. Bolj kot ego- ali socio-centrično, bi poslovnomoralno držo Radia Orion označili kot adhok-centrično.

5.2.2. Radio Študent

Na Radiu Študent je anketiranje potekalo meseca junija 2003, in sicer na sedežu radia, ki je na Cesti 27. aprila, 1000 Ljubljana. Radio Študent, ki oddaja svoj program na 89,3 MHz, je specifičen medij. Predvsem zaradi njegove *fluktuacije*. Problem vzorca na Radiu Študent je v nedoločljivosti celotne populacije, celotnega novinarsko-tehničnega kadra. Razmejitev med rednimi in občasnimi (cca. 250) sodelavci posameznih redakcij je praktično nemogoča. Zanimali so me redni sodelavci, saj so oni »nosilci« organizacijske kulture oz. organizacijskih subkultur v danem trenutku. Na podlagi razgovorov z uredniki posameznih redakcij sem prišel do približnega števila rednih članov posamezne redakcije. Okostje redakcije sestavlja običajno od 4 do 8 ljudi. Z analizo sem želel zajeti vse in zato razdelil v vsaki redakciji oz. službi po 8 anket tj. skupaj 42 anket. Vrnjenih mi je bilo 13 anket. Na srečo pa sem dobil statistično značilen vzorec vseh redakcij, razen univerzitetne od katere nisem prejel nobene ankete. Zato pričujoča analiza nenamenoma izključuje univerzitetno redakcijo.

Kot se za Radio Študent spodobi, je bilo 62% anketirancev starih pod 25 let in 38% med 26 in 35. Večina ima dokončano šesto stopnjo izobrazbe ali več (54%). Sorazmerno s številom honorarnih sodelavcev preko avtorske pogodbe in številom honorarnih sodelavcev preko napotnice študentskega servisa, je narejen tudi vzorec: 62% je honorarnih sodelavcev preko napotnice študentskega servisa in 38% preko avtorske pogodbe (realno razmerje je 65% preko študentskega servisa in 35% preko avtorske pogodbe). Največ (46%) anketirancev sodeluje z medijem od dve do pet let. Do dve leti sodelovanja ima 31% anketirancev in 23% jih sodeluje od pet do deset let. Raziskava je zajela 15% novinarjev kulturne in 15% aktualno politične redakcije (v nadaljevanju: APR). 23% respondentov je bilo iz glasbene redakcije. Isti odstotek prisotnosti v analizi pa imajo tudi napovedovalci in tehniki.

Vrednost Cronbachovega α, ki nam da potrditev zanesljivosti merjenja, in med vrednostma 0,6 in 0,7 nakazuje vzorno zanesljivost merjenja, je tudi na Radiu Študent podobna kot pri Radiu Orion (tako npr. Cronbachov α, merjen na spremenljivkah, ki merijo tržno kulturo, znaša 0,6675; na spremenljivkah, ki merijo občutek vesti, 0,6805).

Intervju z odgovornim urednikom, Petrom Barbaričem, je bil opravljen 1. julija 2003 v njegovi pisarni in je potekal slabi dve uri. Junija in julija 2003 je potekalo na Radio Študent tudi kontrolirano opazovanje.

5.2.2.1. Splošna predstavitev

V nasprotju z drugima medijema, vključenima v analizo, je Radio Študent glede statusa, zgodovine, namenov in ciljev precej drugačen medij. Radio Študent je že skoraj institucija in o njej bi se dalo napisati veliko knjig. Naslednje vrstice so zato zgolj povzetek bogate zgodovine, ki jo Radio Študent nosi s seboj vse do danes. Večina loči medije zgolj na državne (javne) in zasebne medije. Pozabljajo pa možnost ustanavljanja v obliki zavoda. In ravno to Radio Študent je – zavod. Njegovo specifiko najprej ureja novi Zakon o medijih, sprejet 25. aprila 2001, ki je nadomestil do tedaj veljavni Zakon o javnih glasilih. Radio Študent tako opredeljuje 80. člen Zakona o medijih. Uvrstitev tega člena v zakon je po besedah odgovornega urednika terjala obilo truda. Kajti v primeru, da tega člena v zakonu ne bi bilo, Radio Študent zaradi svoje specifične narave ne bi mogel oddajati, saj ne sodi v nobeno drugo določilo zakona. Radio Študent je ena najstarejših in največja evropska urbana nekomercialna radijska postaja, ki oddaja študentski nekomercialni radijski program. Radio Študent tedensko pripravlja in oddaja programe kulturno-umetniških, informativnih, izobraževalnih in glasbenih vsebin. Tako tedensko ustvari 45 ur kulturno umetniškega, 21 ur informativnega ter 3 in pol ure izobraževalnega programa.

Vsak zavod ima svojega ustanovitelja. Pri Radiu Študent je to Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, ki ga je z Aktom o ustanovitvi ustanovila že spomladi leta 1969. Oddaja od 9. maja istega leta. Pobudo za njegovo ustanovitev je dala takratna univerzitetna partija, z namenom, da bi študentsko populacijo 'hitro in objektivno' informiral o vseh, za študente aktualnih dogodkih in problemih, predvsem pa da bi umirila vrenje med študenti ljubljanske univerze konec šestdesetih let. Vendar se je zgodilo ravno nasprotno. Radio Študent je že takoj po ustanovitvi postal pribežališče mladih nekonformističnih razumnikov z lastnimi, neuklonljivimi pogledi na dogajanje okoli sebe.

Prvih devet let je Radio Študent oddajal triurni (od poldneva pa do tretje ure popoldne) program na srednjem valu z lokalnega oddajnika v VIII. bloku Študentskega naselja, tako da se ga je dalo slišati le v posameznih delih Ljubljane.

Maj 1978 je mesec ponovnega rojstva Radia Študent. Točno devet let po začetku oddajanja je začel delovati njegov novi UKV stereo oddajnik in radijske oddaje tistega poletja so postale uspešnice med ljubljansko mladino (npr. Bodi tukaj zdaj Igorja Vidmarja, nadaljevanka o Beatlih in radijska igra Butnskala). S tem je postala prva radijska postaja v takratni Jugoslaviji, ki je oddajala svoj program v stereo tehniki. Hkrati je Radio Študent razširil tudi svoj programski čas, na štiri ure dnevno in na štiri ure ob večerih ob koncih tedna.

V osemdesetih letih je Radio Študent stal na samem čelu glasil, ki so odpirala takratne tabu teme. Začelo se je z Nazi punk afero leta 1981, ko je radio v protislovja pripeljal samega takratnega policijskega ministra, nadaljevalo z vročo polemiko okoli reforme izobraževanja in z brezkompromisnim pisanjem o problematiki takratne JLA ter zaključilo z Ljubljanskim procesom leta 1988, v katerem je Radio Študent skupaj z Mladino odigral osrednjo medijsko vlogo. Leta 1991 pa se je dokončno razširil tudi na vse večere v tednu.

Devetdeseta leta so primorala sodelavce Radia Študent, da so se pospešeno ukvarjali z vprašanjem njegove identitete po padcu socializma, kajti čez noč so se vsi mediji pretvorili v demokratične, odprte, 'raziskovalne' in z ekipami dobro honoriranih ali celo redno zaposlenih novinarjev posegali v sfere, ki so bile prej v domeni Radia Študent. Pod podobno hudimi pritiski se je znašla glasbena redakcija Radia Študent, ki se je naenkrat morala soočiti z ofenzivno MTV in množico komercialnih radijskih postaj, na katerih so imeli vodilne vloge tudi njeni nekdanji sodelavci. Februarja 1997 se je Radio Študent iz kletnih prostorov v VIII. bloku preselil v VI. in VII. nadstropje XIV. bloka, kjer ima na voljo optimalne prostorske in tehnične pogoje za izpeljavo programskega obsega. Od maja 1998 naprej se da Radio Študent kot eno prvih tovrstnih evropskih radijskih postaj poslušati tudi »v živo« po internetu in je tako dostopen po celem svetu.

Radio Študent sestavljajo naslednje organizacijske enote (v oklepaju so navedeni vodje enot): direktor (Dejan Jelovac), v.d. odgovorni urednik (Peter Barbarič), v.d. urednik glasbene redakcije (David Verbuč), v.d. urednik redakcije za kulturo in humanistične vede (Miha Žorž), v.d. urednica redakcije informativnega programa oz. aktualno politične redakcije (Eva Kobe), v.d. redaktorica univerzitetne redakcije (Lucija Grilec), vodja tehnične službe (Gregor Kastelic), v.d. koordinatorka službe za napovedovanje (Maruša Bertoncelj), koordinator izvedbe programa (Bruno Subiotto), vodja ekonomsko propagandne službe (Tanja Gvozdenovič), administrator računalniškega sistema (Edi Šuc), vodja službe za fundraising in koordinacijo projektov (Beate Gerth) in vodja službe za poslovno administrativna in finančna dela (Franc Ziherl).

Iz navedenega je razvidno, da so vsi uredniki vršilci dolžnosti. Razlog je v statutarnem problemu, ki je na Radiu Študent prisoten že od osamosvojitve. Kajti Radio Študent je tipična nevladna, neprofitna organizacija v tranziciji, ki se svoj pravni status prilagaja pravnem redu Republike Slovenije. Ta proces pa je zapleten in počasen. Zaenkrat je problem rešen tako, da je imenovanje in razrešitev odgovornega urednika v pristojnosti strokovnega sveta, s poprejšnjim soglasjem ustanovitelja, tj. Študentska organizacija Univerze v Ljubljani.

5.2.2.2. Namen in cilji

Temeljni namen Radia Študent je ustvarjanje programa, ki se ne prilagaja okusu povprečnega poslušalca komercialnih radijskih postaj, ampak skuša s podajanjem tehtnih vsebin na vseh področjih ustvarjanja dvigovati kriterije zahtevnosti poslušalstva.

Prvi cilj Radia Študent je v vzgoji in izobraževanju mladih za novinarska in druga dela na radijski postaji. Izobraževanje poteka na dva med sabo dopolnjujoča se načina. Po eni strani se skozi delo na programu in za program izobražujejo njegovi sodelavci. Po drugi strani pa z vsebinsko bogatimi vsebinami Radio Študent izobražuje tudi svoje poslušalke in poslušalce. Drugi cilj je v svobodi pri izražanju lastnega mnenja in v ustvarjalnosti sodelavcev radia (npr. uvedba D.J.-a (avtorsko predstavljanje kakovostne glasbene produkcije), šola napovedovanja, ki je bila vedno med vodilnimi v slovenskem prostoru in kreativno sodelovanje tehnikov pri soustvarjanju programa). Tretji cilj je upoštevanje načela neodvisnosti. Tako Radio Študent do vseh virov moči (političnih, finančnih, ideoloških, verskih) vzdržuje kritično distanco in tako promovira človekove pravice posameznikov v boju proti institucijam. Četrti cilj je spremljanje politike predvsem z vidika kolizije političnih interesov s pravicami posameznikov. Zato v svojem programu še posebej izpostavlja načela strpnosti in solidarnosti, se zavzema za pravice manjšin in marginaliziranih skupin ter ščiti kulturno in

jezikovno različnost. Peti cilj je v tehtnosti posredovanih informacij. Sodelavci so o dogajanju okoli sebe sposobni poročati ali ga komentirati s kritične distance neodvisno razmišljajočih mladih izobražencev. Šesti cilj je spremljanje težav študentk in študentov pa tudi mlajših generacij predavateljev v stiku z univerzitetnimi institucijami.

Modro je odgovoril odgovorni urednik v intervjuju na vprašanje o uspešnosti uresničevanja zgoraj navedenega namena in ciljev. Dejal je, da je uspešnost uresničevanja izjemno visoka zaradi njihove širine. Veliko ciljev si je v toku (r)evolucij(e) postavljal zavod, a temeljni namen že od samega začetka ostaja isti. Vsaj pri ustvarjalcih programa. Ustanovitelj je že od samega začetka skušal vršiti pritisk na programsko politiko, a očitno je to vselej še bolj utrjevalo temeljni namen, to splošno gibalo v glavah študentov in sodelavcev. Da so namen in cilji ostali globoko ukoreninjeni in se z inkulturacijo in socializacijo prenašajo naprej, je razvidno iz spodnje tabele.

Tabela 5.12: Poznavanje in uresničevanje ciljev na Radiu Študent

Št.	Vprašanje	Indeks
1.	Koliko poznate dolgoročne in kratkoročne cilje medija?	3,62
2.	Kako uredništvo uresničuje te cilje v sklopu celotne politike medija?	3,08
3.	Kako ocenjujete prispevek zaposlenih pri uresničevanju teh ciljev?	3,08
4.	Kako ocenjujete lastni prispevek k uresničevanju teh ciljev?	3,00
5.	Če se cilji celotne politike medija uresničujejo uspešno, kdo ima po vaši oceni zasluge za to?	
	Ustanovitelj	*1,85*
	Direktor	2,38
	Odgovorni urednik	2,15
	Uredništvo	3,31
	Zaposleni delavci	3,62
	Honorarni sodelavci/študenti	**4,31**
	Naključne okoliščine	3,00
	Jaz	3,23
6.	Če se cilji medija ne uresničujejo uspešno, kdo je po vaši oceni za to odgovoren?	
	Ustanovitelj	3,85
	Direktor	**4,32**
	Odgovorni urednik	4,08
	Uredništvo	3,00
	Zaposleni delavci	3,15
	Honorarni sodelavci/študenti	2,23
	Naključne okoliščine	*2,15*
	Jaz	2,38

Vir: Anketni vprašalnik.

Anketiranci zelo dobro poznajo cilje medija, vendar ocenjujejo prispevek uredništva, prispevek zaposlenih in lastni prispevek s srednjo vrednostjo pri njihovem uresničevanju. Prav neverjetni pa so rezultati o zaslugah za uresničevanje oz. o odgovornosti za neuresničevanje ciljev medija. Rezultati so skoraj obratno sorazmerni, če na eno stran osi postavimo honorarne sodelavce, sodelavce in posameznega anketiranca in na drugo stran osi

'pozicije moči', kot se je izrazil odgovorni urednik v intervjuju, to so ustanovitelj, direktor in odgovorni urednik. Ali če se izrazimo numerično. Indeks zaslužnosti za uresničevanje ciljev je pri direktorju 2,38 na eni strani, medtem ko je na drugi strani indeks odgovornosti za ne uresničevanje ciljev pri posameznem anketirancu popolnoma identičen 2,38. Ima pa zato direktor najvišji indeks odgovornosti za ne uresničevanje ciljev, in sicer 4,32 (kar 38,5% anketirancev meni, da je direktor najbolj odgovoren, v kolikor se cilji ne uresničujejo). Pogled na rezultate pri vprašanju o zaslužnosti nam zopet poda skoraj identičen indeks pri honorarnih sodelavcih, in sicer 4,31. Približno za dve stopnji indeksa se razlikuje zaslužnost za uspešnost in odgovornost za neuspeh pri 'pozicijah moči'. Ustanovitelj (stopnja indeksa 1,85) je še manj kot neznatno zaslužen (indeks 2) za uspešno uresničevanje ciljev politike medija. A obenem za točno dve stopnji (indeks 3,85) bolj odgovoren za neuspešnost uresničevanja ciljev. Podobno razmerje je pri direktorju (uresničevanje ciljev: 2,38 in neuresničevanje: 4,32) in pri odgovornem uredniku (uresničevanje: 2,15; neureničevanje: 4,08). Uredništvo in zaposleni delavci sodijo na zlato sredino tako pri zaslužnosti za uspešno uresničevanje kot pri odgovornosti za neuspeh (oba indeksa malo nad 3, kar nakazuje srednjo odgovornost). Vedeti je potrebno, da direktor sploh nima nikakršnih kompetenc pri oblikovanju in izvajanju uredniške politike, saj so novinarji po Zakonu o medijih neodvisni pri svojem delu. Sprašujemo se, kako je potem možno, da je direktor odgovoren za spodrsljaje na področju uresničevanja programskih ciljev. Razen, če je vpet v klasični vzorec o 'grešnem kozlu'.

Naj še enkrat spomnim, da so vsi anketiranci honorarni sodelavci. Njihova visoka zaslužnost za uspešnost uresničevanja ciljev in izjemno majhna odgovornost v primeru neuspešnega uresničevanja ciljev nakazuje na neko specifično organizacijsko kulturo, ki obstaja na Radiu Študent. Ti rezultati nam jasno pokažejo prisotnost kontrakulture na Radiu Študent, o čemer bo govora v poglavju 5.2.2.3.2. Subkulture in kontrakultura.

5.2.2.3. Analiza organizacijske kulture

5.2.2.3.1 Dominantna kultura

Dominantna organizacijska kultura Radia Študent je razvojna kultura, smo napovedali v hipotezi h4. Hipoteza je osnovana na podlagi namena in ciljev, ki so že navedeni v prejšnjem poglavju. Namen in cilji govorijo o treh pomembnih točkah razvojne kulture, in sicer so to izobraževanje, svoboda pri izražanju mnenja in ustvarjalnost. Najvišjo stopnjo indeksa bi torej morale imeti trditve v II. sklopu (glej Priloga 1) pod zap. št. 2, 6, 10 in 14.

Tabela 5.13: Rezultati odgovorov na vprašanja v drugem sklopu, ki zajemajo organizacijsko kulturo celotnega Radia Študent

	A1	A2	A3	A4	**A**	B1	B2	B3	B4	**B**	C1	C2	C3	C4	**C**	D1	D2	D3	D4	**D**
Indeks	4,15	*5,69*	2,54	4,85	**4,31**	*5,31*	4,92	2,46	*5,08*	**4,44**	2,69	3,15	3,85	2,77	**3,12**	2,23	3,00	*4,00*	3,54	**3,19**

Vir: Anketni vprašalnik.

Tabela 5.14: Prisotnost tipov organizacijskih kultur na Radiu Študent

	Kultura skupnosti	**Razvojna kultura**	Tržna kultura	Hierarhična kultura
Indeks	4,31	**4,44**	3,85	3,19

Vir: Anketni vprašalnik.

Dominantna organizacijska kultura Radia Študent je razvojna kultura. Tudi pri Radiu Študent ne moremo govoriti o homogeni kulturi, saj sta v mediju močno prisotni tudi kultura skupnosti in tržna kultura. Kultura skupnosti je najizrazitejša v drugem sklopu vprašanj (vprašanja, ki imajo pri črki številko 2), saj je njen indeks kar 5,69 (A2). Drugi sklop vprašanj se nanaša na vezi v mediju. Če pogledamo anketni vprašalnik (Priloga A), ugotovimo, da se teza A2 glasi: »Celoten medij trdno povezujeta zvestoba in tradicija. Pripadnost mediju je velika.« Anketiranci se torej močno identificirajo s celotnim medijem. S tem pa se ne strinja odgovorni urednik, ki je v intervjuju postavil indeks pri navedeni tezi samo na 2,00. Kljub močni kulturi skupnosti je razvojna kultura dominantna kultura. Popolnoma v skladu z namenom in cilji, kot smo že napovedali pri utemeljevanju hipoteze. Za anketirance je na Radiu Študent dinamično okolje, kjer so se ljudje pripravljeni izpostaviti in sprejeti tveganja. Ne pa tudi odgovornosti za neuspeh, če primerjamo podatke o odgovornosti za neuspeh doseganja ciljev. Anketiranci doživljajo tudi, da celoten medij poudarja rast in pridobivanje novih zmožnosti. Za njih so zelo pomembne novosti. Skratka, gre za kulturo, ki poudarja ustvarjalnost in dinamičnost v povezanem, skupinskem duhu. Tako rezultati anketnega vprašalnika. Naslednja tabela pa nam bo odgovorila na vprašanje, kakšno dominantno organizacijsko kulturo vidi odgovorni urednik in kakšno si želi.

Tabela 5.15: Primerjava dejanske in želene organizacijske kulture, kot jo vidi odgovorni urednik na Radiu Študent

	Kultura skupnosti	Razvojna kultura	Tržna kultura	Hierarhična kultura
Dejanska	3,00	**4,50**	3,00	4,00
Želena	**6,00**	5,75	4,25	5,00
Ankete	4,31	**4,44**	3,85	3,19

Vir: Anketni vprašalnik in intervju.

Odgovorni urednik se skoraj pri vseh rezultatih močno približa mnenju anketirancev. Tudi sam vidi, da je dominantna organizacijska kultura razvojna kultura. Edini večji razkorak je pri kulturi skupnosti, kjer odgovorni urednik bolj kritično doživlja visoko stopnjo kohezivnosti, kot pa so jo v anketnem vprašalniku izrazili anketiranci. Najbolj si želi, da bi bila na Radiu Študent prisotna ravno kultura skupnosti. S tem lahko delno potrdimo hipotezo h6, saj si odgovorni urednik želi drugačno dominantno kulturo, kot dejansko obstaja. Želi si tudi večjo prisotnost hierarhične kulture v tezah, ki se nanašajo na nemoteno delovanje medija, na njegovo trajnost in stabilnost. Kar je dejansko logično, saj si vsak odgovorni urednik želi, da bi imel kontrolo nad tem, kar se dogaja in kar se govori v eter. Drugače sploh ne more prevzeti odgovornosti, ki jo zahteva njegova funkcija. Odgovorni urednik Radia Študent pa se mora zavedati, da Radio Študent že v svojih ciljih predvideva kulturo, ki tega ne omogoča – svoboda izražanja in boj proti pozicijam moči (kamor sodi tudi funkcija odgovornega urednika) negirata kakršnokoli oblast in kontrolo. Vseeno se odgovorni urednik trudi, da bi nekatere drže, ki jih imajo (so)delavci, spremenil ali vsaj skušal omiliti. Seveda ne gre za neke drastične spremembe, ampak samo za podobo medija v javnosti, ki se zrcali preko etra. Tako ne dopušča, da bi se interni problemi reševali preko etra, da se ne bi pretiravalo s kletvicami in da v etru ne bi bili prisotni elementi nacionalizma. 23. junija 2003 je odgovorni urednik na sestanku z uredniki opozoril vodjo službe za napovedovanje, naj sporoči enemu izmed napovedovalcev, da v kolikor bo še enkrat prišlo do žaljenja odgovornega urednika preko etra, mu bo najprej odvzet honorar, nato pa mu bo izrečen še suspenz, če pride do ponovne žalitve. Čudno se nam zdi, da sploh prihaja do teh primerov, glede na proklamiranje ciljev o strpnosti in odprtosti.

Sestanek z uredniki je potrjeval ugotovitve rezultatov anketnega vprašalnika in intervjuja. To ni bil sestanek za mizo, ampak so ljudje sedeli, kjer so hoteli in kakor so hoteli. Sestanek je potekal v pisarni vodje izvedbe programa. Odgovorni urednik je sedel na mizi in s tem nekako simbolično zavzel položaj vodje. Ostali so sedeli na stolih ali zunaj na hodniku, saj so bila vrata odprta. Vzdušje je bilo sproščeno, kolegialno. Pogovor je potekal prosto, s ciljem narediti poletno programsko shemo. Sestanek je vodil odgovorni urednik. Večina udeležencev je kadila ter se vsaj enkrat vmes med sestankom pogovarjala po mobilnem telefonu – brez opravičevanja. Jezik je bil pogovorni s precejšnjo prisotnostjo kletvic. Predvsem tujih (*fuck, fuckin'*) in njihovih izpeljank (»… ga bom čez balkon fuknu!«). Odnos med vodji redakcij oz. služb in odgovornim urednikom je bil obojestransko spoštljiv, kar se kaže tudi v stavku odgovornega urednika, ki je dejal, da se v interno delo redakcij ne bo vtikal, ko je šlo za

razporejanje sredstev znotraj posamezne redakcije. Močna vez pri evidentnem vzpostavljanju kulture skupnosti so bile tudi iskrene pohvale in graje ustvarjalcem programa.

Odprtost in sproščenost, ki je ugotovljena v anketnem vprašalniku, intervjuju in kontroliranem opazovanju sestanka, je vidna tudi v prvem stiku z medijem. Za razliko od drugih dveh radiev, je Radio Študent dostopen. Ni nikakršnega zvonca. Eno dvigalo v XIV. bloku študentskega naselja je namenjeno izključno sodelavcem in obiskovalcem radia. Možen je dostop tako do upravnega dela (6. nadstropje) kot do izvedbenega dela (7. nadstropje), kjer so studii, fonoteka in »kadilnica«, kjer se v prostem času zadržujejo sodelavci radia. Dinamičnost medija je vidna v poslikavah sten in obilici plakatov, polepljenih po stenah.

Da gre za radio, ki ne priznava splošnih norm, postane obiskovalcu jasno takoj, ko se odprejo vrata dvigala. V upravnem delu, kjer so pisarne direktorja, finančnega sektorja ter vseh ostalih redakcij in služb, se pogled najprej ustavi na označbah za toaletne prostore. Toaletne prostore označujejo ženski in moški akti. Nadalje lahko v enem izmed uredništev na steni med vrsto drugih preberemo pesem: »Tank se ne boji kamele, tempelj je molitve hram. Troti fukajo čebele, Tarzan si ga drajsa sam!«. Najbolj impozanten plakat v 'kadilnici' je plakat, na katerem Bob Marley kadi marihuano. Ne gre torej za tradicionalno kulturo in splošne vrednote z vidika poslušalca Radia Ognjišče, gre pa za tradicionalno kulturo z vidika sodelavcev Radia Študent.

Nič kaj 'študentska' oprema v studiih omogoča kakovostno izvedbo programa, kar je osnova za nemoteno ustvarjalnost. Vzdušje med tehniki v studiih, kjer se delajo napovedi, oglasi idr. je sproščeno. Ravno tako je zaznati sproščenost v odnosu med posameznim tehnikom in napovedovalcem.

Vse metode raziskovanja prinašajo iste rezultate. Dominantna kultura Radia Študent je razvojna kultura. Prisotna je tudi kultura skupnosti, ki pa bolj temelji na identifikaciji z medijem, kot na dejanskih odnosih z vsemi sodelavci, čeprav obstajajo skupna praznovanja novega leta, rojstnega dne Radia Študent ter praznovanja rojstnih dne po redakcijah. Radio Študent ima tako pri tistih, ki se močno identificirajo z radiem, tudi družabno funkcijo, ki je za marsikoga v ospredju.

Na prvem mestu med tipi kultur pa je vseeno razvojna kultura. Odprtost, ustvarjalnost in intelektualna distanca so največje prednosti Radia Študent po mnenju odgovornega urednika. Tak je tudi Jože Vogrinc, ki je po njegovem mnenju vzor, heroj celotnega medija – izobražen, odprt in intelektualno oster.

5.2.2.3.2 Subkulture in kontrakultura

Subkulture

V hipotezah h8 in h9 smo predvideli, da na Radiu Študent obstajajo subkulture in da je njihova dominantna kultura kultura skupnosti. Preverjanje korelacij je potekalo identično kot pri Radiu Orion (glej poglavje 5.2.1.3.2.).

Najprej poglejmo bivariatno korelacijo med vlogo v mediju in tipi kultur v posamezni redakciji oz. službi (III. sklop v Prilogi A). Tudi tu povezanosti skoraj da ni. Pearsonov koeficient znaša 0,196 in Spearmanov 0,171. Koeficienta nakazujeta, da bodo rezultati tipov kulture podobni pri vseh anketirancih. Vprašanje je identično kot pri Radiu Orion: ali je prevladujoč tip kulture pri posamezni redakciji kultura skupnosti.

Tabela 5.16: Rezultati odgovorov na vprašanja v tretjem sklopu, ki zajemajo organizacijsko kulturo redakcije oz. službe glede na vlogo na Radiu Študent

Redakcija	A1	A2	A3	A4	**A**	B1	B2	B3	B4	**B**	C1	C2	C3	C4	**C**	D1	D2	D3	D4	**D**
Kulturna	2,50	2,00	5,50	3,50	**3,38**	3,00	3,50	5,00	5,00	**4,13**	4,00	4,00	5,00	3,50	**4,13**	5,00	4,00	4,50	4,50	**4,50**
Napovedovanje	6,67	6,67	2,33	6,00	**5,42**	6,67	6,67	3,67	6,33	**5,83**	2,33	3,67	4,33	2,00	**3,08**	1,33	3,00	4,33	4,33	**3,25**
Tehniki	4,67	4,00	5,00	4,33	**4,50**	4,67	4,67	3,67	4,67	**4,42**	4,33	3,00	3,67	3,33	**3,58**	3,67	5,00	4,33	5,67	**4,67**
Glasbena	6,00	5,67	3,67	6,00	**5,33**	6,33	6,00	4,67	5,67	**5,67**	4,00	4,67	4,67	2,67	**4,00**	2,33	4,00	5,00	4,00	**3,83**
Aktualno politična	4,50	5,00	1,50	2,50	**3,38**	4,00	3,50	2,50	3,00	**3,25**	3,00	2,50	4,00	2,50	**3,00**	3,00	2,50	2,00	2,50	**2,50**
Skupaj	5,08	4,85	3,62	4,69	**4,56**	5,15	5,08	3,92	5,08	**4,81**	3,54	3,62	4,31	2,77	**3,56**	2,92	3,77	4,15	4,31	**3,79**

Vir: Anketni vprašalnik.

Tabela 5.17: Prisotnost tipov organizacijskih kultur na Radiu Študent glede na vlogo v mediju

Redakcija	Kultura skupnosti	Razvojna kultura	Tržna kultura	Hierarhična kultura
Kulturna	3,38	4,13	4,13	**4,50**
Napovedovanje	5,42	**5,83**	3,08	3,25
Tehniki	4,50	4,42	3,58	**4,67**
Glasbena	5,33	**5,67**	4,00	3,83
Aktualno politična	**3,38**	3,25	3,00	2,50
Skupaj	4,56	4,81	3,56	3,79

Vir: Anketni vprašalnik.

Uporaba metode srednjih vrednosti nam prikaže zanimive rezultate, ki so razvidni v tabeli. Na podlagi teh rezultatov bi lahko dejali, da obstajajo subkulture na Radiu Študent, saj imajo vse redakcije oz. službe svojo dominantno kulturo. V kulturni redakciji in tehnični službi prevladuje hierarhična organizacijska kultura. Bolj kot za novinarje kulturne redakcije

je rezultat smiseln za tehnike, kar nakazuje tudi višji indeks, kajti tehnična izvedba programa mora biti brezhibna. Hierarhična organizacijska kultura predvideva zagotavljanje gladkega delovanja programa in njegovo nemoteno delovanje. To so značilnosti, ki jih tehnična služba mora zagotavljati. Bolj presenetljiv je rezultat za kulturno redakcijo. Natančnejši pregled rezultatov (tabela 5.15.) pove, da je najvišji indeks hierarhične kulture pri temeljnih značilnostih (v šifrah, kjer je številka 1, tj. D1) in pri vezeh v redakciji (v šifrah, kjer je številka 2, tj. D2). Gre za teze, da je redakcija zelo strukturirano in obvladano okolje, da delovanje uravnavajo predpisani postopki in da je pomembno gladko delovanje redakcije. Vodjo redakcije pa po drugi strani doživljajo kot mentorja oz. očetovski lik (kultura skupnosti).

Dominantna organizacijska oz. redakcijska kultura »paradnih konj« med redakcijami oz. službami, to sta služba za napovedovanje in glasbena redakcija, imata identično dominantno kulturo, kot je dominantna kultura celotnega medija. Poudarek je na novostih, tveganju in izpostavljanju. Slednje je predvsem zelo značilno za službo za napovedovanje (B1). Da gre dejansko za subkulture, prisotne po redakcijah, nam pokaže izjemno visok indeks kulture skupnosti pri vseh redakcijah oz. službah, razen pri kulturni redakciji. Najvišji indeks imata služba za napovedovanje (5,42) in glasbena redakcija (5,33), medtem ko je kultura skupnosti celo dominantna kultura aktualno politične redakcije. Vprašanje, ki se nadalje postavlja, pa je, ali te organizacijske subkulture vplivajo produktivno ali kotraproduktivno tako na odnose v mediju kot na produkcijski proces oz. ali so to organizacijske subkulture ali kontrakulture. Ker drugih subkultur na podlagi koeficientov bivariatne analize (povprečje koeficientov pri preverjanju korelacije med nominalnimi in ordinalnimi spremenljivkami je pod 0,250) ni moč zaznati, skušajmo s pomočjo kontroliranega opazovanja ter ostalih metodoloških pripomočkov odgovoriti na zgoraj zastavljeno vprašanje o kontrakulturah.

Kontrakultura

Moje razmišljanje o obstoju kontrakultur na Radiu Študent sega v študijsko leto 1998/1999. Kot študentski minister za založništvo in javna glasila sem bil s strani ustanovitelja zadolžen tudi za odnose z Radiem Študent. Da bi opisoval celotno zgodbo z zapletom, jedrom in razpletom, bi bolj sodilo v kakšen roman ali vsaj v znastveno fantastiko kot pa v prispevek k znanosti. Omeniti vseeno velja, da je takrat na Radiu Študent vladalo napeto vzdušje med napovedovalci in nekaterimi uredniki na eni strani ter med odgovornimi na drugi strani (odgovorni urednik, direktor idr.). Kot predstavnik ustanovitelja sem bil prisoten na več strokovnih svetih in na zboru sodelavcev. Naelektreno vzdušje, obogateno s

psovkami, je privedlo, da se je malokateri sestanek končal konstruktivno. Problem interne nekonsistence pa ne bi bil problematičen, če ne bi sodelavci radia uporabljali eter za »reševanje« internih sporov. Žaljenje uprave je bilo večkrat nad vsako mero dobrega okusa. Februarja leta 1999 je napovedovalec ob 10.00 na frekvenci 89,3 MHz priredil molitev Očenaš in med drugim dejal: »…temveč reši nas prašiča. Amen«. Prašič, svinja, odojek ali *pig* oz. *piggy* so sramotilni izrazi za direktorja Radia Študent. To se lahko opazi že v dvigalu, kjer sta na vratih z nekim ostrim predmetom med drugim izrezana napisa: »*Umri i kot odojek*« in »*Pig die*«. Vse to in še mnogo več me je privedlo do razmišljanja ne samo o subkulturah, temveč celo o kontrakulturah na Radiu Študent. Zato sem postavil hipotezo h10, da na Radiu Študent obstajajo nekatere kontrakulture glede na redakcijo oz. službo. Njihov izvor sem iskal in našel v srcu Radia Študent. Pri njegovih ciljih.

Radio Študent velja za odprt radio. V drugem cilju je govora o svobodi pri izražanju lastnega mnenja, v četrtem celo o načelih strpnosti in solidarnosti. Vendar se še vedno dogaja žaljenje preko etra, ko napovedovalci žalijo odgovorne na radiu, kar je v intervjuju dejal tudi odgovorni urednik in kar je bilo rečeno tudi na sestanku z uredniki. Osnovo za tovrstne »izpade« lahko prav tako najdemo med cilji. Tretji cilj pravi, da Radio Študent do vseh virov moči (političnih, finančnih, ideoloških, verskih) vzdržuje kritično distanco. Besedna zveza »*vsi viri moči«* se na Radiu Študent nanaša tudi na vire moči v lastnem mediju, kar smo že utemeljili.

Ta paradoks, to neskladje ciljev privede do tega, da prisotne kontrakulture rušijo prizadevanje »virov moči« (odgovorni urednik, uprava, direktor) po vzpostavitvi določene organizacijske kulture. Odprtost je potemtakem zgolj na papirju oz. je svoboda izražanja samo za tiste, ki enako mislijo. Direktor ali odgovorni urednik nista v študijskem letu 1998/1999 dobila možnosti branjenja preko etra. Ni bilo zaznati, da bi se kdo od novinarjev ali napovedovalcev strinjal z »viri moči«. Tudi v času kontroliranega opazovanja na Radiu Študent je bilo opaziti inflacijo protinatovskih gesel, letakov, listov. Nikjer ni bilo prostora za drugačno mnenje. Zanimivo bi bilo opazovati, kaj bi se zgodilo, če bi vlada zagovarjala stališče proti vstopu v NATO. Bi se Radio Študent kot vzdrževalec kritične distance postavil na stran za vstop v NATO? Tovrstno induktivno razmišljanje, da imajo »viri moči« *apriori* napačno razmišljanje, je logično nezanesljivo. Problem se nadalje pokaže tudi v tem, da je »vir moči« na koncu človek. In človek, ki ima moč, je apriori slab. Takšno razmišljanje je v nasprotju z odprtostjo, ki naj bi jo Radio Študent imel, promoviral in branil.

Vsaka posledica ima svoj vzrok. Eden izmed vzrokov interne nekonsistentnosti na Radiu Študent je obstoj kontrakultur. Te negativno vplivajo na vzdušje v mediju in

kontraproduktivno na celoten produkcijski proces. Dokler se interni problemi rešujejo znotraj medija, lahko govorimo o zdravi kulturi. V trenutku, ko se uporabi medijski prostor za reševanje internih konfliktov, pa govorimo o zlorabi medijskega prostora, saj ne služi več namenu, za katerega je bil ustanovljen. Na koncu koncev, katerega poslušalca ali študenta, ki ni sodelavec Radia Študent, sploh zanimajo interni problemi na radiu. Retorično vprašanje, ki rodi vzklik intelektualca s kritično distanco: »*Sapienti sat«*.

5.2.2.4. Analiza poslovnomoralne drže

Vrline

Tabela 5.18: Prisotnost vrlin na Radiu Študent in želje po njihovi prisotnosti anketirancev ter odgovornega urednika

Vrlina	Dejansko stanje	Želeno stanje	Urednik (želje)
Zanesljivost	2,69	4,08	5,00
Resnost	2,85	3,54	5,00
Iznajdljivost	4,00	4,15	5,00
Zvestoba	3,77	3,69	4,00
Marljivost	3,00	3,46	3,00
Vztrajnost	3,54	3,77	4,00
Poštenost	3,38	4,23	5,00
Pravičnost	3,46	4,15	5,00
Samozavestnost	**4,38**	3,92	3,00
Komunikativnost	**4,38**	4,38	4,00
Kooperativnost	3,69	**4,54**	5,00
Zdrav tekmovalni duh	3,23	2,85	4,00
Resnicoljubnost	3,62	3,85	4,00
Objektivnost	3,69	4,08	4,00
Samokritičnost	2,85	4,08	4,00
Vrednost zaupanja	3,38	4,08	4,00
Človekoljubnost	4,15	3,92	4,00
Načelnost	4,00	4,00	4,00
Odgovornost	3,31	4,31	5,00
Ubogljivost	*2,00*	*2,54*	3,00
Antimakiavelizem	2,54	3,92	5,00
Skupaj	3,42	3,89	4,05

Vir: Anketni vprašalnik.

Najnižja vrednost indeksa dejanskega stanja vrlin je pri ubogljivosti (2,00), kar pove, da je ta vrlina v mediju malo prisotna. Lahko rečemo, da je to kontrolna spremenljivka za prejšnje poglavje, ko je bilo govora o kontrakulturi. Opazna ni kakšna pretirana želja po večji prisotnosti te vrline (2,54 pri želenem stanju) in prav tako je ne pričakuje niti odgovorni urednik. Dejansko stanje vrlin se popolnoma sklada s predstavo o Radiu Študent, kot jo ima odgovorni urednik, ki je napisana v ciljih in ki nekako personificira sam Radio Študent. Radio Študent je samozavesten in komunikativen (vrednosti indeksa 4,38), je človekoljuben tudi po mnenju anketirancev in je neubogljiv, ne prenaša avtoritete oz. je anarhičen. Simptomatično

različna glede na dejansko in želeno stanje je vrlina zdrav tekmovalni duh, ki ga želijo (3,23) še manj kot je dejansko prisotna (2,85), kar ne govori v prid ugotovitvam o razvojni kulturi. Sprašujemo se, kako je možna razvojna kultura brez zdravega tekmovalnega duha. Gre torej za negativni kulturni zasuk glede na tradicionalni kulturni vzorec v 80-ih letih Radia Študent (tekmovanje za boljši prispevek, bolj radiofonično oddajo, idr.).

V tretjem stolpcu, kjer je prikazano želeno stanje, so opazni rezultati, ki skušajo ohraniti podobo radia, obenem pa je zelo izrazita želja po kooperativnosti (najvišji indeks želenih vrlin – 4,54). Očitno je, da si anketiranci želijo več sodelovanja in boljših odnosov. Najvišja razlika med indeksoma dejanskega in želenega stanja je pri zanesljivosti in samokritičnosti. Očitna je torej tudi želja po več resnosti pri lastnem delu in pri delu sodelavcev. Popolnoma isto si želi tudi odgovorni urednik.

Dolžnosti

Tabela 5.19: Indeks dolžnosti na Radiu Študent od najvišje do najnižje vrednosti

Kakšne so po Vaši oceni dolžnosti (so)delavcev v mediju?	**Indeks**
Entuziazem pri delu.	**4,38**
Odločnost pri izvajanju delovnih nalog.	4,31
Uresničevanje lastnih ustvarjalnih zmogljivosti.	4,31
Omogočati po svojih močeh izpolnjevanje kakovosti programske vsebine.	4,31
Identificiranje z redakcijo oz. službo.	4,15
Težnja k odličnosti pri opravljanju delovnih nalog.	4,15
Identificiranje s celotnim medijem.	4,08
Prispevati k izboljševanju kakovosti medčloveških odnosov v celotnem mediju.	3,92
Prispevati k dobremu imenu medija v javnosti.	3,92
Redna navzočnost pri delu.	3,92
Boj za pravice (so)delavcev.	3,77
Izvajanje obveznosti iz delovne/avtorske pogodbe oz. dogovora (študenti).	3,38
Ne štrleti nad povprečjem.	2,23
Poslušnost nasproti nadrejenim.	2,23
Tekmovanje s kolegi.	2,00
Skupaj	**3,67**

Vir: Anketni vprašalnik.

Največja dolžnost sodelavcev na Radio Študent je entuziazem pri delu. Takoj za entuziazmom mora sodelavce Radia Študent odlikovati odločnost pri izvajanju delovnih nalog, uresničevanje lastnih ustvarjalnih zmogljivosti in po svojih močeh omogočati izpolnjevanje kakovosti programske vsebine. Vse tri dolžnosti močno sovpadajo z rezultati, ki smo jih dobili pri ugotavljanju dominantnega tipa organizacijske kulture. Entuziazem, ustvarjalnost in kakovostne programske vsebine so značilnosti razvojne kulture. Tudi poslovnomoralna drža sidra v teh lastnostih.

Na prvi pogled deluje presenetljivo, da je entuziazem na prvem mestu med dolžnostmi poslovnomoralne drže. Vendar je v intervjuju odgovorni urednik omenil '*idée fixe*' sodelavcev

o nizkem honorarju, ki naj bi delali na Radiu Študent za majhno plačilo. Opozoriti velja, da ima Radio Študent, kot neprofitna organizacija predvsem poklicno izobraževalno funkcijo: za novinarje, tehnike, napovedovalce idr., za kar se v državah Evropske unije ne predvideva nikakršno plačilo, temveč volontersko delo. Zaradi omenjene '*idée fixe*', je več kot očitno, da sodelavci Radia Študent menijo, da ne delajo na radiu zaradi plačila, ampak bolj zaradi lastnega entuziazma, zaradi želje po znanju in potrjevanju svojih sposobnosti. V tej 'ideji' je torej potrebno iskati vzrok visokega indeksa pri entuziazmu.

Sodelovanje in odnos s kolegi sta anketirancem očitno zelo pomembni moralni drži, saj sta tako medsebojno tekmovanje, kot biti nadpovprečen na repu ocenjenih dolžnosti v mediju. To potrjuje tudi visok indeks pri dolžnostih »Boj za pravice sodelavcev« (3,77) in »Prispevati k izboljševanju kakovosti medčloveških odnosov v celotnem mediju« (3,92).

Poslovnomoralna drža, ki promovira ubogljivost, gotovo ni prisotna na Radiu Študent, saj je indeks dolžnosti pod tezo »Poslušnost nasproti nadrejenim« le 2,23, kar sovpada z ugotovljenimi vrlinami in obenem potrjuje zanesljivost merjenja (Cronbachov α znaša kar 0,66). Gre torej za poslovnomoralno držo neposlušnosti, nespoštovanja in upora nasproti nadrejenim.

Vest

Tabela 5.20: Indeks občutka vesti na Radiu Študent od najvišje do najnižje vrednosti

V katerem primeru bi vas pekla vest?	Indeks
Če sem zaradi svoje napake prizadel delovni proces oz. program.	**4,38**
Če si prisvajam premoženje medija.	4,08
Če v javnosti blatim svoj medij.	3,85
Če sem mediju povzročil materialno škodo.	3,77
Če sem užalil sodelavca.	3,69
Če sem posredoval konkurenci notranje informacije.	3,15
Če sem izneveril pričakovanja nadrejenega.	2,69
Če sem šel v bolniško, čeprav nisem bil bolan.	2,54
Tedaj, ko se zavedam, da prejšnjega dne s svojim delom nisem zaslužil niti za kruh in vodo.	1,77
Skupaj	**3,30**

Vir: Anketni vprašalnik.

Tudi v primeru občutka vesti lahko na začetku ugotovimo, da poslovnomoralna drža anketirancev predstavlja držo tistih, ki pripravljajo, oblikujejo in oddajajo študentski, nekomercialni radijski program. Indeks, ki se razteza od 1 (anketiranca bi zanemarljivo pekla vest) do 5 (anketiranca bi najmočneje pekla vest), je torej najvišji pri trditvi »Če sem zaradi svoje napake prizadel delovni proces oz. program«. Kar v treh primerih bi anketirance pekla vest manj kot srednje. V dveh primerih je občutek vesti zagotovo povezan z '*idée fixe*' plačila. Tako v primeru bolniške, čeprav ne bi bili bolni, kot v primeru, da z delom niso zaslužili niti

za kruh in vodo, kjer je indeks celo 1,77. Ker sodelavci Radia Študent 'ne delajo za plačilo', jih ne peče vest v primeru, da imajo bolniško čeprav niso bolni oz. da ne zaslužijo za kruh. Cinično rečeno, bi v slogu Radia Študent glede osebnega dohodka, lahko rekli, da tudi sicer ne zaslužijo za kruh in vodo. Še enkrat pa je potrebno poudariti, da gre v primeru Radia Študent za neprofitno, negospodarsko in predvsem izobraževalno medijsko organizacijo. Česar se očitno večina mladih sodelavcev noče zavedati. Zakaj? Saj bi v nasprotnem primeru morali izobraževanje plačati.

Iz rezultatov lahko ugotovimo, da pričakovanja nadrejenega niso ravno pomemben faktor pri oblikovanju vesti. Očitno odnos do nadrejenih na Radiu Študent ni klasičen odnos v kapitalističnem poslovnem svetu, temveč gre bolj za boj z »notranjim sovražnikom«. Ne smemo pozabiti, da je bil Radio Študent ustanovljen leta 1969, torej eno leto po študentskih revoluciji '68. Očitno je študentski revolucionarni duh tudi po 34-ih letih prisoten na Radiu Študent. Boj proti virom moči (odgovorni urednik, ustanovitelj) in kapitalizmu (direktor in uprava) je dediščina Radia Študent tudi v novem tisočletju.

Ostalo

Odgovorni urednik je zatrdil, da spoštujejo tako Zakon o medijih (tudi npr. peti odstavek 98. člena, ki pravi, da obseg oglasov in drugih plačanih obvestil v študentskih radijskih programih ne sme presegati petnajst odstotkov dnevnega oddajnega časa in ne dvanajst minut na uro) kot tudi Kodeks slovenskih novinarjev oz. zahteva, da se slednjega držijo tako novinarji kot napovedovalci. Na vprašanje o upoštevanju 7. člena kodeksa, ki govori o objektivnosti pri poročanju, je dejal, da se ga držijo na način, da predstavijo informacije, ki jih drugi mediji ne. Podal sem mu primer glede referenduma o vstopu v NATO, ker je na Radiu Študent zelo očitna *contra* pozicija. Pojasnil je, da so zagovorniki vstopa v NATO podali celo zahtevek na častno razsodišče proti odgovornemu uredniku, ker naj bi govorili samo o argumentih proti vstopu v NATO. Njegovo stališče je bilo v tem primeru, da je bil tak presežek informacij za NATO na drugih medijih, da Radio Študent ni imel potrebe po nenehnem predstavljanju argumentov za NATO. Razmišljanje je zaključil s trditvijo, da se tega člena ravno trdno ne držijo.

Se pa praviloma držijo 20. člena kodeksa in odgovorni urednik osebno zagovarja ta člen, ki govori o spoštovanju človeške osebnosti. V kolikor bi prišlo do kršenja tega člena kodeksa, bi poleg njega za žaljenje odgovarjal tudi tisti, ki je v eter izrekel žalitve. To je pojasnil tudi vsem sodelavcem radia in tega se vsi dobro zavedajo. Vseeno prihaja do žalitev preko etra, a

malokdaj pride do reakcije oškodovanca, saj je po njegovem mnenju elektronske medije izjemno težko nadzorovati.

Zaključek

V primeru Radiu Študent podobno kot pri Radio Orion ne moremo enoznačno opredeliti poslovnomoralno držo Radia Študent kot ego- oz. socio-centrično. Prizadevanje za pravice skupnosti študentov, za pravice kolegov iz redakcije nakazujejo sociocentrično poslovnomoralno držo. Ker gre za nekakšne stanovske skupnosti, bi jo lahko označili kot »komunitarno« poslovnomoralno držo (latinska beseda *communis* pomeni skupnost). Po drugi strani pa asociiranje na spolnost in uživanje alkohola[54] ter mehkih drog nakazuje, da je na Radiu Študent prisotna egocentrična moralna drža, imenovana hedonizem kot tudi sebični individualizem, ki se kaže v brezbrižnosti razvidni v primerih dolžnosti in občutkov vesti tj. da prejšnji dan sodelavec ni prispeval k skupnemu dobru (s svojim delom ni zaslužil niti za kruh in vodo, kaj šele za dobrobit skupne (*communis*) organizacije).

Po tretji strani pa vsi rezultati tako kvalitativnih kot kvantitativnih metod kažejo na poslovnomoralno držo, ki ne prenaša kakršnekoli avtoritete. Lažje bi jo torej poistovetili s političnim sistemom, ki mu pravimo anarhizem, kajti poslovnomoralna drža Radia Študent ima temeljne značilnosti anarhizma. Beseda izhaja iz grških besed *a(n)*, ki pomeni <u>ne</u> ter *arche*, kar pomeni <u>vladavina</u>. Torej *brezvladje*. Ideal anarhistov je stanje brez zakonov, brez oblasti. Je družba, v kateri bi bil posameznik popolnoma svoboden. Je družba, v kateri ne bi bilo nobene oblasti. George Orwell je v delu *Živalska farma* jasno pokazal, da prisotnost obeh idealov ne more biti združena, saj se med seboj izključujeta. *Anarhija ne priznava niti vladavine skupnosti.* Ta paradoksalna poslovnomoralna drža lahko privede tudi do shizofrene situacije v kulturi celotnega medija. Lahko privede do krize identitete, kar pade v oči že na spletni strani Radia Študent. Tam lahko (pre)beremo: »Devetdeseta leta so primorala sodelavce Radia Študent, da so se pospešeno ukvarjali z vprašanjem njegove identitete po padcu socializma.« Problem vladavine ene skupnosti je v tem, da potrebuje drugo skupnost, proti kateri se bori. Ker Radio Študent po menjavi sistema nima več veliko 'zunanjih

[54]Pri vsakem obisku organizacije sem z metodo kontroliranega opazovanja registriral pločevinke piva na delovnih mizah, kot tudi uživanje piva med sestanki redakcij in delovnim procesom. Po internih pravilih hišnega reda je vnašanje alkohola strogo prepovedano zgolj v studijske prostore (vodstvo Radia Študent očitno pozna organizacijsko kulturo in njene dominantne vzorce, ter si pred njimi ne zatiska oči; ni mu neznan zakon o prepovedi pitja alkohola na delovnem mestu, a bi z vztrajanjem z izvajanjem tega določila – in s tem neupoštevanjem organizacijske kulture in poslovnomoralne drže večine sodelavcev Radia Študent – med programskimi sodelavci Radia Študent zagotovo izzvalo 'revolucijo'). So pa očitno izjema novoletni prazniki, saj je bilo moč v zapisniku strokovnega sveta, ki je bil izobešen na oglasni deski prebrati, da je Dragi Pivopivec (zaradi anonimnosti ne moremo s polnim imenom in priimkom imenovati storilca; lahko pa rečemo, da je šlo za eno izmed »legend« Radia Študent) na silvestrov večer zaradi vinjenosti polil studijski mikrofon in tipkovnico.

sovražnikov', jih išče v lastnem 'hlevu'. V kolikor se bo to tako razklano = *shizofreno* stanje poslovnomoralne drže nadaljevalo, se odnosi med vsemi (so)delavci ne bodo izboljšali, kar bo na koncu koncev rezultiralo v kakovosti programske sheme in polažaju medija v družbenem ter tržnem okolju.

5.2.3. Radio Ognjišče

Anketiranje je na Radiu Ognjišče, ki ima sedež na naslovu Štula 23, 1000 Ljubljana, potekalo v mesecu juniju 2003. K sodelovanju so bili povabljeni vsi sodelavci radia. Kljub temu, da niso vsi odgovorili na vprašanja, je vzorec statistično značilen, saj zajema pravilne proporce po spolu, starosti, izobrazbi, statusu v mediju, dobi sodelovanja in vlogi v mediju. Tako je v anketi sodelovala skoraj polovica sodelavcev Radia Ognjišče. Za nedoločen in določen čas je zaposlenih 21 ljudi, en deluje preko avtorske pogodbe, sodelovanje preko študentskega servisa pa se vrši na podlagi potreb v danem trenutku in se giblje od 5 do 10 študentov. 53% anketirancev je bilo moškega in 47% ženskega spola. Vsi so stari do 35 let oz. 33% je starih do 25 let in 67% od 26 do 35 let. 53% respondentov ima 5. stopnjo izobrazbe in 40% visoko oz. 7. stopnjo ali več. Kar 53% anketirancev jih sodeluje z medijem od pet do deset let. Gre za 'preverjene' kadre, s čimer Radio Ognjišče zagotavlja stabilnost tako v samem mediju kot do poslušalcev. Sorazmeren je tudi delež po delovnih mestih, in sicer je v anketi sodelovalo 40% tehnikov, 33% novinarjev oz. napovedovalcev ter 27% administrativnega kadra.

Cronbachov α, koeficient metode interne konsistentnosti, nam potrjuje vzorno zanesljivost merjenja. Na spremenljivkah, ki merijo tipe organizacijskih kultur, znaša 0,51, na spremenljivkah, ki merijo dolžnosti sodelavcev, 0,72 in na spremenljivkah, ki merijo občutek vesti, kar 0,75. Zanesljivost merjenja je na podlagi vrednosti Crnobachovega koeficienta več kot vzorna.

Kontrolirano opazovanje na Radiu Ognjišče je potekalo v prvi polovici meseca julija 2003. 1. julija 2003 je bil opravljen tudi intervju z odgovornim urednikom, Francijem Trstenjakom. Intervju je potekal eno uro v njegovi pisarni.

5.2.3.1. Splošna predstavitev

Ustanovitelj Radia Ognjišče je leta 1990 ustanovljeno Tiskovno društvo Ognjišče. Leto prej je msgr. Franc Bole (urednik revije Ognjišče) načrtoval nove prostore v prizidku škofijskega doma v Kopru, kjer je predvideval tudi skromen studio, vendar bolj za snemanje kot za oddajanje programa. Zaradi spremembe političnega sistema je Tiskovno društvo

Ognjišče novembra leta 1991 vložilo prošnjo na takratno ministrstvo za informiranje za ustanovitev radijske postaje. Toda frekvence so bile zaradi moratorija dve leti »zamrznjene« in morali so počakati do jeseni 1993, ko je Ministrstvo za promet in zveze odobrilo najprej frekvenci za Tinjan (pri Kopru) in Sveto Goro (nad Gorico). Po vzpostavitvi potrebne infrastrukture, tako tehnične kot programske, je 6. junija 1994 začel oddajati studio v Kopru. Ko so pridobili frekvence za oddajnike na Krvavcu, Boču in Kumu so začeli 28. novembra oddajati tudi iz studia v Ljubljani. Od takrat naprej je Radio Ognjišče postal nacionalna in ne lokalna radijska postaja, saj ga lahko posluša večina prebivalcev Slovenije[55]. Od 15. aprila 1997 pa je radio Ognjišče postal slišen po vsem svetu, saj od takrat neprekinjeno oddaja na svetovnem spletu. Programski del Radia Ognjišče sestavljajo tri organizacijske enote s svojimi vodji: tehniki – vodja Izidor Šček (4 redno zaposleni); novinarji in voditelji programa – vodja Jure Sešek (15 sodelavcev); administracija – vodja Urša Sešek (6 sodelavcev). Na Radiu Ognjišče, podobno kot na Radiu Orion velja, da znotraj posamezne organizacijske enote 'vsi delajo vse', zato ne obstaja izrazita ločnica med npr. novinarji in voditelji programa.

5.2.3.2. Namen in cilji

Namen in cilje Radia Ognjišče je v intervjuju predstavil odgovorni urednik. Najprej je poudaril, da Radio Ognjišče ni verski radio, temveč je katoliški oz. Cerkveni radio. Temu je podrejen tudi namen, ki je oznanjevanje evangelija. Prvi cilj je odgovarjati na vprašanja človeka o njegovem telesnem in duhovnem razvoju, kajti po besedah odgovornega urednika se Cerkev zavzema za človeka v njegovi celovitosti. Drugi cilj je v alternativnosti na račun vseh drugih medijev, kjer je tudi eden izmed vzrokov nastanka Radia Ognjišče. Če bi v vseh ostalih elektronskih medijih bilo versko, Cerkveno vprašanje dovolj obravnavano in bi državljani Slovenije dobili zadostne informacije, po mnenju odgovornega urednika Radio Ognjišče sploh ne bi bil potreben. Nadalje je cilj Radia Ognjišče pri poročanju vzbuditi optimizem pri ljudeh, in sicer med drugim s poročanjem o plemenitih dejanjih posameznega človeka. Četrti cilj je poročati stvarno, nepristransko, pogumno in odgovorno. Peti cilj je v spremljanju dogodkov na socialnem in kulturnem področju ter do področij, kot so notranja politika, gospodarstvo, zdravstvo, šolstvo, kultura in šport, zavzeti odnos previdnosti in kritičnosti. Odgovor na vprašanje, kako te cilje poznajo in uresničujejo sodelavci Radia Ognjišče, je razvidno v tabeli 5.20.

[55]Oddajajo na naslednjih frekvencah: Krvavec: 104,5 Mhz, Kum: 105,9 MHz, Boč: 107,3 MHz, Sveta Gora: 107,5 MHz, Tinjan, Tolmin in Planina (Ajdovščina): 91,2 MHz, Križna Gora: 96,8 MHz, Kalvarija (Maribor): 97,5 MHz, Tolsti vrh: 95,7 MHz in Radlje ob Dravi: 96,5 MHz.

Tabela 5.21: Poznavanje in uresničevanje ciljev na Radiu Ognjišče

Št.	Vprašanje	Indeks
1.	Koliko poznate dolgoročne in kratkoročne cilje medija?	3,07
2.	Kako uredništvo uresničuje te cilje v sklopu celotne politike medija?	3,50
3.	Kako ocenjujete prispevek zaposlenih pri uresničevanju teh ciljev?	3,40
4.	Kako ocenjujete lastni prispevek k uresničevanju teh ciljev?	3,20
5.	Če se cilji celotne politike medija uresničujejo uspešno, kdo ima po vaši oceni zasluge za to?	
	Ustanovitelj	3,53
	Direktor	4,00
	Odgovorni urednik	**4,27**
	Uredništvo	3,93
	Zaposleni delavci	3,93
	Honorarni sodelavci/študenti	3,07
	Naključne okoliščine	2,87
	Jaz	3,27
6.	Če se cilji medija ne uresničujejo uspešno, kdo je po vaši oceni za to odgovoren?	
	Ustanovitelj	3,20
	Direktor	3,53
	Odgovorni urednik	**4,00**
	Uredništvo	3,73
	Zaposleni delavci	3,60
	Honorarni sodelavci/študenti	2,93
	Naključne okoliščine	3,00
	Jaz	3,20

Vir: Anketni vprašalnik.

Anketiranci menijo, da delno poznajo cilje medija (indeks, tj. srednja vrednost odgovorov je 3,07). Najbolj te cilje uresničuje uredništvo in nato zaposleni. Opaziti je precejšnjo samokritičnost pri oceni lastnega prispevka k uresničevanju ciljev, saj indeks znaša le 3,20. Na tej osnovi se nam odpira dvom pri (ne)poznavanju ciljev: ali je to rezultat ignorantstva do ciljev ali je rezultat visoke stopnje samokritični. Zaenkrat na to vprašanje ne moremo odgovoriti in ga zato puščamo odprtega za nadaljnjo refleksijo.

Za (ne)uresničevanje ciljev je najbolj zaslužen oz. odgovoren odgovorni urednik, ki pri obeh vprašanjih zaseda prvo mesto z indeksom nad 4,00. Značilnost Radia Ognjišče pri sprejemanju zaslug za uspeh ali odgovornosti za neuspeh je v skoraj identični hierarhični razporejenosti indeksov zaslug in odgovornosti. Samokritičnost, ki je opazna pri ocenjevanju lastnega prispevka, se potrdi pri naslednjih dveh vprašanjih, kjer so respondenti uvrstili lastne zasluge in odgovornost na peto mesto. Rečemo lahko, da se zasluge za uspeh in odgovornost za neuspeh porazdeljujejo hierarhično in premosorazmerno (v obeh primerih enako).

5.2.3.3. Analiza organizacijske kulture

5.2.3.3.1 Dominantna kultura

V hipotezi h5 domnevamo, da je dominantna organizacijska kultura Radia Ognjišče hierarhična kultura. Domneva je utemeljena na podlagi vedenja, da je Radio Ognjišče

Cerkveni radio. Ker je Cerkvena ureditev hierarhična, je verjetnost, da je ureditev Cerkvenega radia identična, izjemno visoka. Iz tega stališča izhaja osnovna hipoteza. Predpostavljamo torej, da bodo imele najvišji indeks teze v drugem sklopu anketnega vprašalnika, ki se nanašajo na hierarhično organizacijsko kulturo, in sicer vprašanja pod zap. št. 4 (D1), 8 (D2), 12 (D3) in 16 (D4). Trditve poudarjajo predpisane postopke, strukturirano okolje, zapisana pravila, trajnost, stabilnost in nemoteno delovanje.

Tabela 5.22: Rezultati odgovorov na vprašanja v drugem sklopu, ki zajemajo organizacijsko kulturo Radia Ognjišče

	A1	A2	A3	A4	**A**	B1	B2	B3	B4	**B**	C1	C2	C3	C4	**C**	D1	D2	D3	D4	**D**
Indeks	5,13	*5,67*	4,33	*6,13*	**5,32**	*5,20*	5,33	3,80	5,33	**4,92**	2,47	3,93	*5,53*	2,80	**3,68**	2,80	4,13	4,87	6,00	**4,45**

Vir: Anketni vprašalnik.

Tabela 5.23: Prisotnost tipov organizacijskih kultur na Radiu Ognjišče

	Kultura skupnosti	Razvojna kultura	Tržna kultura	Hierarhična kultura
Indeks	**5,32**	4,92	3,68	4,45

Vir: Anketni vprašalnik.

Rezultati v tabeli zavračajo osnovno hipotezo. Dominantna organizacijska kultura Radia Ognjišče je kultura skupnosti, in to z zelo visokim indeksom – 5,32. Najvišjo vrednost pri trditvah v vprašalniku ima trditev pod šifro A4: »Temeljni poudarek v celotnem mediju je razvoj ljudi. Pomembna je velika mera zaupanja, odkritost in sodelovanje«, ki ima vrednost indeksa kar 6,13 in nakazuje domala popolno strinjanje s trditvijo. Prav tako trditev temeljnih značilnosti (A1) kaže visok indeks (5,13) pri kulturi skupnosti, kjer se respondenti strinjajo, da je medij zelo osebno okolje, da je kot velika družina in da si med seboj zelo zaupajo. Anketiranci za Radio Ognjišče menijo, da ga trdno povezujeta zvestoba in tradicija ter da je pripadnost mediju velika (A2).

V mediju je prisotna tudi razvojna kultura, ki ima celo najvišjo vrednost indeksa v sklopu temeljnih značilnosti (B1). Z indeksom 5,20 anketiranci menijo, da je medij zelo dinamično okolje, kjer so se ljudje pripravljeni izpostaviti in sprejemati tveganje. Prisotnost razvojne kulture je pri Radiu Ognjišče povezana tako z naravo samega medija, ki zahteva izpostavljanje, sprejemanje tveganja in nenehno inoviranje kot tudi z dejstvom, da je bilo potrebno radio »postaviti na noge« in štartati pred samo desetimi leti iz tehnične in programske infrastrukturne ničle.

Vrednost indeksa nad 4 ima tudi hierarhična kultura, kar pomeni, da je tudi hierarhična kultura prisotna v mediju. Ne zavzema pa dominantne vloge. Hierarhična kultura na Radiu Ognjišče ni prisotna zaradi predpisanih postopkov, ki strukturirajo in obvladujejo njeno okolje

(trditev D1 ima vrednost indeksa samo 2,80), temveč je njena prisotnost pogojena v največji meri zaradi stabilnosti in nemotenega delovanja, ki pa je položen že v naravo medija (indeks trditve D4 znaša 6,00). Da ni nikjer pisanih pravil, je v intervjuju zagotovil tudi odgovorni urednik s tezo, da »črka ubija odnose«. Če le-ti seveda obstajajo.

Ker je vrednost indeksa tržne organizacijske kulture pod srednjo vrednostjo, tj. 4, in znaša 3,68, o prisotnosti tržne organizacijske kulture ne moremo govoriti. K tržni kulturi anketiranci uvrščajo odgovornega urednika, ki ga dojemajo kot nekoga, ki si bolj kot za mentorja, inovatorja ali koordinatorja prizadeva za doseganje zastavljenih ciljev (indeks trditve C3 je v tretjem sklopu, ki se nanaša na trditve o odgovornem uredniku, najvišji – 5,53).

S pomočjo intervjuja smo skušali ugotoviti, ali se mnenje odgovornega urednika sklada z rezultati, ki jih bomo dobili od anketirancev. Zaprošen je torej bil, da odgovori na vprašanja anketnega vprašalnika, na katerega so odgovarjali sodelavci.

Tabela 5.24: Primerjava dejanske in želene organizacijske kulture kot jo vidi odgovorni urednik na Radiu Ognjišče

	Kultura skupnosti	Razvojna kultura	Tržna kultura	Hierarhična kultura
Dejanska	5,00	**5,25**	3,00	4,00
Želena	**6,50**	5,50	3,00	4,00
Ankete	**5,32**	4,92	3,68	4,45

Vir: Anketni vprašalnik. in intervju

Čeprav se je odgovorni urednik pri prepoznavanju dejanske kulture zmotil za izjemno majhno vrednost indeksa, je vseeno kot dejansko dominantno kulturo navedel razvojno kulturo. Želi si, da bi bila v mediju prisotna kultura skupnosti in sodeč po rezultatih anket lahko ugotovimo, da se mu je želja že izpolnila. Želje odgovornega urednika po lastnostih tržne in hierarhične kulture praktično ni. Povezanost, zaupanje, odkritost in sodelovanje so torej bolj prisotne lastnosti, kot to vidi odgovorni urednik. Pripadnost skupnosti se krepi na več načinov. Po besedah odgovornega urednika najbolj s skupno molitvijo, ki jo ima zjutraj ob 7.00 in ob 12.00 s sodelavci radia. Nadalje s skupnimi praznovanji rojstnih dni (sodelavec, ki ima rojstni dan pripravi manjšo pogostitev), skupnimi praznovanji cerkvenih praznikov, udeležbo na piknikih ali drugih slovesnostih, ki jih pripravijo za prijatelje Radia Ognjišče (ljudje, ki enkrat letno prispevajo za delovanje radia), kjer se pričakuje prostovoljna udeležba delavcev.

Heroj v terminologiji organizacijske kulture je po mnenju odgovornega urednika Jure Sešek, večkratni dobitnik gongov popularnosti. Po besedah odgovornega urednika ga odlikuje predvsem to, da je človek, da je človeški. Je dobra, potrpežljiva in nasmejana osebnost.

Odgovorni urednik je personificiral celoten medij s tradicionalnim Slovencem, ne glede na njegovo starost. Tudi ciljno publiko zajemajo vsi ljudje, ne glede na njihovo starost, spol ali prepričanje. Da je radio namenjen vsem, je odgovorni urednik utemeljeval z namenom in cilji, ki se odražajo tako v programski vsebini kot tudi glasbeni opremi, ki je veliko bolj mirna kot na drugih radijskih postajah. Da gre za medij z umirjeno vsebino, je razvidno že takoj v vstopu v hišo, ko ni zaznati nobene naglice. Pred vstopom v hišo so zaklenjena vrata in za vstop je potrebno pozvoniti. Hierarhična strukturiranost organizacije se vidi najprej po tem, ko je potrebno za stik z odgovornimi najprej govoriti s tajnico, ki nato obiskovalca usmeri.

V predprostoru obiskovalca 'pozdravi' napis: »Dobrodošli ob našem Ognjišču«. Torej kljub uvodni zaprtosti (zaklenjena vhodna vrata) skuša Radio Ognjišče delovati pozitivno. V čakalnem prostoru (kjer obiskovalec čaka na želeno osebo) najprej opazimo tri gonge popularnosti. Dva od Jureta Seška in enega od Radia Ognjišče. Na drugi steni je slika brezjanske Marije z Jezusom in zraven je slika papeža. Ostale prostore 'krasijo' predvsem križi in originalne umetniške slike s svetniki ali drugimi podobami iz krščanstva.

Dominantna organizacijska kultura je močno povezana s krščanstvom. Rezultira lahko v dve smeri: v smer institucionalne hierarhije ali v smer skupnosti. Ker je sodelavci Radia Ognjišče delujejo kot usklajen '*team*', ki ima jasno vizijo in cilje, ni potrebe po vzdrževanju reda in avtoritete s pomočjo hierarhije. Zato tudi dominantna organizacijska kultura ni hierarhična kultura, temveč je kultura skupnosti. K temu pripomorejo skupni obredi in pa dejstvo, da je večina sodelavcev katolikov, ki po besedah odgovornega urednika živijo po načelih katoliških vrednot tako v privatnem kot v profesionalnem življenju. Neskladje osebnih vrednot in vrednot radia je v zgodovini radia že privedlo do odhoda sodelavcev z radia. Kajti skupnost kaj kmalu izloči nekoga, ki se s skupnostjo ne more identificirati oz. se izloči sam. Kar zopet potrjuje rezultate raziskovalnih metod – dominantna organizacijska kultura Radia Ognjišče je kultura skupnosti.

5.2.3.3.2 Subkulture

Obstoj subkultur je že v intervjuju potrdil odgovorni urednik, ko se je metaforično izrazil, da »ptiči istega perja letajo skupaj«. Prisotnost subkultur se mu zdi logična in normalna, saj so si tisti, ki so si bliže zaradi opravil dela, blizu tudi v medsebojnem odnosu. Torej domneva, da obstajajo subkulture glede na pripadnosti posamezni organizacijski enoti. Dojema jih kot subkulture in ne kontrakulture, saj ne ogrožajo delovanja programa niti odnosov med vsemi sodelavci. Zato se z njihovo prisotnostjo ne obremenjuje.

V hipotezi h9 smo predvideli, da je dominantna kultura subkultur v vseh medijih enaka, tj. kultura skupnosti. Glede na rezultate dominante organizacijske kulture, je pričakovati, da bo kultura skupnosti tudi dominantna kultura v vseh subkulturah. Tudi Spearmanov koeficient, ki znaša 0,181, in Pearsonov, katerega vrednost je 0,162, nakazujeta majhno povezanost in upravičeno pričakovanje identične dominantne kulture glede na vlogo v mediju. Poglejmo, kaj pravi analiza srednjih vrednosti odgovorov anketirancev.

Tabela 5.25: Rezultati odgovorov na vprašanja v tretjem sklopu, ki zajemajo organizacijsko kulturo redakcije oz. službe glede na vlogo na Radiu Ognjišče

Redakcija	A1	A2	A3	A4	**A**	B1	B2	B3	B4	**B**	C1	C2	C3	C4	**C**	D1	D2	D3	D4	**D**
Novinarji	5,60	5,00	3,00	5,40	**4,75**	6,00	5,60	4,20	5,40	**5,30**	3,20	4,20	5,40	3,60	**4,10**	3,40	4,60	4,20	5,80	**4,50**
Administr.	5,75	6,50	3,25	6,50	**5,50**	5,75	6,75	4,75	6,50	**5,94**	1,75	5,00	4,75	4,50	**4,00**	1,75	3,50	5,50	5,75	**4,13**
Tehniki	4,17	5,00	3,33	5,00	**4,38**	5,17	5,17	5,00	5,17	**5,13**	3,83	4,00	5,67	4,00	**4,38**	4,17	5,17	5,17	5,67	**5,04**
Skupaj	5,07	5,40	3,20	5,53	**4,80**	5,60	5,73	4,67	5,60	**5,40**	3,07	4,33	5,33	4,00	**4,18**	3,27	4,53	4,93	5,73	**4,62**

Vir: *Anketni vprašalnik.*

Tabela 5.26: Prisotnost tipov organizacijskih kultur na Radiu Ognjišče glede na vlogo v mediju

Redakcija	Kultura skupnosti	Razvojna kultura	Tržna kultura	Hierarhična kultura
Novinarji	4,75	**5,30**	4,10	4,50
Administracija	5,50	**5,94**	4,00	4,13
Tehniki	4,38	**5,13**	4,38	5,04
Skupaj	4,80	**5,40**	4,18	4,62

Vir: Anketni vprašalnik.

Neverjetno! Dominantna kultura vseh subkultur je razvojna kultura. Metoda bivariatne korelacije je pokazala pravilne rezultate – ne glede na vlogo v mediju je dominantna kultura po redakcijah ista. Obstoj dominantne organizacijske kulture po redakcijah dokazuje, da obstajajo subkulture po redakcijah. Očitno so odnosi v redakciji bolj posvečeni delovnemu procesu kot pa drug drugemu. Od posameznika se bolj kot stopnja zaupanja pričakuje, da se bo pripravljen izpostaviti in sprejemati tveganja. Resorji oz. službe so najbolj neposredno podrejeni delovnemu procesu. To dejstvo potrjuje dobljene rezultate organizacijske kulture po redakcijah. Anketiranci delo v redakciji opravljajo resno in odgovorno, zato vseeno ni presenetljiv visok indeks pri razvojni kulturi. Pri tehnični službi je zaznati tudi visok indeks pri hierarhični kulturi (5,04), kar pa je predvsem rezultat visokega indeksa pri trditvi D4 (5,67), ki se glasi: »Moja redakcija oz. služba poudarja trajnost in stabilnost. Pomembno je nemoteno delovanje.« Tudi ostale organizacijske enote imajo pri tej trditvi visok indeks.

V subkulturah so prisotni vsi tipi kulture. Tudi kultura skupnosti. Vendar kultura skupnosti ni dominantna kultura po posameznih redakcijah. Po redakcijah oz. službah močno izstopa razvojna organizacijska kultura. Celoten medij pa jim po drugi strani očitno predstavlja zatočišče v katerem iščejo odnose in pripadnost – tako mediju kot drug drugemu. Ta širša družina, podaljšek domačega 'ognjišča' ipd., potrjuje rezultate pridobljene o dominantni organizacijski kulturi (kultura skupnosti).

Pri preverjanju ostalih korelacij z drugimi spremenljivkami (spol, izobrazba, …) ni bilo zaznati, da bi bila prisotna še kakšna subkultura, saj Pearsonov in Spearmanov koeficient ne dosegata statistično značilne vrednosti. Zaključimo lahko, da obstajajo subkulture glede na redakcije oz službe in s tem potrdimo osnovno hipotezo h8 (v posameznem mediju obstajajo različne subkulture, ki se oblikujejo glede na redakcijo oz. službo).

5.2.3.4. Analiza poslovnomoralne drže

Vrline

Tabela 5.27: Prisotnost vrlin na Radiu Ognjišče in želje po njihovi prisotnosti anketirancev ter odgovornega urednika

Vrlina	Dejansko stanje	Želeno stanje	Urednik (želje)
Zanesljivost	3,73	4,67	4,00
Resnost	3,93	4,47	4,00
Iznajdljivost	4,00	4,60	3,00
Zvestoba	**4,07**	4,27	4,00
Marljivost	4,00	4,27	3,00
Vztrajnost	3,67	4,33	3,00
Poštenost	4,00	**4,73**	**5,00**
Pravičnosti	3,80	4,53	4,00
Samozavestnost	3,47	4,20	4,00
Komunikativnost	**4,07**	4,40	4,00
Kooperativnost	3,73	4,40	3,00
Zdrav tekmovalni duh	3,20	3,80	3,00
Resnicoljubnost	3,87	4,60	**5,00**
Objektivnost	4,00	4,60	4,00
Samokritičnost	*3,13*	4,33	4,00
Vrednost zaupanja	3,60	4,60	3,00
Človekoljubnost	**4,07**	4,20	3,00
Načelnost	3,80	4,47	4,00
Odgovornost	3,80	4,67	4,00
Ubogljivost	3,33	3,93	*2,00*
Antimakiavelizem	3,33	*3,40*	**5,00**
Skupaj	3,74	4,36	3,71

Vir: Anketni vprašalnik.

Pri sodelavcih Radia Ognjišče so nadpovprečno prisotne vse vrline, saj je indeks pri vsaki vrlini nad 3. Najbolj prisotne vrline so zvestoba, komunikativnost in človekoljubnost (pri vseh indeks 4,07), najmanj pa je prisotna vrlina samokritičnosti (3,13), kar se na prvi pogled ne

ujema z rezultati o uresničevanju ciljev, kjer smo ugotovili, da je samokritičnost precej visoka. Ko pogledamo drugič, tj. v drugi stolpec, pa ugotovimo, da je želja po prisotnosti te vrline kar za 1,20 indeksa večja. Iz tega sledi, da je rezultat v prvem stolpcu posledica pomembnosti vrline samokritičnosti. To pa se tudi ujema z rezultati pri ugotavljanju uresničevanja ciljev, kjer je bil indeks lastnega prispevka pri uresničevanju ciljev medija skoraj identičen, tj. 3,20. Na tem mestu lahko ugotovimo, da je manjša vrednost indeksa pri poznavanju ciljev, posledica močne prisotnosti vrline samokritičnosti.

Pomen vrlin med anketiranci Radia Ognjišče nakazuje tudi razpon indeksov, ki je med 3,13 in 4,07. Torej v rangu ene stopnje. Opazna je želja po večji prisotnosti vseh vrlin (samo pri treh je indeks pod 4). Zanimivo majhna pa je razlika pri vrlini antimakiavelizem (cilj ne posvečuje sredstev), kjer se indeks dvigne samo za 0,07. To je tudi edina vrlina, ki jo opazno več pričakuje odgovorni urednik, kot si jo želijo anketiranci. V večini primerov je želeno stanje vrlin vsaj za eno oceno višje, kot dejansko od sodelavcev pričakuje odgovorni urednik. Anketiranci od sebe in drugih pričakujejo veliko več iznajdljivosti, marljivosti, vztrajnosti, sodelovanja, zaupanja in ubogljivosti, kot od sodelavcev pričakuje odgovorni urednik. V povprečju so njegova pričakovanja za 0,64 indeksa manjša od stanja vrlin, ki si ga želijo anketiranci. Zato je tudi odgovorni urednik v intervjuju dejal, da ne čuti potrebe po spreminjanju vrednot v organizaciji. Ob tako močni prisotnosti se njegovemu odgovoru ni mogoče čuditi. Vendar rezultati nakazujejo, da si sodelavci Radia Ognjišče želijo razvoja na področju vrednot in drža odgovornega urednika z njegovimi pričakovanji dejansko deluje 'kontrarazvojno'. Ob taki drži odgovornega urednika, ki je resda v skladu z dominantno kulturo celotnega medija (kultura skupnosti), vendar pa v nasprotju z dominantno subkulturo po redakcijah in službah (razvojna kultura), perspektiva za razvoj redakcij oz. posameznikov v njih ni pretirano obetavna.

Dolžnosti

Tabela 5.28: Indeks dolžnosti na Radiu Ognjišče od najvišje do najnižje vrednosti

Kakšne so po Vaši oceni dolžnosti (so)delavcev v mediju?	**Indeks**
Težnja k odličnosti pri opravljanju delovnih nalog.	**4,33**
Redna navzočnost pri delu.	4,27
Omogočati po svojih močeh izpolnjevanje kakovosti programske vsebine.	4,27
Prispevati k izboljševanju kakovosti medčloveških odnosov v celotnem mediju.	4,27
Prispevati k dobremu imenu medija v javnosti.	4,27
Identificiranje z redakcijo oz. službo.	4,07
Izvajanje obveznosti iz delovne/avtorske pogodbe oz. dogovora (študenti).	4,00
Poslušnost nasproti nadrejenim.	3,93
Odločnost pri izvajanju delovnih nalog.	3,93
Identificiranje s celotnim medijem.	3,93
Entuziazem pri delu.	3,87

Uresničevanje lastnih ustvarjalnih zmogljivosti.	3,73
Boj za pravice (so)delavcev.	3,27
Ne štrleti nad povprečjem.	2,60
Tekmovanje s kolegi.	2,27
Skupaj	3,80

Vir: Anketni vprašalnik.

Tudi večina dolžnosti je močno prisotna v mediju (indeks nad 3,50). Samo dve dolžnosti imata vrednost pod 3,00 in sta malo prisotni med anketiranci. Kot pri Radiu Orion lahko ugotovimo, da gre za tipične slovenske lastnosti, ki so na nivoju nacionalne kulture. Gre za interno tekmovanje in za ambicioznost. Z dominantno organizacijsko kulturo redakcij se ujemajo najvišje uvrščene dolžnosti, ki postavljajo v ospredje delovni proces. Najvišje uvrščena dolžnost z indeksom 4,33 je tako težnja k odličnosti pri opravljanju delovnih nalog. Sledi redna navzočnost pri delu in izboljševanje kakovosti programske vsebine. Srednje prisotna dolžnost je boj za pravice (so)delavcev, kar kaže na majhno stopnjo tovarištva oz. bolj na poslušnost in ubogljivost nasproti nadrejenim ali pa celo na to, da ni potrebe po boju za pravice. Da ne gre za nizko stopnjo tovarištva dokazuje visok indeks dolžnosti, ki pričakuje od posameznika, da bo prispeval k izboljševanju kakovosti medčloveških odnosov v celotnem mediju. To potrjuje ugotovitve o dominantni organizacijski kulturi celotnega medija, ki je kultura skupnosti. Na istih temeljih je postavljena tudi poslovnomoralna drža, če jo gledamo s perspektive dolžnosti.

Vest

Tabela 5.29: Indeks občutka vesti na Radiu Ognjišče od najvišje do najnižje vrednosti

V katerem primeru bi vas pekla vest?	Indeks
Če sem mediju povzročil materialno škodo.	**4,67**
Če v javnosti blatim svoj medij.	**4,67**
Če sem zaradi svoje napake prizadel delovni proces oz. program.	4,53
Če sem posredoval konkurenci notranje informacije.	4,47
Če si prisvajam premoženje medija.	4,27
Če sem šel v bolniško, čeprav nisem bil bolan.	3,93
Če sem izneveril pričakovanja nadrejenega.	3,87
Tedaj, ko se zavedam, da prejšnjega dne s svojim delom nisem zaslužil niti za kruh in vodo.	3,80
Če sem užalil sodelavca.	3,80
Skupaj	4,22

Vir: Anketni vprašalnik.

Ker so vse vrednosti nad 3,50, lahko ugotovimo, da bi anketirance na Radiu Ognjišče v vsakem primeru močno pekla vest. Vendar rezultati kažejo, da bi jih najmočneje pekla vest v primerih, ki so povezani z medijem, z radijskim programom. Najmanj pa bi jih pekla vest v primeru odnosa do sodelavcev. Največja krščanska zapoved, ki govori o ljubezni do bližnjega, je po rezultatih uvrščena najniže (žaljenje sodelavca). Tudi lenoba (ne zaslužiti niti za kruh in

vodo), ki je »vseh grdob grdoba«, si deli mesto z odnosom do bližnjega. Bolj kot ljubezen do bližnjega, delavnost, resnica (v bolniško, čeprav anketiranec ni bolan) in prepoved kraje je pri anketirancih prisoten odnos do delovnega procesa in medija, tako v tehnološkem kot vsebinskem smislu. Naj poudarimo, da to ne pomeni, da prej navedene vrednote sodelavcem niso vrednota ali da jih v teh primerih ne bi pekla vest, ampak pomeni zgolj rangiranje, v katerih primerih bi sodelavce Radia Ognjišče bolj pekla vest.

Ostalo

Odgovorni urednik pozna Zakon o medijih in je na vse primere spoštovanja zakonov odgovoril pritrdilno. Glede prvega odstavka 86. člena (najmanj 10 odstotkov dnevnega oddajnega časa vsakega radijskega programa mora obsegati slovenska glasba) je pripomnil, da je ta odstotek izjemno majhen in bi po njegovem mnenju moral biti precej večji. Čeprav ni točno vedel, kdaj je bil sprejet kodeks slovenskih novinarjev, je njegovo stališče, da upoštevanje desetih Božjih zapovedi pomeni tudi upoštevanje kodeksa. Držijo se načela objektivnosti. Tudi v primeru obveščanja pred referendumom o umetnem oplojevanju žensk so predstavili obe plati. Dodal pa je, da je bilo tudi njihovo stališče jasno izraženo preko komentarjev, ki so bili ločeni od novic. Popolnoma spoštujejo 20. člen kodeksa in spodbujajo tudi poslušalce, ki kličejo v eter, da bi imeli dolžno spoštovanje do ljudi, o katerih je npr. govora.

Zaključek

Bolj kot prisotnost katoliške poslovnomoralne drže rezultati nakazujejo prisotnost protestantske poslovnomoralne drže, ki pred sočloveka postavlja delo. Protestantska poslovnomoralna drža poudarja ethos dela, obsoja lenarjenje, spodbuja napredek, goji varčnost, je odprta do inovacij, eksperimentira idr. (glej Jelovac, 1997: 59).

Zaradi visokih vrednosti indeksov pri odnosih do sočloveka (človekoljubnost pri vrlinah, prispevanje k izboljševanju kakovosti medčloveških odnosov v celotnem mediju pri dolžnostih in močan občutek slabe vesti ob žaljenju sodelavca), zaradi rezultatov kontroliranega opazovanja in zaradi intervjuja lahko označimo poslovnomoralno držo Radia Ognjišče kot sociocentrično oz. je poslovnomoralna drža Radia Ognjišče izvirno-krščanski *ethos* kot podvrsta sociocentrične moralne drže. Poudariti je potrebno, da gre za krščanski *ethos* in ne enoznačno za katoliški ali protestantski *ethos* (podvrsti krščanstva), saj vsebuje tako elemente katoliške hierarhije (poslušnosti, ubogljivost), elemente katoliške skupnosti (izboljševanje medčloveških odnosov v mediju) kot tudi elemente protestantske etike (delo, napredek, inovacije).

5.3. Komparacija dobljenih rezultatov

Komparcija dobljenih rezultatov nam bo predvsem služila za ugotavljanje verjetnosti hipotez, kar je tudi osnovni namen empiričnega raziskovanja. Skušali se bomo izogniti ponavljanju interpretacij rezultatov. V kolikor bo do podvajanja interpretacij prišlo, bo to zaradi treh razlogov. Prvič zaradi preglednosti med seboj primerjanih rezultatov. Drugič zaradi bolj podrobne razlage, ki bo potrebna pri primerjavi med seboj primerljivih podatkov. In tretjič zaradi osnovnega namena celotne analize: preverjanja verjetnosti osnovnih hipotez.

5.3.1. Splošna primerjava

Poglavje splošne primerjave ne bo vključevalo temeljnih demografskih podatkov anketirancev, saj so ti zajeti pri analizi posameznega medija in se bistveno ne razlikujejo od radia do radia. Zato se bomo osredotočili predvsem na spremenljivke, ki pomagajo pojasniti različnost medijev med seboj. Splošna primerjava bo vključevala zgodovino, velikost, tehnično opremljenost ter osnovne podatke o odgovornih urednikih.

Najstarejši izmed primerjanih elektronskih radijskih medijev je Radio Študent (začel oddajati 9. maja 1969). Precej mlajša sta Radio Ognjišče in Radio Orion, ki je s predvajanjem začel šele pred petimi leti. Tudi število sodelavcev je najvišje pri Radiu Študent. Vsi radii imajo sedež studia v Ljubljani. Radio Ognjišče tudi v Kopru, vendar je glavni studio v Ljubljani, kjer je tudi odgovorni urednik. Vsi studii so dobro tehnološko opremljeni. Dva radia, Radio Ognjišče in Radio Študent oddajata svoj program tudi preko interneta. Vsak radio ima drugačnega ustanovitelja. Radio Študent je ustanovila Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, ustanovitelj Radia Orion je podjetje Interteh d.o.o. in ustanovitelj Radia Ognjišče je društvo – Tiskovno društvo Ognjišče. Vsak izmed njih je že v svojem namenu specifičen. Radio Orion je komercialen radio, Radio Študent nekomercialni, civilno družbeni in študentski ter Radio Ognjišče katoliški. Ta navedba je pomembna predvsem zaradi fleksibilnosti programske sheme. Radio Študent in Radio Ognjišče bistva svoje programske sheme ne bosta spreminjala iz leta v leto, saj se zaradi namenov, navedenih v predhodnih poglavjih, ne prilagajata poslušalcem oz. poslušalce prilagajata sebi. Radio Orion je zaradi svoje komercialnosti vezan na poslušanost, zato je njegova programska shema odvisna od okusov in želja poslušalcev. Povedano v ekonomskem žargonu: pri Radiu Orion je poslušalec kralj, pri Radiu Študent in Radiu Ognjišče pa je kralj program, ki se mu poslušalci prilagodijo ali pa pač ne poslušajo radia. Oba ponujata vsebine, ki se razlikujejo od drugih postaj.

Zanimivo je, da je najstarejši odgovorni urednik na Radiu Študent in sicer je rojen leta 1959 (na Radiu Orion je urednik rojen leta 1973 in na Radiu Ognjišče 1963). Odgovorni

urednik Radia Študent je na radiu delal s presledki že od leta 1978. Na mestu odgovornega urednika je tri leta. Druga dva urednika sta na radiu že od samega začetka na mestu odgovornega urednika, saj sta oba pripomogla k ustanovitvi medija. Odgovorna urednika na Radiu Študent in Radiu Ognjišče imata visoko izobrazbo, medtem ko je odgovorni urednik Radia Orion strojni tehnik (peta stopnja izobrazbe). Odgovorni urednik Radia Ognjišče je tudi duhovnik in je prej služboval kot kaplan v Celju.

5.3.2. Namen in cilji

Najprej lahko povzamemo temeljne prvine v povezavi s prejšnjim poglavjem.[56] Bistvo Radia Orion je zadovoljiti čim širši krog poslušalcev in s tem finančno preživeti. Poglavitni namen Radia Študent je dvigovati kriterije zahtevnosti poslušalstva. In temeljni namen Radia Ognjišče je oznanjevanje evangelija. Sledi tabelarna komparacija indeksov poznavanja in uresničevanja ciljev. Naj ponovimo, da je indeks pri vsakem vprašanju srednja vrednost odgovorov anketirancev posameznega medija.[57]

Tabela 5.30: Komparativna analiza poznavanja in uresničevanja ciljev

Št.	Vprašanje	ROr	RŠ	ROg
1.	Koliko poznate dolgoročne in kratkoročne cilje medija?	3,42	**3,62**	*3,07*
2.	Kako uredništvo uresničuje te cilje v sklopu celotne politike medija?	**3,75**	*3,08*	3,50
3.	Kako ocenjujete prispevek zaposlenih pri uresničevanju teh ciljev?	**3,42**	*3,08*	3,40
4.	Kako ocenjujete lastni prispevek k uresničevanju teh ciljev?	**3,92**	*3,00*	3,20
5.	Če se cilji celotne politike medija uresničujejo uspešno, kdo ima po vaši oceni zasluge za to?			
	Ustanovitelj	3,17	*1,85*	**3,53**
	Direktor	3,92	*2,38*	**4,00**
	Odgovorni urednik	**4,42**	*2,15*	4,27
	Uredništvo	**4,42**	*3,31*	3,93
	Zaposleni delavci	**4,00**	*3,62*	3,93
	Honorarni sodelavci/študenti	3,92	**4,31**	*3,07*
	Naključne okoliščine	*2,17*	**3,00**	2,87
	Jaz	**3,75**	*3,23*	3,27
6.	Če se cilji medija ne uresničujejo uspešno, kdo je po vaši oceni za to odgovoren?			
	Ustanovitelj	3,33	**3,85**	*3,20*
	Direktor	**4,58**	4,32	*3,53*
	Odgovorni urednik	**4,42**	4,08	*4,00*
	Uredništvo	**4,25**	*3,00*	3,73
	Zaposleni delavci	**3,92**	*3,15*	3,60
	Honorarni sodelavci/študenti	**3,67**	*2,23*	2,93
	Naključne okoliščine	2,25	*2,15*	**3,00**
	Jaz	**3,25**	*2,38*	3,20

Vir: Anketni vprašalnik.

[56]O samih namenih in ciljih smo podrobno govorili že pri analizi vsakega medija posebej, zato nima smisla ponavljati, kateri so nameni in cilji posameznega radia.

[57]Za lažje razumevanje je potrebno pojasniti, da bodo v tabelah krajšave za radie, in sicer Radio Orion – ROr, Radio Študent – RŠ in Radio Ognjišče – ROg.

Cilje posameznega medija najbolje poznajo na Radiu Študent. Takoj za njimi so respondenti Radia Orion. Presenetljivo nizko, in to kar za pol indeksa so v anketi sodelujoči sodelavci Radia Ognjišče (podrobna razlaga je v poglavju 5.2.3.4.). To pomeni, da so v povprečju označevali odgovore na lestvici od 1 do 5 za pol ocene nižje kot anketiranci drugih medijev. Čeprav so z namenom in cilji najbolj seznanjeni anketiranci Radia Študent, so zanimivo najslabše od anketirancev drugih radiev rangirali lastni, uredniški in prispevek zaposlenih pri uresničevanju ciljev. Izjemno pa prispevek navedenih pri uresničevanju ciljev na drugi strani ocenjujejo sodelavci Radia Orion.

Pri vprašanjih o zaslužnosti in odgovornosti pri (ne)uresničevanju ciljev imata Radio Orion in Radio Ognjišče zelo podobne vrednosti indeksov. Pri obeh se zaslužnost in odgovornost enako hierarhično porazdeljujeta glede na vlogo v mediju. Podobne rezultate pri odgovornosti za neuspeh so dosegli tudi anketiranci Radia Študent.[58] V povprečju imajo najvišje vrednosti tako pri zaslužnosti kot pri odgovornosti za (ne)uresničevanje ciljev anketiranci Radia Orion (najvišja vrednost indeksa kar pri desetih odgovorih od šestnajstih). Ob upoštevanju, da je Radio Orion komercialen radio, kjer se takoj pozna vsaka najmanjša napaka, ki rezultira v nižji poslušanosti, se zdijo ti rezultati popolnoma pričakovani. Na drugi strani je Radio Študent, kjer so anketiranci pri večini odgovorov dajali nižje vrednosti tako zaslužnosti kot odgovornosti (enajst odgovorov z najnižjo vrednostjo od šestnajstih). Radio Študent ima zaradi svojega specifičnega programa zveste poslušalce, zato se napake skoraj ne poznajo ali pa jih celo osmislijo in tolmačijo kot del ustvarjalnosti sodelavcev radia. Podobno velja za Radio Ognjišče, ki pri večini odgovorov dosega srednje vrednosti (maksimum ali minimum samo pri štirih odgovorih od šestnajstih).

5.3.3. Organizacijska kultura

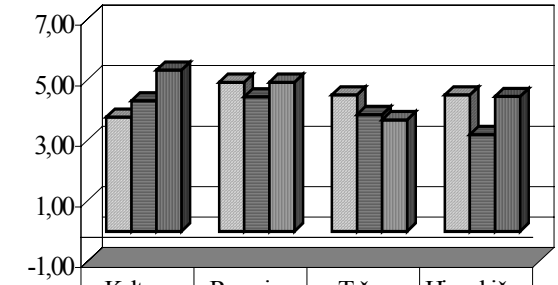
Za odgovor na vprašanje: »Kaj je organizacijska kultura?« so bili naprošeni vsi odgovorni uredniki. Izkazalo se je, da nihče izmed njih ne pozna definicije pojma organizacijska kultura in tudi nima nekega zavestnega aktivnega odnosa do nje. Medtem ko odgovorni urednik Radia Študent skuša spreminjati nekatere vrednote (žaljenje preko etra), odgovorna urednika Radia Orion in Radia Ognjišče nimata želje po spreminjanju temeljnih vrednot sodelavcev radia. Zato pred nadaljevanjem sprejmemo osnovno hipotezo h11: Odgovorni uredniki ne poznajo definicije pojma organizacijska kultura in do nje konsekventno nimajo aktivnega odnosa, tj. se ne trudijo zavestno vzpostavljati določen tip

[58]Zakaj so pri zaslužnosti za uresničevanje rezultati anketiranih sodelavcev Radia Študent tako različni, je bilo pojasnjeno v poglavju, ki vključuje analizo Radia Študent.

organizacijske kulture. Namenoma je v hipotezi termin *zavestno*, kajti že želje urednikov po določeni organizacijski kulturi, ki je razvidna iz rezultatov pri analizi posameznega radia, vodijo odgovornega urednika, da formalno ali neformalno postavlja neke principe določene organizacijske kulture. Že z zgledom, ki ga prinaša vloga odgovornega urednika, podzavestno vzpostavlja določen tip organizacijske kulture. Najbolj evidenten primer je gotovo odgovorni urednik Radia Ognjišče. Ker je duhovnik, mu sodelavci zaupajo tudi zasebne probleme. To zagotovo vpliva na večjo povezanost z medijem in konsekventno na večjo stopnjo kulture skupnosti. Kljub temu, da odgovorni uredniki ne poznajo definicije pojma organizacijske kulture, se vendarle z določenimi tipi le-te morajo soočati in ukvarjati v vsakdanjem življenju, delovanju in poslovanju v svojih medijih.

V zastavljenih hipotezah smo predvideli, da obstajajo v organizacijski kulturi različnih elektronskih radijskih medijev razlike. Tabelarni in grafični prikaz pokažeta prisotnost tipov organizacijskih kultur, ki jih lahko primerjamo med seboj. Razvojna kultura ima pri vseh treh medijih zelo visoko vrednost. Je celo dominantna organizacijska kultura Radia Orion in Radia Študent. Več kot za eno vrednost indeksa so v povprečju odgovarjali anketiranci Radia Ognjišče na trditve, ki so ugotavljale kulturo skupnosti. Kultura skupnosti je dominantna kultura Radia Ognjišče. Izrazito manjša vrednost indeksa je opazna pri hierarhični kulturi na Radiu Študent, medtem ko je na Radiu Orion in Radiu Ognjišče kar močno prisotna, saj vse vrednosti nad indeksom 4 pričajo, da je posamezna organizacijska kultura prisotna v mediju. Torej na Radiu Študent nista prisotni hierarhična in tržna organizacijska kultura. Tudi na Radiu Ognjišče ni zaznati prisotnosti tržne kulture. Je pa zato tržna kultura močno prisotna na Radiu Orion, kjer po drugi strani ni zaznati kulture skupnosti.

Slika 5.1: Prisotnost tipov organizacijskih kultur



	Kultura skupnosti	Razvojna kultura	Tržna kultura	Hierarhična kultura
ROr	3,77	4,92	4,50	4,50
RŠ	4,31	4,44	3,85	3,19
ROg	5,32	4,92	3,68	4,45

Vir: Anketni vprašalnik.

Na podlagi rezultatov in navedene interpretacije lahko *potrdimo* osnovni hipotezi:

- h1: V organizacijski kulturi različnih elektronskih radijskih medijev obstajajo razlike.
- h4: Dominantna organizacijska kultura Radia Študent je razvojna kultura.

Zavrniti pa moramo osnovni hipotezi:

- h3: Dominantna organizacijska kultura Radia Orion je tržna kultura.
- h5: Dominantna organizacijska kultura Radia Ognjišče je hierarhična kultura.

Samo na Radiu Študent se želja odgovornega urednika po dominantni organizacijski kulturi razlikuje od rezultatov raziskovanja. S hipotezo h6 smo predvidevali, da bodo vsi odgovorni uredniki postavili za želeno dominantno kulturo isti tip organizacijske kulture, tj. kulturo skupnosti. Od tega predvidevanja odstopa samo odgovorni urednik Radia Orion, ki je zase tudi sam dejal, da si ne želi biti ne mentor ne očetovski lik, temveč poslovnež. Rezultati, ki so razvidni v spodnji tabeli 5.31., *delno zavrnejo* hipotezo h6: V posamezni radijski hiši obstaja razlika med dominantno organizacijsko kulturo delavcev in željami odgovornega urednika. To hipotezo lahko *potrdimo* samo pri Radiu Študent.

Tabela 5.31: Razlika med dominantno organizacijsko kulturo delavcev in željami odgovornih urednikov

	Kultura skupnosti	Razvojna kultura	Tržna kultura	Hierarhična kultura
ODGOVORNI UREDNIK ROR	5,25	**5,75**	3,75	4,0
Anketiranci	3,77	**4,92**	4,5	4,5
ODGOVORNI UREDNIK RŠ	**6,00**	5,75	4,25	5,00
Anketiranci	4,31	**4,44**	3,85	3,19
ODGOVORNI UREDNIK ROG	**6,50**	5,50	3,00	4,00
Anketiranci	**5,32**	4,92	3,68	4,45

Vir: Anketni vprašalnik in intervju.

Ugotovili smo že, da v vsaki radijski hiši obstajajo subkulture glede na redakcijo oz. službo, kar *potrjuje* hipotezo h8: V posameznem mediju obstajajo različne subkulture, ki se oblikujejo glede na redakcijo oz. službo. Za lažjo primerjavo poglejmo še enkrat vrednosti indeksov anketirancev, merjenih glede na vlogo v mediju in na tip organizacijske kulture v redakciji oz. službi.

Na Radiu Orion in Radiu Ognjišče imajo redakcije oz. službe identično dominantno organizacijsko kulturo, in sicer je to razvojna kultura. Tudi služba za napovedovanje in glasbena redakcija na Radiu Študent imata isto dominantno kulturo. Če upoštevamo vse redakcije, jih ima od enajstih kar osem isto dominantno organizacijsko kulturo. V hipotezi h8 smo predvidevali, da bodo imele vse redakcije isto dominantno kulturo. Ker je bližina pri delu

osnova za bližino na osebnem nivoju, smo domnevali, da je to kultura skupnosti. Vendar moramo na podlagi rezultatov raziskovanja (razvidnih v tabeli 5.32) *zavreči* osnovno hipotezo h8, po kateri je dominantna kultura subkultur v vseh medijih enaka tj. kultura skupnosti.

Tabela 5.32: Prisotnost tipov organizacijskih kultur glede na vlogo v mediju in na tip organizacijske kulture v redakciji oz. službi.

	Kultura skupnosti	Razvojna kultura	Tržna kultura	Hierarhična kultura
RADIO ORION				
Novinar	3,83	**5,04**	4,42	4,63
Napovedovalec	3,75	**5,38**	5,00	4,44
Tehnik	3,50	**4,88**	**4,88**	4,75
RADIO ŠTUDENT				
Kulturna redakcija	3,38	4,13	4,13	**4,50**
Služba za napovedovanje	5,42	**5,83**	3,08	3,25
Tehnična služba	4,50	4,42	3,58	**4,67**
Glasbena redakcija	5,33	**5,67**	4,00	3,83
Aktualno politična redakcija	**3,38**	3,25	3,00	2,50
RADIO OGNJIŠČE				
Novinarji	4,75	**5,30**	4,10	4,50
Administracija	5,50	**5,94**	4,00	4,13
Tehniki	4,38	**5,13**	4,38	5,04

Vir: Anketni vprašalnik.

5.3.4. Poslovnomoralna drža

Kakšna je vrednost indeksa posamezne vrline[59] je razloženo pri analizi posameznega medija, zato se bomo na tem mestu osredotočili na primerjavo vrednosti med mediji.

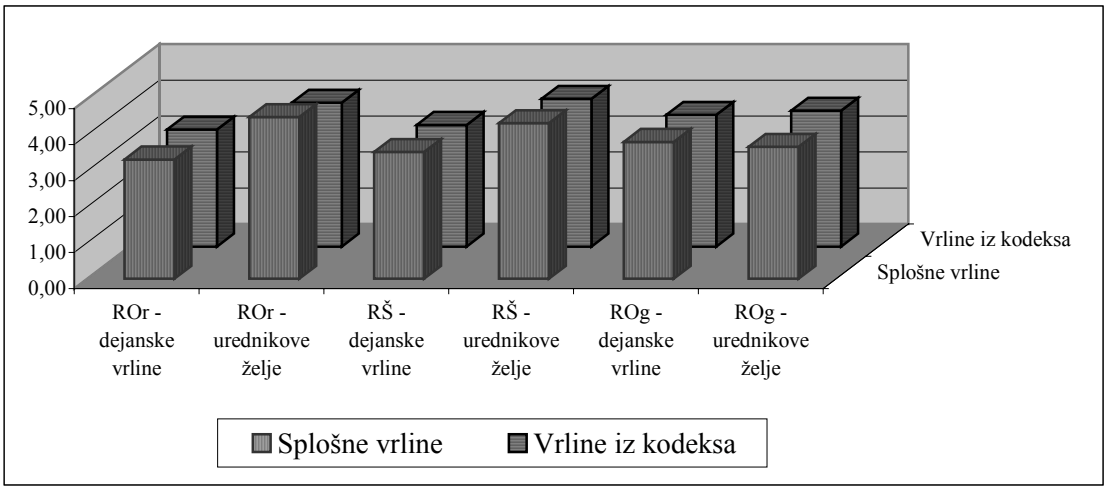
Tabela 5.33: Dejanske vrline anketirancev in želene vrline urednika glede na vrsto vrlin

	Splošne vrline	Vrline iz kodeksa	Skupaj
ROr - dejanske vrline	*3,32*	*3,25*	*3,29*
ROr - urednikove želje	**4,50**	**4,00**	**4,29**
RŠ - dejanske vrline	3,53	3,38	3,47
RŠ - urednikove želje	4,33	4,11	4,24
ROg - dejanske vrline	**3,81**	**3,66**	**3,74**
ROg - urednikove želje	*3,67*	*3,78*	*3,71*

Vir: Anketni vprašalnik in intervju.

[59]Ker bi z navajanjem vrlin kot v prejšnjih poglavjih izgubili preglednost, bodo v tabeli in komparativni analizi združene vrline na dva dela in sicer na *splošne vrline*: zanesljivost, resnost, iznajdljivost, zvestoba, marljivost, vztrajnost, poštenost, pravičnost, samozavestnost, komunikativnost, kooperativnost in zdrav tekmovalni duh ter na *vrline iz kodeksa*: resnicoljubnost, objektivnost pri poročanju, samokritičnost, vrednost zaupanja, človekoljubnost, načelnost, odgovornost, ubogljivost in antimakiavelizem (cilj ne posvečuje sredstev).

Graf 5.1: Dejanske vrline anketirancev in želene vrline urednika glede na vrsto vrlin



Vir: Anketni vprašalnik in intervju.

Tako kot pada indeks vrlin, ki jih imajo trenutno sodelavci v radijskih hišah od Radia Ognjišče do Radia Orion, pada indeks želje urednika po njihovi prisotnosti od Radia Orion do Radia Ognjišče. Najvišjo vrednost indeksa vrlin ima Radio Ognjišče tako pri splošnih vrlinah kot pri vrlinah iz kodeksa. Ob upoštevanju dejstva, da vrednost nad 3,50 pomeni visoko prisotnost vrlin, je Radio Ognjišče edini, v katerem so vrline zelo prisotne. K temu se nagiba tudi Radio Študent, ki ima trenutno z Radiem Orion srednjo prisotnost vrlin. Pri vseh medijih je opazna tudi razlika med splošnimi vrlinami in vrlinami iz novinarskega kodeksa. Zanimivo je predvsem to, da imajo splošne vrline višji indeks kot vrline, izpeljane iz tega kodeksa. Zelo podobno kot pri anketirancih se porazdeljujejo želje odgovornih urednikov, le da je višina indeksa v večini primerov višja. Nižja pričakovanja glede splošnih vrednot ima samo odgovorni urednik Radia Ognjišče, ki ima za več kot pol indeksa manjše želje po prisotnosti splošnih vrlin kot njegova stanovska kolega. Na podlagi rezultatov lahko ugotovimo, *da manj kot so prisotne vrline pri sodelavcih radia, večja je želja odgovornega urednika po njihovih vrlinah.*

Poleg vrlin si bomo pogledali tudi razliko pri ocenjevanju dolžnosti, ki jih imajo sodelavci. Vsi anketiranci ocenjujejo, da morajo biti dolžnosti sodelavcev v mediju močno prisotne (indeks nad 3,50). Vsi trije mediji imajo zelo podobne rezultate. To se vidi predvsem pri lastnostih želje po izstopanju posameznika, ki je praktično v nobenem mediju ni, kot tudi ni tekmovanja s kolegi. Pri vseh treh medijih pa je zelo izrazita težnja po odličnosti pri opravljanju delovnih nalog.

Tabela 5.34: Ocena dolžnosti v medijih

Kakšne so po Vaši oceni dolžnosti (so)delavcev v mediju?	ROr	RŠ	ROg
Izvajanje obveznosti iz delovne/avtorske pogodbe oz. dogovora (študenti).	3,58	3,38	**4,00**
Poslušnost nasproti nadrejenim.	3,33	2,23	**3,93**
Odločnost pri izvajanju delovnih nalog.	4,00	**4,31**	3,93
Identificiranje s celotnim medijem.	3,92	**4,08**	3,93
Identificiranje z redakcijo oz. službo.	3,67	**4,15**	4,07
Redna navzočnost pri delu.	3,50	3,92	**4,27**
Uresničevanje lastnih ustvarjalnih zmogljivosti.	4,25	**4,31**	3,73
Težnja k odličnosti pri opravljanju delovnih nalog.	**4,42**	4,15	4,33
Entuziazem pri delu.	3,75	**4,38**	3,87
Boj za pravice (so)delavcev.	2,83	**3,77**	3,27
Ne štrleti nad povprečjem.	2,00	2,23	**2,60**
Prispevati k dobremu imenu medija v javnosti.	4,00	3,92	**4,27**
Prispevati k izboljševanju kakovosti medčloveških odnosov v celotnem mediju.	3,58	3,92	**4,27**
Omogočati po svojih močeh izpolnjevanje kakovosti programske vsebine.	4,17	**4,31**	4,27
Tekmovanje s kolegi.	**2,58**	2,00	2,27
Skupaj	**3,57**	**3,67**	**3,80**

Vir: Anketni vprašalnik.

Podobno kot pri vrlinah so povprečne vrednosti indeksov dolžnosti najvišje pri Radiu Ognjišče, sledi Radio Študent in z najnižjimi vrednostmi Radio Orion. Radio Ognjišče ima samo dve dolžnosti pod 3,50, medtem ko imata ostala dva medija kar štiri vrednosti pod 3,50. Pri Radiu Študent značilno pomembno izstopajo za razliko od ostalih dveh radijev (razlika v indeksu znaša več kot 0,40) entuziazem pri delu, boj za pravice sodelavcev (visoka indeksa) in poslušnost nasproti nadrejenim (nizek indeks). Na Radiu Orion izstopa boj za pravice sodelavcev, redna navzočnost pri delu in prispevanje k boljšim medčloveškim odnosom (vsi indeksi značilno nižji kot pri drugih dveh medijih). Radio Ognjišče pa ima visoke vrednosti v primerjavi z ostalima medijema pri izpolnjevanju obveznosti iz pogodbe in poslušnosti nasproti nadrejenim in za več kot pol indeksa nižjo vrednosti pri uresničevanju lastnih ustvarjalnih zmogljivosti.

Radio Ognjišče ima tudi v primeru občutka vesti v povprečju najvišji indeks. Radio Študent in Radio Orion sta zamenjala mesti. Samo v dveh primerih Radio Študent nima najnižje vrednosti indeksa, v povprečju so indeksi za več kot 0,45 indeksa nižji kot pri Radiu Orion in za 0,90 indeksa nižji kot pri Radiu Ognjišče. Najbolj izstopajo (približno za indeks) v primeru, ko s svojim delom niso zaslužili niti za kruh, in v primeru, ko so izneverili pričakovanja nadrejenega. V teh dveh primerih jih praktično ne bi pekla vest. Za več kot pol indeksa se od Radia Orion in Radia Ognjišče razlikuje občutek vesti tudi v primeru posredovanja notranjih informacij in v primeru blatenja medija v javnosti.

Tabela 5.35: Indeks občutka vesti v analiziranih medijih

V katerem primeru bi vas pekla vest?	ROr	RŠ	ROg
Tedaj, ko se zavedam, da prejšnjega dne s svojim delom nisem zaslužil niti za kruh in vodo.	2,75	*1,77*	**3,80**
Če sem izneveril pričakovanja nadrejenega.	**3,92**	*2,69*	3,87
Če sem zaradi svoje napake prizadel delovni proces oz. program.	*3,83*	4,38	**4,53**
Če sem šel v bolniško, čeprav nisem bil bolan.	2,75	*2,54*	**3,93**
Če sem mediju povzročil materialno škodo.	3,83	*3,77*	**4,67**
Če sem užalil sodelavca.	*3,33*	3,69	**3,80**
Če si prisvajam premoženje medija.	4,25	*4,08*	**4,27**
Če sem posredoval konkurenci notranje informacije.	**4,67**	*3,15*	4,47
Če v javnosti blatim svoj medij.	4,58	*3,85*	**4,67**
Skupaj	**3,77**	**3,32**	**4,22**

Vir: Anketni vprašalnik.

Radio Orion se od drugih dveh medijev, vključenih v analizo, značilno pomembno razlikuje samo v primeru, če bi anketiranec zaradi svoje napake prizadel delovni proces oz. program (za pol indeksa manj kot pri Radiu Ognjišče in Radiu Študent). Še vedno bi jih močno pekla vest, vendar se anketiranci drugih dveh medijev nagibajo že k najmočnejši vrednosti indeksa. Za več kot indeks se razlikujejo odgovori pri anketirancih Radia Ognjišče od odgovorov anketirancev Radia Študent in Radia Orion v dveh primerih. In sicer ko s svojim delom ne bi zaslužili niti za kruh in če bi šli v bolniško, čeprav ne bi bili bolni. Poleg teh dveh izrazitih primerov, bi jih statistično značilno (več kot 0,50) bolj pekla vest, v kolikor bi mediju povzročili materialno škodo. Anketirance Radia Ognjišče bi v vsakem primeru močno pekla vest, saj imajo vsi primeri vrednost indeksa nad 3,50. Tri vrednosti so celo blizu najvišje vrednosti (5,00) oz. znašajo več kot 4,50 indeksa. Pri Radiu Orion imajo kar trije primeri vrednost indeksa pod 3,50, kar pove, da bi jih v teh situacijah srednje močno pekla vest. Na Radiu Študent ni nobene vrednost nad 4,50. So pa štirje pod srednjo vrednostjo. Je tudi edini radio, ki ima primer, pri katerem bi anketirance zanemarljivo oz. malo pekla vest (v primeru, ko se zavedajo, da prejšnjega dne s svojim delom niso zaslužili niti za kruh in vodo).

Zaključek

Predstavljeni rezultati po sklopih *potrjujejo* osnovno hipotezo h2: V poslovnomoralni drži različnih elektronskih radijskih medijev obstajajo razlike. Prav tako lahko na podlagi rezultatov, razvidnih v tabeli 5.33 in grafu 3.1, ki preko vrlin predstavljata dejansko stanje poslovnomoralne drže in stanje, kot si ga želi odgovorni urednik, *sprejmemo* hipotezo h7: V posamezni radijski hiši obstaja razlika v dejanski poslovnomoralni drži delavcev (novinarji, tehniki idr.) in željami odgovornega urednika. Pri vseh rezultatih je najvišjo vrednost indeksov dosegel Radio Ognjišče, zato lahko *sprejmemo* tudi hipotezo h12: Vrednote, dolžnosti in občutki vesti so najbolj prisotni na Radiu Ognjišče.

6. SKLEP

Interdisciplinarnost. Na piedestal sodobne znanosti položeno priporočilo vsem, ki se upajo plezati nanj. In čisto na vrhu piedestala, narejenega iz enakovrednih stopnic, ponosno stoji kip interdisciplinarnosti. Samo s tega vrha je možen širok pogled, je možna panorama na katerikoli problem znanstvenega proučevanja. Zasluge za to spoznanje gredo predvsem instituciji, ki me je pripeljala do te točke izobraževanja. Na Fakulteti za družbene vede interdisciplinarnost *postopoma postaja pomembna postava* znanstveno raziskovalnega duha. Postaja globlja raven kulture, ki jo kapljico za kapljico vnaša v glave in srca tistih, ki pijemo iz njenega vodnjaka znanja. In ko že misliš, da gledaš široko, ti za obrobjem tvojega (ne)znanja pokaže, da lahko gledaš še širše. Širino, ki jo rodi interdisciplinarnost, sem skušal v čim večji meri vključiti v diplomsko delo. Zato so v njem elementi znanstvenih disciplin kulturologije, filozofije, sociologije, organizacijskih ved, komunikologije in statistike. Na ta način je pridobljeno znanje na vseh navedenih znanstvenih področjih v času dodiplomskega študija dobilo svoj odmev v tem diplomskem delu.

Po končani analizi sem z velikim veseljem ugotovil, da so bila moja začetna predvidevanja na trdnih temeljih in da obstaja indikativna razlika v organizacijski kulturi in poslovnomoralni drži med radijskimi mediji v Sloveniji. Pričakoval sem sicer bolj indikativno razliko, vendar ob upoštevanju, da gre za novinarje in ostale kolege v profesiji, so manjše razlike razumljive. Na koncu koncev vsi želijo delati isto – *dober program*, ki bo poslušalcem *krepil intelekt* (Radio Študent), *dvigoval duha* (Radio Ognjišče) ali jih preprosto *zabaval* (Radio Orion). Trud za izdelek je pri vseh identičen. Zato je razvojna kultura po večini redakcij oz. služb na vseh treh proučevanih medijih na zelo visokem nivoju. Značilno višji so tudi tipi organizacijskih kultur, ki so v hipotezah predvidevani kot dominantni. Na Radiu Orion tržni tip kulture, na Radiu Ognjišče hierarhični in na Radiu Študent razvojni tip organizacijske kulture. Zato vseeno ne smemo preprosto anulirati tretje, četrte in pete hipoteze, ki postavljajo navedene tipe organizacijskih kultur za dominantne, saj so statistično značilno prisotni, kar je zopet potrjevalo povezanost programske sheme s prisotnostjo organizacijskih kultur znotraj proučevanih medijev. Šesta hipoteza, v kateri se je predvidevalo, da se dominantna organizacijska kultura, ki so jo izrazili anketiranci, in dominantna organizacijska kultura, ki si jo želi odgovorni urednik, razlikujeta, velja samo za Radio Študent. Predvideval sem, da si odgovorni uredniki želijo za dominantno organizacijsko kulturo – *kulturo skupnosti*. Odgovorna urednika na Radiu Študent in Radiu Ognjišče si želita, da bi bila kultura skupnosti dominantna kultura v njihovem mediju. Na

Radiu Ognjišče je že prisotna, medtem ko si odgovorni urednik Radia Orion prizadeva za razvojno kulturo. Zato moramo šesto hipotezo zavreči.

Da obstaja samo dominantna kultura v posameznih organizacijah, je utopija. In raziskovanje zgolj dominantne organizacijske kulture brez odkrivanja in ugotavljanja subkultur v organizaciji, nas močno odmika od preciznega pogleda v dejansko kulturo, vrednote in odnose v organizaciji. Morebitna vrednost zaključujočega diplomskega dela je ravno v podrobni analizi subkultur v posameznem mediju. Te postajajo s starostjo medija vedno bolj izrazite. Dlje ko obstaja organizacija, bolj izrazite so subkulture. Tudi če se sodelavci menjajo, subkulture ostajajo. V vseh medijih so prisotne glede na redakcijo oz službo, kar potrjuje utemeljenost osme hipoteze. Čeprav je v vseh subkulturah izrazito prisotna kultura skupnosti, smo ugotovili, da ima večina redakcij oz. služb v proučevanih medijih razvojno kulturo za dominantno. Na Radiu Študent je bolj kot subkulture izrazita *kontrakultura*, ki zavestno deluje proti vodstvu Radia Študent. Zajema večino sodelavcev radia, najbolj izrazita predstavnika pa sta služba za napovedovanje in aktualno politična redkacija. Obstoj kontrakulture vpliva na homogenost odnosov v celotnem mediju kontraproduktivno. Zato lahko sprejmemo tako deseto kot enajsto hipotezo.

Ker tipologija poslovnomoralnih drž v dostopni literaturi še ni dovolj dobro razdelana, je bilo potrebno veliko več truda in lastne ustvarjalnosti pri povezovanju teorije in empirije kot pri organizacijski kulturi, kjer je šlo samo za primerno predelavo teoretično zasnovanih konceptov. Uporaba metodološkega pripomočka, imenovanega »Moralni barometer«, nam pove, katere vrednote in dolžnosti so prisotne v mediju. Ne locira pa rezultatov v neko enotno tipologijo. S tem razmišljanjem, osnovanim na teoretičnih konceptih in empiričnih rezultatih, odpiram možnost nadaljnje refleksije na tem področju.

Sedmo hipotezo je bilo potrebno zavrniti, ker ne gre za preprosto razlikovanje med dejansko poslovnomoralno držo in željami odgovornega urednika po višji stopnji poslovnomoralne drže. Ampak nadaljnjim raziskovalcem poslovnomoralne drže svetujem, da hipotezo zastavijo na osnovi obratnega sorazmerja, tj. večje kot je zavedanje poslovnomoralne drže med delavci, manjša so pričakovanja in želje odgovornega urednika. Točno to se je izkazalo v empiričnem delu. Najnižje vrednosti vrlin in dolžnosti so dosegli anketiranci na Radiu Orion. Odgovorni urednik Radia Orion pa je imel najvišje želje po prisotnosti vrlin in dolžnosti. Ravno obratno je pri Radiu Ognjišče. Anketiranci so dosegli visoke vrednosti vrlin in dolžnosti, želje odgovornega urednika pa so bile veliko manjše. Visoke vrednosti pri vrlinah, dolžnostih in občutkih vesti anketirancev Radia Ognjišče potrjujejo visoko stopnjo pravilnosti predvidevanja, izraženega v zadnji, trinajsti hipotezi.

To diplomsko delo je v končni obliki doseglo dokaj velik obseg zaradi zajetnega empiričnega dela, ki zajema dve sorodni problemski področji hkrati – *organizacijsko kulturo* in *poslovnomoralno držo*. Teorija brez prakse je mrtva, je v intervjuju izrazil odgovorni urednik Radia Ognjišče. Iz istega izhodišča sem izhajal tudi sam, ko sem šele razmišljal o diplomskem delu. Želel sem narediti empirično nalogo z dobro teoretsko zasnovo oz. osnovo. Za zadovoljstvom nad opravljenim delom pa se odpirajo nova obzorja, ki vodijo človeka, da hodi naprej po poti znanosti, ali spodbudijo drugega, da se odpravi raziskovat tisto, kar je za obzorji.

Za temi obzorji pa se že svitajo vrhovi, ki bi jih bilo potrebno raziskati. Prvi vrh *(topos)*, ki bi ga bilo potrebno osvojiti in s tem raziskati ter tematizirati, je že omenjena *tipologija poslovnomoralne drže*, ki bi dala možnost unificiranega proučevanja poslovnomoralnih drž v praktičnem okolju. Drugi vrh je analiza množičnih medijev v vsej njihovi širini. Zaradi omejenega obsega diplomskega dela je bilo nekje potrebno grobo potegniti mejo. Odločil sem se za analizo elektronskih radijskih medijev. Izbral sem vse možne oblike radijskih medijev, razen nacionalnega radia, ki je izjemen naravni »laboratorij« raziskovanja. Poleg nacionalnega radia ostaja neraziskano področje organizacijskih kultur in poslovnomoralnih drž v tiskanih in avdio-vizualnih medijih. Tretji vrh predstavlja možnost komparacije ideloloških značilnosti v posameznem mediju z njegovo organizacijsko kulturo in poslovnomoralno držo. Četrti vrh je v primerjavi organizacijske kulture in poslovnomoralne drže medija z njegovo poslovno (ne)uspešnostjo. Peti vrh, ki ne more biti nikoli dokončno osvojljiv, pa predstavlja kontinuirano spremljanje organizacijske kulture in poslovnomoralne drže v medijih, ki so bili podvrženi v tej raziskavi.

Skratka. Demokracija in »demokratizacija« medijskega prostora je odkrila celo gorovje, ki je še popolnoma neraziskano. In potrebno se je zavedati, da več ko odkrijemo, več ostaja skritega. S teorijo in empirijo sem dobil sto odgovorov. A vsak odgovor je postavil sto novih vprašanj. Ugotovim lahko, da je eden izmed temeljnih namenov tega diplomskega dela zares uresničen, saj pričujoče delo na kakršen koli način ne/ni zapira(lo), temveč kvečjemu le odpira(lo) nadaljnje refleksije na področju raziskovanja organizacijske kulture in poslovnomoralne drže v množičnih medijih v Sloveniji.

Preden se kakšen mlad, nadobuden raziskovalec loti osvajanja tega širokega gorovja, ali vsaj kakšnega izmed vrhov, je potrebno upoštevati nekaj dejstev, nastalih na podlagi konkretnih izkušenj. Prvič – *raziskovalno področje*. V kolikor perfekcionistično pristopimo k raziskovanju družbenih fenomenov kot sta organizacijska kultura in poslovnomoralna drža, kmalu ugotovimo, da vsak izmed njih zavzema izjemo širino raziskovalnega področja. Čeprav

je v tem primeru interdisciplinarnost smiselna, je za diplomsko delo (pre)široka in zahteva od raziskovalca ogromno časa in potrpežljivosti. Vsaj od perfekcionističnega raziskovalca. Takšen pristop pa ga lahko za dalj časa oddalji od zastavljenega cilja. Drugič – *tipologija poslovnomoralne drže*. Zaradi lažje komparacije rezultatov v kontinuumu proučevanja posameznega množičnega medija ali komparacije rezultatov v določenem trenutku več med seboj primerljivih medijev je potrebno tipizirati poslovnomoralne drže. Tretjič – *vzeti si čas*. Za odkrivanje globljega pomena organizacijske kulture je potrebno ogromno časa. Več mesecev vsakodnevnega opazovanja. Avtorji najboljših raziskav bodo tisti, ki bodo sodelavci proučevanega množičnega medija. Četrtič – *vodstvo in organizacijska kultura*. V kolikor vodja ni študiral na Fakulteti za družbene vede in se tudi v času študija ni poglobil v organizacijsko kulturo, ne bo imel do nje nobenega odnosa. To dejstvo pa raziskovalcu ne sme vzeti volje do nadaljnjega raziskovanja. Četudi vodje ne poznajo definicije organizacijske kulture, se vsak izmed njih nezavedno trudi pri vzpostavljanju določenega tipa organizacijske kulture. Rezultati raziskav jim pri tem lahko samo pomagajo. Konkretizacija, ki jo ponujajo rezultati, pripomore tudi k zavednemu delovanju vodje na področju prizadevanja za določen tip kulture, za katerega smatra, da bo prispeval k boljšim odnosom v organizaciji in posledično k boljšim poslovnim rezultatom oz. k uresničevanju temeljnega namena organizacije.

V postmoderni dobi in posledično v dobi tržno-menjalnega, globalnega gospodarstva cilj (nekaj prodati) velikokrat posvečuje sredstva (uporaba laži). To držo lahko včasih zasledimo tudi v množičnih medijih, kar je botrovalo temu, da sem se odločil za diplomo, ki vključuje tako kulturo kot poslovno moralo. Aristotel pravi, da je dober retorik dober človek, ki dobro govori. Zgodba s postmoderno dobo se ponovi. Ni več pomembno sporočilo, pomemben je slog, pomembna je komunikacija, pomembne so retorične »veščine« za dosego zastavljenega cilja. *Ethos* je iz triade *(logos/pathos/ethos)* izrinjen. Kar pa se prej ali slej vrne kot bumerang. Človek, ki mu je novinar enkrat povedal neresnico, bo izgubil zaupanje vanj in s tem v celoten medij. Ob upoštevanju, da je najboljše oglaševanje od ust-do-ust, se novinarju in mediju ne piše nič dobrega. Zato že razmišljanje o vračanju *ethosa* v retoriko in o vračanju etike v poslovni svet in svet medijev pripomore k njenemu vračanju. To diplomsko delo, katerega bodo imeli možnost brati novinarji proučevanih medijev, bo doseglo svoj namen, če bo vsaj eden izmed njih zavoljo svojega dobrega delovanja in zavoljo dobrega imena medija v javnosti, če že drugih vrlin ne premore, vsak dan, ko bo nastopil s svojim delom, izrekel preoblikovan Aristotelov stavek: *dober novinar je dober človek, ki dobro piše*.

7. LITERATURA

Aldrich, E. Howard (1999): Organization evolving. Sage Publications, London, Thousand Oaks in New Delhi.

Aristotel (2002): Nikomahova etika. Slovenska matica, Ljubljana.

Babbie, R. Earl (1995): The Practice of Social Research. Wardsworth Publishing Company, Belmont.

Barker, Joseph (1995): »Triggering constructive change by managing organizational culture in an academic library«. Library Acquisitions: practice&theory, 19, št. 1, str. 9-19.

Belak, Janko (1993): Podjetništvo, politika podjetja in management. Obzorja Maribor, Maribor.

Berger, Asa Arthur (2000): Media and communication research methods: An introduction to qualitative and quantitative approaches. Sage Publications, London.

Berlogar, Janko (2000): Managerska etika ali Svetost preživetja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Berry, H. Thomas (1991): Managing the total quality transformation. McGraw-Hill, New York.

Black, A. James in Champion, J. Dean (1976): Methods and issues in social research. John Willey&Sons, New York.

Bryman, Alan (1996): Quantitiy and quality in social research. Routledge, London.

Burns, B. Robert (2000): Introduction to research methods. Sage publications, London.

Cooper, M.D. (2000): »Towards a model of safety culture«. Safety Science, 36, str. 111-136.

Dawson, Sandra (1992): Analysing Organisations. The Macmillan press LTD, Houndmills, Basigstoke, Hampshire in London.

Deal, Terrence in Kennedy, Allan (1999): The new corporate cultures. Orion Business, London.

Fisher, Colin in Lovell, Alan (2003): Business Ethics and Values. Prentice Hall, Harlow.

Fürst, Maria in Halmer, Nikolaus (1990): Filozofija. Državna založba Slovenije, Ljubljana.

Gibson, James, Ivancevich, John in Donnelly, James (1994): Organizations: behavior, structure, process. Richard D. Irwin, inc., Burr Ridge, Boston in Sydney.

Glidewell, C. John (1986): Corporate cultures: Research Implications for Human Reseurce Development. American Society for Training and Development, Alexandria.

Guner-Dosoglu, Berrin (2001): »Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type«. International Business Review, 10, str. 71-89.

Handy, B. Charles (1976): Understanding Organizations. Penguin Books, Harmondworth.

Jelovac, Dejan (1997): Poslovna etika. ŠOU Založba, Ljubljana.

Jelovac, Dejan (2000): Podjetniška kultura in etika. Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož.

Kodeks slovenskih novinarjev. http://www.razsodisce.org/razsodisce/kodeks_ns.php.

Kovač, Bogomir (1996): Poslovna mitologija. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Kumar, Ranjit (1999): Research methodology. Sage publications, London.

Lessem, Ronnie (1998): Management development through cultural diversity. Routledge, New York.

McCall, J.B., Warrington, M. B. (1989): Marketing by agreement: a cross-cultural approach to buisiness. John Wiley and sons, Chichester, New York, Brisbane, Toronto in Singapore.

McDermott, M. Christopher in Stock, N. Gregory (1999): »Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation«. Journal of Operations Management, 17, str. 521-533.

Mesner Andolšek, Dana (1995): Organizacijska kultura. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Modra knjiga (1999): Civilna družba v Sloveniji in Evropi. Društvo Občanski forum in Služba vlade RS za evropske zadeve, Ljubljana.
Neuman, William Lawrence (1997): Social research methods: qualitative and quantitative approaches. Allyn in Bacon, Boston.
Sackmann, Sonja: http://www.ndu.edu/ndu/inss/books/strategic/pt4ch16.html.
Schein, H. Edgar (1987): Organizational culture and leadership: A dynamic view. Jossey-Bass Inc., San Francisco.
Sims, David, Fineman Stephen in Gabriel, Yiannis (1993): Organizing and Organizations: An Introduction. Sage Publications, London, Newbury Park, New Delhi.
Skogstad, Anders in Einarsen, Stale (1999): »The importance of a change-centred leadership style in four organizational cultures«. Scandianvian Journal of Management, 15, 289-306.
Slovar slovenskega knjižnega jezika – CD. DZS, Ljubljana.
Snoj, Marko (1997): Slovenski etimološki slovar. Mladinska knjiga, Ljubljana.
Sruk, Vlado (1986): Morala in etika. Cankarjeva založba, Ljubljana.
Sruk, Vlado (1995): Filozofija. Cankarjeva založba, Ljubljana.
Šter, Jože (1985): Marksizem in etika. Obzorja Maribor, Maribor.
Šter, Jože (1994): Kaj je moralno. Davean, Ljubljana.
Švajncer, Marija (1995): Etika I. Educa, Nova Gorica.
Tavčar, Mitja I. (2000): Kulture, etika in olika managementa. Založba Moderna organizacija, Kranj.
Toš, Niko (1975): Metode družboslovnega raziskovanja. Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo, Ljubljana.
Urbančič, Ivan (1993): Zaratustrovo izročilo I – Pot k začetku zgodovinske biti. Slovenska matica, Ljubljana.
Verbinc, France (1989): Slovar tujk. Cankarjeva založba, Ljubljana.
Wolff, Robert Paul (1992): About philosophy. Prentice-Hall, New Yersey.
http://www.radiostudent.si.
http://www.r-orion.com.
http://www.radio-ognjisce.si.
Young, W. David (2000): »The Six Levers for Managing Organizational Culture«. Business Horizons, letnik 2000, str. 19-28.
Zbornik (1996): Profesionalna etika pri delu z ljudmi. Univerza v Mariboru in Inštitut Antona Trstenjaka za psihologijo, logoterapijo in antropohigieno v Ljubljani, Maribor.
Zbornik (1997): Etika in morala v sodobni družbi. Društvo T. G. Masaryk za filozofsko antropologijo, etiko ter za humanistične in družbene vede in časopis Anthropos, Ljubljana.
Združenje seniorjev Slovenije in Agencija za management (2002): Delati etično – Kodeksi poklicne etike izpostavljenih poklicev in funkcij. Mondena, Ljubljana.

PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE
Anketar: Boštjan Koprivec
Mentor: doc. dr. Dejan Jelovac

ANKETNI VPRAŠALNIK

(za diplomsko delo o organizacijski kulturi in poslovnomoralni drži v množičnih medijih)

Sem Boštjan Koprivec, absolvent Fakultete za družbene vede in pod mentorstvom doc. dr. Dejana Jelovca opravljam diplomsko delo z naslovom **Komparativna analiza organizacijske kulture in poslovnomoralne drže v množičnih medijih**. Teoretični del naloge bom dopolnil z empiričnimi podatki, ki bi jih rad dobil z Vašo pomočjo v obliki izpolnitve vprašalnika.

Prosim Vas, da vprašalnik dobro preberete in ga izpolnite iskreno ter s tem pripomorete k večji točnosti in uporabnosti rezultatov. Ni pravilnih in nepravilnih odgovorov. V kolikor se zmotite in bi radi izbrali drug odgovor, prvotnega prekrižajte in obkrožite novo izbranega.

Vprašalnik je **anonimen** in iz njega izhajajoče podatke bom uporabil izključno za statistično analizo diplomskega dela. Za odgovarjanje boste potrebovali približno 25 minut.

Hvala za Vaš čas, pripravljenost in iskrenost!

II. DEMOGRAFIJA

Vaš odgovor označite tako, da obkrožite črko pred izbrano možnostjo oz. kjer obstaja opcija, odgovor napišete.

1. Spol

   a. M
   b. Ž

2. Starost

   a. do 25
   b. od 26 do 35
   c. od 36 do 45
   d. od 46 do 55
   e. nad 55

3. Stopnja izobrazbe
   (pod 1., 2. in 3. stopnjo izobrazbe spadajo: nedokončana osnovna šola, dokončana osnovna šola in dvoletni poklicni program)

   a. 1., 2. ali 3. stopnja
   b. 4. stopnja – poklicna
   c. 5. stopnja – srednja
   d. 6. stopnja – višja
   e. 7. stopnja – visoka
   f. več kot visoka

4. Status v mediju

   a. redno zaposlen za nedoločen čas
   b. redno zaposlen za določen čas
   c. honorarni sodelavec preko avtorske pogodbe
   d. honorarni sodelavec preko napotnice študentskega servisa
   e. drugo: _____

5. Stopnja izobrazbe
   (pod 1., 2. in 3. stopnjo spadajo: nedokončana osnovna šola, dokončana osnovna šola in dvoletni poklicni program)

   a. 1., 2. ali 3 stopnja
   b. 4. stopnja – poklicna
   c. 5. stopnja – srednja
   d. 6. stopnja – višja
   e. 7. stopnja – visoka
   f. več kot visoka

6. Status v mediju

   a. zaposlen za nedoločne čas
   b. zaposlen za določen čas
   c. honorarni sodelavec preko avtorske pogodbe
   d. honorarni sodelavec preko napotnice študentskega servisa
   e. drugo: _____

7. Doba sodelovanja z medijem

   a. do dveh let
   b. od dveh do petih let
   c. od petih do desetih let
   d. več kot deset let

8. Vloga v mediju
   (navedite tako vašo vlogo kot tudi redakcijo oz. službo, ki ji pripadate – npr. novinar informativnega programa)

_____

II. MEDIJ

Drugi sklop vprašanj se nanaša na celoten medij kot ga doživljate vi. Pri vsakem vprašanju so navedene številke od 1 do 7. Obkrožite številko katera najbolj ponazarja vaše strinjanje s trditvijo. Številka **1** pomeni, da se s trditvijo **popolnoma ne strinjate** in številka **7**, da se **popolnoma strinjate** z navedeno trditvijo.

1.	Celoten medij je zelo osebno okolje. Kot velika družina je. Med seboj si zelo zaupamo.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Celoten medij je zelo dinamično okolje. Ljudje smo se pripravljeni izpostaviti in sprejemati tveganja.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Celoten medij je zelo naravnana na rezultate. Bistvo je, da naredimo kar imamo za narediti, brez veliko osebnega angažmaja.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Celoten medij je zelo strukturirano in obvladano okolje. Delovanje ljudi v glavnem uravnavajo predpisani postopki.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Celoten medij trdno povezujeta zvestoba in tradicija. Pripadnost mediju je velika.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Celoten medij trdno povezuje zavzetost za inoviranje in nove ideje.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Celoten medij trdno povezujeta zavzetost za dosežke in izpolnjevanje ciljev. Dobro je biti napadalen in zmagovati.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Celoten medij trdno povezujejo zapisana pravila in postopki. Pomembno je zagotavljati gladko delovanje organizacije.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Odgovorni urednik oz. vodja službe si v glavnem prizadeva, da bi bil mentor ali želi celo igrati očetovski oz. materinski lik.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Odgovorni urednik si v glavnem prizadeva, da bi bil inovator oz. skuša vedno tvegati.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Odgovorni urednik si v glavnem prizadeva za doseganje zastavljenih ciljev.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Odgovorni urednik si v glavnem prizadeva, da bi bil koordinator, organizator oz. administrator.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Temeljni poudarek v celotnem mediju je razvoj ljudi. Pomembna je velika mera zaupanja, odkritost in sodelovanje.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Celoten medij poudarja rast in pridobivanje novih zmožnosti. Pomembne so novosti.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Celoten medij poudarja tekmovalnost in dosežke. Pomembni so merljivi cilji.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Celoten medij poudarja trajnost in stabilnost. Pomembno je nemoteno delovanje.	1	2	3	4	5	6	7

III. VAŠA REDAKCIJA oz. SLUŽBA

Naslednja vprašanja so popolnoma identična zgornjim, le da se nanašajo na vašo redakcijo oz. službo v kateri delate. Kot prej obkrožite številke od 1 (se popolnoma ne strinjam) do 7 (se popolnoma strinjam) glede na vaše strinjanje s trditvijo.

1.	Moja redakcija oz. služba je zelo osebno okolje. Kot velika družina je. Med seboj si zelo zaupamo.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Moja redakcija oz. služba je zelo dinamično okolje. Ljudje smo se pripravljeni izpostaviti in sprejemati tveganja.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Moja redakcija oz. služba je zelo naravnana na rezultate. Bistvo je, da naredimo kar imamo za narediti, brez veliko osebnega angažmaja.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Moja redakcija oz. služba je zelo strukturirano in obvladano okolje. Delovanje ljudi v glavnem uravnavajo predpisani postopki.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mojo redakcijo oz. službo trdno povezujeta zvestoba in tradicija. Pripadnost mediju je velika.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mojo redakcijo oz. službo trdno povezuje zavzetost za inoviranje in nove ideje.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Mojo redakcijo oz. službo trdno povezujeta zavzetost za dosežke in izpolnjevanje ciljev. Dobro je biti napadalen in zmagovati.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Mojo redakcijo oz. službo trdno povezujejo zapisana pravila in postopki. Pomembno je zagotavljati gladko delovanje organizacije.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Resorni urednik oz. vodja službe si v glavnem prizadeva, da bi bil mentor ali želi celo igrati očetovski oz. materinski lik.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Resorni urednik oz. vodja službe, si v glavnem prizadeva da bi bil inovator oz. skuša vedno tvegati.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Resorni urednik oz. vodja službe si v glavnem prizadeva za doseganje zastavljenih ciljev.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Resorni urednik oz. vodja službe si v glavnem prizadeva, da bi bil koordinator, organizator oz. administrator.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Temeljni poudarek v moji redakciji oz. službi je razvoj ljudi. Pomembna je velika mera zaupanja, odkritost in sodelovanje.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Moja redakcija oz. služba poudarja rast in pridobivanje novih zmožnosti. Pomembne so novosti.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Moja redakcija oz. služba poudarja tekmovalnost in dosežke. Pomembni so merljivi cilji.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Moja redakcija oz. služba poudarja trajnost in stabilnost. Pomembno je nemoteno delovanje.	1	2	3	4	5	6	7

IV. JAZ IN MEDIJ

Naslednji sklop vprašanj vključuje vprašanja o vašem videnju in odnosu do medija. Zopet naj opozorim, da ni pravilnih in nepravilnih odgovorov. Pri odgovoru s katerim se najbolj strinjate, obkrožite pripadajočo številko od 1 do 5.

1. Koliko poznate dolgoročne in kratkoročne cilje medija?

Ne poznam	Slabo poznam	Delno poznam	Dobro poznam	V celoti poznam
1	2	3	4	5

2. Kako uredništvo uresničuje te cilje v sklopu celotne politike medija?

Slabo	Zadovoljivo	Dobro	Prav dobro	Odlično
1	2	3	4	5

3. Kako ocenjujete prispevek zaposlenih pri uresničevanju teh ciljev?

Slabo	Zadovoljivo	Dobro	Prav dobro	Izredno
1	2	3	4	5

4. Kako ocenjujete lastni prispevek k uresničevanju teh ciljev?

Slabo	Zadovoljivo	Dobro	Prav dobro	Izredno
1	2	3	4	5

5. Če se cilji celotne politike medija uresničujejo uspešno, kdo ima po vaši oceni zasluge za to?

	Nezaslužen	Neznatno zaslužen	Srednje zaslužen	Zelo zaslužen	Najbolj zaslužen
Ustanovitelj	1	2	3	4	5
Direktor	1	2	3	4	5
Odgovorni urednik	1	2	3	4	5
Uredništvo	1	2	3	4	5
Zaposleni delavci	1	2	3	4	5
Honorarni sodelavci/študenti	1	2	3	4	5
Naključne okoliščine	1	2	3	4	5
Jaz	1	2	3	4	5

6. Če se cilji medija ne uresničujejo uspešno, kdo je po vaši oceni za to odgovoren?

	Brez odgovornosti	Malo odgovoren	Srednje odgovoren	Zelo odgovoren	Najbolj odgovoren
Ustanovitelj	1	2	3	4	5
Direktor	1	2	3	4	5
Odgovorni urednik	1	2	3	4	5
Uredništvo	1	2	3	4	5
Zaposleni delavci	1	2	3	4	5
Honorarni sodelavci/študenti	1	2	3	4	5
Naključne okoliščine	1	2	3	4	5
Jaz	1	2	3	4	5

7. Katere vrline imajo po vaši oceni trenutno (so)delavci v mediju?

	Najmanj prisotna	Malo prisotna	Srednje prisotna	Zelo prisotna	Najbolj prisotna
Zanesljivost	1	2	3	4	5
Resnost	1	2	3	4	5
Iznajdljivost	1	2	3	4	5
Zvestoba	1	2	3	4	5
Marljivost (pridnost)	1	2	3	4	5
Vztrajnost	1	2	3	4	5
Poštenost	1	2	3	4	5
Pravičnost	1	2	3	4	5
Samozavestnost	1	2	3	4	5
Komunikativnost	1	2	3	4	5
Kooperativnost	1	2	3	4	5
Zdrav tekmovalni duh	1	2	3	4	5
Resnicoljubnost	1	2	3	4	5
Objektivnost pri poročanju	1	2	3	4	5
Samokritičnost	1	2	3	4	5
Vrednost zaupanja	1	2	3	4	5
Človekoljubnost	1	2	3	4	5
Načelnost	1	2	3	4	5
Odgovornost	1	2	3	4	5
Ubogljivost	1	2	3	4	5
Cilj posvečuje sredstva	1	2	3	4	5

8. Katere vrline bi po vaši oceni morali imeti v prihodnje so(delavci) medija?

	Najmanj prisotna	Malo prisotna	Srednje prisotna	Zelo prisotna	Najbolj prisotna
Zanesljivost	1	2	3	4	5
Resnost	1	2	3	4	5
Iznajdljivost	1	2	3	4	5
Zvestoba	1	2	3	4	5
Marljivost (pridnost)	1	2	3	4	5
Vztrajnost	1	2	3	4	5
Poštenost	1	2	3	4	5
Pravičnost	1	2	3	4	5
Samozavestnost	1	2	3	4	5
Komunikativnost	1	2	3	4	5
Kooperativnost	1	2	3	4	5
Zdrav tekmovalni duh	1	2	3	4	5
Resnicoljubnost	1	2	3	4	5
Objektivnost pri poročanju	1	2	3	4	5
Samokritičnost	1	2	3	4	5
Vrednost zaupanja	1	2	3	4	5
Človekoljubnost	1	2	3	4	5
Načelnost	1	2	3	4	5
Odgovornost	1	2	3	4	5
Ubogljivost	1	2	3	4	5
Cilj posvečuje sredstva	1	2	3	4	5

9. Kakšne so po vaši oceni dolžnosti so(delavcev) v mediju?

Zanemarljiva	Mala	Srednja	Močna	Najmočnejša
1	2	3	4	5

Izvajanje obveznosti iz delovne/avtorske pogodbe oz. dogovora (študenti).	1	2	3	4	5
Poslušnost nasproti nadrejenim.	1	2	3	4	5
Odločnost pri izvajanju delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Identificiranje s celotnim medijem.	1	2	3	4	5
Identificiranje z redakcijo oz. službo.	1	2	3	4	5
Redna navzočnost pri delu.	1	2	3	4	5
Uresničevanje lastnih ustvarjalnih zmogljivosti.	1	2	3	4	5
Težnja k odličnosti pri opravljanju delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Entuziazem pri delu.	1	2	3	4	5
Boj za pravice (so)delavcev.	1	2	3	4	5
Ne štrleti nad povprečjem.	1	2	3	4	5
Prispevati k dobremu imenu medija v javnosti.	1	2	3	4	5
Prispevati k izboljševanju kakovosti medčloveških odnosov v celotnem mediju.	1	2	3	4	5
Omogočati po svojih močeh izpolnjevanje kakovosti programske vsebine.	1	2	3	4	5
Tekmovanje s kolegi.	1	2	3	4	5

10. V katerem primeru bi vas pekla vest?

Zanemarljivo	Malo	Srednje	Močno	Najmočnejše
1	2	3	4	5

Tedaj, ko se zavedam, da prejšnjega dne s svojim delom nisem zaslužil niti za kruh in vodo.	1	2	3	4	5
Če sem izneveril pričakovanja nadrejenega.	1	2	3	4	5
Če sem zaradi svoje napake prizadel delovni proces oz. program.	1	2	3	4	5
Če sem šel v bolniško, čeprav nisem bil bolan.	1	2	3	4	5
Če sem mediju povzročil materialno škodo.	1	2	3	4	5
Če sem užalil sodelavca.	1	2	3	4	5
Če si prisvajam premoženje medija.	1	2	3	4	5
Če sem posredoval konkurenci notranje informacije.	1	2	3	4	5
Če v javnosti blatim svoj medij.	1	2	3	4	5

Iskrena hvala, ker ste zaupali svoje mnenje, ki mi bo v izjemno veliko pomoč pri dokončanju diplomskega dela.

Obilo uspeha pri Vašem delu.

Boštjan Koprivec

PRILOGA B: VPRAŠALNIK ZA INTERVJU Z ODGOVORNIM UREDNIKOM

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE
RAZISKAVA: KOMPARATIVNA ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE IN POSLOVNOMORALNE DRŽE V MNOŽIČNIH MEDIJIH
ŠTUDENT: BOŠTJAN KOPRIVEC
MENTOR: DOC. DR. DEJAN JELOVAC

VPRAŠALNIK ZA INTERVJU Z

ODGOVORNIM UREDNIKOM

Organizacija: _____

Datum: _____

Kraj: _____

8. Podatki o sogovorniku

Ime in priimek: _____

Spol: _____

Letnica rojstva: _____

Delovna doba:

a. skupaj: _____
b. v tej organizaciji: _____
c. na tem delovnem mestu: _____

5. Uradni naziv sedanjega delovnega mesta: _____

6. Stopnja strokovne usposobljenosti: _____

7. Poklic: _____

8. Število organizacij, v katerih ste bili zaposleni pred prihodom v sedanjo organizacijo:

_____

9. Katere delovne funkcije ste opravljali pred prihodom v sedanjo organizacijo? (finančne, prodajne, kadrovske, proizvodno – tehnične, RR, druge)

_____

10. Katere delovne funkcije ste opravljali v tej organizaciji?

_____

11. Kateri so bili po vaši oceni najbolj ter najmanj vplivni dejavnik, ki so vas izoblikovali kot odgovornega urednika?
(izobrazba, vpliv družine, zasebni študij, določeni programi usposabljanja, široke življenjske izkušnje, zgodnja izpostavljenost odgovornim nalogam, drugo)

_____

12. Kdo vas je imenoval za urednika in kakšno je bilo mnenje uredništva? 18. člen: (1) Vsak medij mora imeti odgovornega urednika, ki ga imenuje in razrešuje izdajatelj v skladu s tem zakonom in svojim temeljnim pravnim aktom. Pred imenovanjem ali razrešitvijo odgovornega urednika mora izdajatelj pridobiti mnenje uredništva, če ni v temeljnem pravnem aktu določen močnejši vpliv uredništva.

_____

9. Predstavitev organizacije

13. Ali lahko na kratko predstavite zgodovino vaše organizacije? (najbolj prelomne točke)

_____

14. Kdo je ustanovitelj vašega medija?

_____

15. Iz katerih organizacijskih enot je sestavljen medij? (službe, resorji, …)

_____

_____

_____

16. Kdo so uredniki posameznih služb/resorjev in koliko tehnikov/novinarjev je v vsaki enoti?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

17. Kaj se Vam zdi, da so prednosti in slabosti celotnega medija in posamezne službe/redakcije?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

18. Koliko ljudi je

a. redno zaposlenih za nedoločen čas: _____

b. redno zaposlenih za določen čas: _____

c. honorarnih sodelavcev preko avtorske pogodbe: _____

d. honorarnih sodelavcev preko napotnice študentskega servisa: _____

19. Predstavite prosim temeljni namen in cilje vašega medija?

_____

_____

_____

20. Kdo so najpomembnejši akterji pri oblikovanju ciljev ter kdo so najpomembnejši akterji pri njihovem uresničevanju?

_____

_____

21. Kako bi ocenili dejansko uspešnost uresničevanja oblikovanega namena in ciljev?

_____

_____

10. Organizacijska kultura

22. Prosil bi vas, če rangirate navedene trditve na lestvici od 1 do 7 gleda na strinjanje z njo (1 – popolno nestrinjanje in 7 – popolno strinjanje) DEJANSKO STANJE– KROGEC, ŽELENO STANJE – KVADRATEK

1.	Celoten medij je zelo osebno okolje. Kot velika družina je. Med seboj si zelo zaupamo.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Celoten medij je zelo dinamično okolje. Ljudje smo se pripravljeni izpostaviti in sprejemati tveganja.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Celoten medij je zelo naravnana na rezultate. Bistvo je, da naredimo kar imamo za narediti, brez veliko osebnega angažmaja.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Celoten medij je zelo strukturirano in obvladano okolje. Delovanje ljudi v glavnem uravnavajo predpisani postopki.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Celoten medij trdno povezujeta zvestoba in tradicija. Pripadnost mediju je velika.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Celoten medij trdno povezuje zavzetost za inoviranje in nove ideje.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Celoten medij trdno povezujeta zavzetost za dosežke in izpolnjevanje ciljev. Dobro je biti napadalen in zmagovati.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Celoten medij trdno povezujejo zapisana pravila in postopki. Pomembno je zagotavljati gladko delovanje organizacije.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Odgovorni urednik oz. vodja službe si v glavnem prizadeva, da bi bil mentor ali želi celo igrati očetovski oz. materinski lik.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Odgovorni urednik si v glavnem prizadeva, da bi bil inovator oz. skuša vedno tvegati.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Odgovorni urednik si v glavnem prizadeva za doseganje zastavljenih ciljev.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Odgovorni urednik si v glavnem prizadeva, da bi bil koordinator, organizator oz. administrator.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Temeljni poudarek v celotnem mediju je razvoj ljudi. Pomembna je velika mera zaupanja, odkritost in sodelovanje.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Celoten medij poudarja rast in pridobivanje novih zmožnosti. Pomembne so novosti.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Celoten medij poudarja tekmovalnost in dosežke. Pomembni so merljivi cilji.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Celoten medij poudarja trajnost in stabilnost. Pomembno je nemoteno delovanje.	1	2	3	4	5	6	7

23. Kaj razumete pod terminom organizacijska kultura in kje v tej definiciji prepoznate vaš medij?

_____

_____

_____

24. Ali prepoznate v celotnem mediju pojav različnih subkultur? Pojasnite! (po posameznih org. enotah, po izobrazbi, po starosti, po hierarhičnih ravneh, po poklicih, drugo)

_____

_____

_____

25. Ali imate v organizaciji kakšne formalne in neformalne slovesnosti? (obletnice medija, praznovanja, pikniki, izleti, športni dogodki, upokojitvene zabave, …; ali na neformalne slovesnosti hodijo tudi ostali sodelavci – kateri)

_____

_____

_____

26. Ali v mediju oz. v njegovi zgodovini obstajajo heroji oz. ljudje, ki predstavljajo organizaciji vzor – torej ljudje, na katere je organizacija oz. so njeni člani še posebno ponosni?

_____

_____

_____

27. Če primerjate celoten radio ter posamezne enote z neko osebo – katera bi to bila (za radio in enote posebej)!

_____

_____

_____

28. Kakšna mislite, da je kultura vaših poslušalcev? Kakšne so njihove vrednote?

_____

_____

_____

29. Ali mislite, da se kultura in vrednote medija in poslušalcev skladajo?

_____

11. Vloga odgovornega urednika

30. Kakšne je vaša vloga v organizaciji dela? (delitev nalog, prepričevanje o pomembnosti nalog, dajanje tehničnih rešitev, drugo)

_____

_____

_____

31. Po katerih informacijah se najpogosteje ravnate? (zunanjih, računalniških, neformalnih, …)

_____

_____

_____

32. Na kakšen način sprejemate odločitve v uredništvu? (skupna odločitev, glasovanje, konsenz, vi se odločite)

_____

_____

33. Kako motivirate člane uredništva? (osebni dohodek, dodatno izobraževanje, avtonomija vodenja)

_____

_____

_____

34. Če pride do konflikta med uredniki, kako ga rešujete? (posredujete, pustite same)

_____

35. Katere so tiste vrednote, kriteriji in standardi, ki povezujejo urednike in pripomorejo k njegovi uspešnosti? (vizija, solidarnost, sodelovanje)

_____

_____

_____

36. Kako pogosto imate stike z novinarji, špikerji, tehniki?

_____

_____

_____

37. Ali registrirate prisotnost, prihod na delo in na kakšen način?

_____

_____

_____

38. Ali v večini primerov pustite svojim sodelavcem proste roke pri opravljanju dela ali pa mislite, da potrebujejo natančno direktivo?

_____

_____

_____

39. Se vaši podrejeni obračajo na vas s svojimi problemi?

a. delovnimi: _____

b. nedelovnimi: _____

38. Ali poskušate krepiti/spreminjati vrednote v organizaciji in kako?

_____

_____

_____

12. Poslovna etika

40. Naštel vam bom nekaj vrednot in vas prosim, da jih ocenite od 1 do 5 glede na to v kakšni meri bi jih morali imeti vaši podrejeni?

	Najmanj prisotna	Malo prisotna	Srednje prisotna	Zelo prisotna	Najbolj prisotna
Zanesljivost	1	2	3	4	5
Resnost	1	2	3	4	5
Iznajdljivost	1	2	3	4	5
Zvestoba	1	2	3	4	5
Marljivost (pridnost)	1	2	3	4	5
Vztrajnost	1	2	3	4	5
Poštenost	1	2	3	4	5
Pravičnost	1	2	3	4	5
Samozavestnost	1	2	3	4	5
Komunikativnost	1	2	3	4	5
Kooperativnost	1	2	3	4	5
Zdrav tekmovalni duh	1	2	3	4	5
Resnicoljubnost	1	2	3	4	5
Objektivnost pri poročanju	1	2	3	4	5
Samokritičnost	1	2	3	4	5
Vrednost zaupanja	1	2	3	4	5
Človekoljubnost	1	2	3	4	5
Načelnost	1	2	3	4	5
Odgovornost	1	2	3	4	5
Ubogljivost	1	2	3	4	5
Cilj posvečuje sredstva	1	2	3	4	5

41. Ali poznate zakon o medijih?

_____

42. Ali se ga držite?

_____

a. 23. člen: (4) Ime oziroma logotip radijskega in televizijskega programa se mora objavljati najmanj enkrat na vsako uro oddajanja. DA NE
b. 85. člen: (3) Najmanj trideset (30) odstotkov dnevnega oddajnega časa vsakega radijskega programa morajo obsegati vsebine lastne produkcije. DA NE
c. 86. člen: (1) Najmanj deset (10) odstotkov dnevnega oddajnega časa vsakega radijskega programa mora obsegati slovenska glasba. DA NE

(2) V delež iz tretjega odstavka prejšnjega člena se lahko všteva največ dvajset (20) odstotkov dnevnega oddajnega časa, v katerem se predvaja slovenska glasba. DA NE

d. Za RŠ: 98. člen: (5) Obseg oglasov in drugih plačanih obvestil v lokalnih, regionalnih, študentskih in nepridobitnih radijskih in televizijskih programih ne sme presegati petnajst (15) odstotkov dnevnega oddajnega časa in ne dvanajst (12) minut na uro. DA NE

43. Ali zahtevate, da se ga vaši podrejeni držijo?

---

43. Poznate kodeks novinarske etike, kdaj je bil sprejet (10.10.2002) in ali ga spoštujete?

---

45. V kolikšni meri ste od novinarjev zahtevali, da se držijo

a. npr. načela objektivnosti pri poročanju o perečih družbenih vprašanjih?

(7. člen: Novinar ne sme zamolčati pomembnih informacij, ki jih je zbral, ali ponarejati dokumentov. - npr. pri referendumu o umetnem oplojevanju žensk – ste predstavili poslušalcem obe plati)

---

b. spoštovanja človeške osebnosti:

(**20.** člen: Novinar spoštuje pravico posameznika do zasebnosti in se izogiba senzacionalističnemu in neupravičenemu razkrivanju njegove zasebnosti v javnosti. Poseg v posameznikovo zasebnost je dovoljen le, če za to obstaja javni interes. Pri poročanju o javnih osebnostih in tistih, ki želijo dobiti moč in vpliv ter vzbujati pozornost, je pravica javnosti do obveščenosti širša. Novinar se mora zavedati, da lahko z zbiranjem ter objavo informacij in fotografij škodi posameznikom, ki niso vajeni medijske in javne pozornosti –je kdaj npr. prišlo do žaljenja preko etra?)

Hvala za sodelovanje!