

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Denis Maraž

**Vrednotna kakovost v kooperativah**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Denis Maraž

Mentor: doc. dr. Tomaž Deželan

**Vrednotna kakovost v kooperativah**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

## ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju Tomažu Dežalnu za pomoč, nasvete in priporočila pri procesu nastajanja diplomskega dela. Hvala mami, očetu in sestri za vse pogovore, ki so pripeljali do izbire tematike, podporo in spodbujanje.

## **Vrednotna kakovost v kooperativah**

Zadnjih trideset let smo v družbi priča poenotenju kulture in ekonomije v kontekstu globalizacije in neoliberalizma. Spremembe družbenih vrednot v smislu evolucije vrednotnega sistema so bile skladne z razvojem ekonomske teorije; prevladovati je začela t. i. tržna etika. Tovrstna etika se kaže v sistemu vrednot, stališč in prepričanj o družbi. Vrednote oz. vrednotne sisteme lahko na podlagi štirih kulturnih dimenzij opredelimo na kontinuumu vrednotne kakovosti. Klasično kapitalistično podjetje proizvaja vrednotni sistem, ki je za družbo neugoden in negativno vpliva na kakovost bivanja. Alternativa klasičnemu podjetniškemu principu je kooperativa, ki preko drugačnega načina upravljanja proizvaja pozitivnejše vrednote. Cilj diplomskega dela je pokazati, da je vrednotna kakovost višja v kooperativah kot v klasičnih podjetjih ter njihov vpliv na razvoj sistema vrednot v družbi.

Ključne besede: vrednotna kakovost, sistem vrednot, kooperativa, klasično podjetje.

## **The Quality of Values in the Cooperative Organizational Structure**

In the last three decades our society has witnessed the unification of culture and economy within the neoliberal and globalization context. The changes of social values in the sense of an evolution of the value system were in accordance with the development of the economic theory; the so-called marketplace ethics started to prevail. These ethics are manifested in our value system, opinions and beliefs about society. Values or value systems can be defined in accordance with the continuum of the quality of values on the basis of four cultural dimensions. A classic capitalist company produces a value system that is hostile towards society and negatively affects living standards. The alternative for the classic entrepreneurial principles is the cooperative, which with a different type of management creates more positive values. The aims of my diploma thesis are to show that the quality of values in cooperative systems is higher in comparison with classic companies and also to describe their influence on the development of the value system of a society.

Key Words: The Quality of Values, Value System, Cooperative (System), Classic Company.

## **Kazalo:**

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>KOOPERATIVE V PRIMERJAVI Z KLASIČNIM PODJETNIŠKIM PRINCIPOM .....</b>	<b>7</b>
2.1	Klasična ekonomska etika .....	8
2.2	Model statičnega državnega ravnotežja.....	9
2.3	Kritika klasične ekonomske etike.....	10
2.4	Kooperative in v primerjava z klasičnim podjetniškim principom .....	11
<b>3</b>	<b>VREDNOTNA KAKOVOST IN OBLIKE LASTNIŠTVA.....</b>	<b>14</b>
3.1	Klasično privatno podjetje.....	14
3.2	Kooperativa .....	15
3.2.1	Značilnosti kooperativ .....	17
<b>4</b>	<b>VREDNOTNI SISTEM .....</b>	<b>19</b>
4.1	Socio-kulturni vrednotni sistem .....	19
4.1.1	Vrednote, prepričanja in vedenje.....	19
4.1.2	Memi .....	21
4.1.3	Spreminjanje vrednotnega sistema preko modela spiralne dinamike.....	22
4.2	Neodvisne dimenzije kulturne različnosti vrednotnih sistemov.....	23
4.2.1	Oddaljenost moči (Power distance index, PDI).....	24
4.2.2	Izogibanje negotovosti (Uncertainty avoidance index).....	25
4.2.3	Individualni in kolektivni vrednotni sistem.....	26
4.2.4	Ženskost in moškost .....	29
4.2.5	Kratkoročna in dolgoročna orientacija .....	30
<b>5</b>	<b>EMPIRIČNI DEL.....</b>	<b>33</b>
5.1	Prvi sklop vprašanj (indeks oddaljenosti moči).....	33
5.2	Drugi sklop vprašanj (indeks izogibanja negotovosti).....	34
5.3	Tretji sklop vprašanj (indeks individualnosti).....	35
5.4	Četrty sklop vprašanj (indeks moškosti) .....	36
5.5	Peti sklop (indeks dolgoročne orientacije) .....	36
5.6	Mnenje o primerni statusni obliki organizacije .....	37
<b>6</b>	<b>SKLEP.....</b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>42</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>44</b>	
	Priloga A: Transkripcija intervjuja z Sašo Gorše, prevajalsko podjetje Alkemist. ....	44
	Priloga B: Zapis pogovora z Gregorjem Kolarjem, članom prevajalske kooperative Soglasnik. ....	51

# 1 UVOD

Cilj pričujočega diplomskega dela z naslovom Vrednotna kakovost v kooperativah<sup>1</sup> je opisati in raziskati vpliv kooperativ na razvoj sistema vrednot v družbi. Vrednotni sistem je osnovan na štirih dimenzijah, v analizi je dodana še peta dimenzija; značilnosti posamezne dimenzije veljajo za za posameznike (individume) in organizacije. Temeljne vrednote, na katerih temeljijo kooperative, so samopomoč, samo-odgovornost, demokracija, enakost, enakopravnost in solidarnost (International Co-operative Alliance 2014). Samopomoč predstavlja pomen kreativnosti in možnost vpliva na razvoj življenja; osebno rast naj bi lahko dosegli le z sodelovanjem z drugimi ljudmi. Iz tega izhaja, da posameznik lahko v odnosu z vlado ali na trgu dela doseže več z medsebojno odgovornostjo in sodelovanjem. V kooperativah ljudje načeloma napredujejo in se izobražujejo ter pridobivajo izkušnje, ki so sicer dosegljive na daljši rok. Vrednota enakosti predstavlja pravico do soodločanja, glasovanja, dostopa do informacij in sodelovanja pri vseh zadevah, ki so pomembne za kooperativo. Vrednota solidarnosti zagotavlja, da kooperativa ni zgolj oblika zadovoljevanja določenih interesov, temveč da so v ospredju skupni interesi (Hren 1997). Domnevam, da so vrednote, ki so proizveden preko kooperativ in se nato prenašajo na okolje in družbo, v kateri delujejo, kvalitetnejše od klasičnih kapitalističnih/neoliberalnih vrednot, ki se proizvajajo preko ekonomskega sistema in ki se izražajo oz. udejanjajo preko klasičnega podjetniškega principa, po in v katerem deluje družba v zadnjih tridesetih letih. Domeneva temelji na oceni, da so kooperative recesijo preživele boljše in z manjšimi posledicami tako za sistem kot za družbo.

Temeljno raziskovalno vprašanje, ki opredeljuje strukturo diplomske naloge, je kakšna je vrednotna kakovost v kooperativnih združenjih v primerjavi z vrednotno kakovostjo pri akterjih, ki opravljajo podobno dejavnost. V sklopu aktualizacije me bo prav tako zanimalo, kakšen je bil vpliv recesije na kooperative ter kakšno vlogo so pri tem odigrale vrednote, ki jih kooperative zagovarjajo.

---

<sup>1</sup> V slovenskem jeziku besedi kooperativa ustreza zadruga, vendar je zaradi ideološkega predznaka ne bom uporabljal.

## 2 KOOPERATIVE V PRIMERJAVI Z KLASIČNIM PODJETNIŠKIM PRINCIPOM

Mit nedejavnega atenskega<sup>2</sup> prebivalstva/delavstva je stari očitek razmerja gospodarja in služabnika, v katerem je svobodno in brezlastninsko delo za plačo postalo dominantna oblika dela, se je z pojavom potrebe po novem družbenem redu znova pojavil. Podobno se je v procesu razvoja kapitalizma zgodila transformacija, ki je postavila delo na višjo raven in ji podelila kulturni status. Protestantska etika je imela v tem procesu močno vlogo, saj je soupadla z duhom kapitalizma, kjer je glorifikacija dela postala del konvencionalnega razmišljanja. Ideologija dela je imela za delavstvo dvoumen pomen, saj je sočasno z pouzdigovanjem dela na raven kulturnega statusa predvidevala podreitev kapitalistični disciplini. Morda najpomembnejšo točko transformacije kulturnega statusa dela predstavlja enačenje dela z produktivnostjo, kar se zazna pri Webrovih diskusijah, sicer pa je preobrat oz. enačenje mogoče zaznati že pri Locku, ko govori o napredovanju. Vrline dela niso več pripadale delavcem samim, ampak so postali atributi kapitalista, ker uporabljajo svojo lastnino na aktiven in produktiven način. Konceptija dela kot napredovanja in produktivnosti - kvalitet, ki manj pripadajo delavcem kot kapitalistom, ki jim dajejo delo - predstavlja osrednjo točko buržoazne ideologije in se konstantno reproducira preko jezika moderne ekonomije, kjer proizvajalci niso delavci, ampak kapitalisti. Zagovarja ekonomski red, kjer je produkcija podrejena tržnim imperativom in kjer je osnovni mehanizem delovanja tekmovalnost in maksimiziranje dobička; situacija zahteva neprestano dvigovanje delavske produktivnosti (Meiksins Wood 1995).

Odnosi družbene lastnine, ki vzpostavili mehanizme delovanja dela, so postavili delo v historično unikatno položaj. Ob upoštevanju ekonomskih obvez, ki niso neposredno odvisne oz. podrejene pravnemu ali političnemu statusu, brez lastninski mezdni delavci v kapitalizmu lahko uživajo pravno svobodo in enakost, polno politično pravico v sistemu splošne volilne pravice, ne da bi odvzeli kapitalu prisvajanje moči (Meiksins Wood).

V moderni kapitalistični demokraciji socioekonomska neenakost in izkoriščanje soobstajata z družbeno svobodo in enakostjo. V kapitalistični družbi so primarni proizvajalci pod ekonomsko prisilo, ki je neodvisna od političnega statusa. Moč kapitalista ni odvisna od zakonsko določenega privilegija ali družbenega statusa, ampak od nelastništva delavstva, kar

---

<sup>2</sup> Atenska demokracija in vzporednice z sodobnim kapitalizmom (Meiksins 1995).

delavstvo prisili v menjavo delavskih zmožnosti za plačo z namenom dostopanja do sredstev dela in preživetja. Delavci so podrejeni moči kapitala in imperativu tekmovalnosti ter maksimizaciji dobička. Delitev med družbenim statusom in razrednim položajem v kapitalistični družbi ima dve plati: po eni strani, pravica do državljanstva ni določena z socio-ekonomskim položajem<sup>3</sup>, po drugi strani pa družbena enakost direktno ne vpliva na razredno neenakost; formalna demokracija prepusti razredno izkoriščanje fundamentalnim razsežnostim (Meiksins Wood 1995).

## **2.1 Klasična ekonomska etika**

Klasično teorijo ekonomije, ki je med drugim podlaga za kapitalistično podjetje, razvil Adam Smith. Smith je razvil osnovno strukturo ekonomije v moderni obliki. Zastavil jo je na opazovanjih predindustrijske tehnologija majhenga obsega. V tistem času je obstajala tudi alternativa, kooperative, vendar je zavzemala marginalen položaj znotraj ekonomije kot celote. Smith je svojo teorijo osnoval na manjših privatnih podjetjih. Bil je zelo kritičen do ločitve lastništva in kontrole v delniških družbah, kar je povzročilo zagon principov, ki so postali kasneje znani kot problematika glavnega zastopnika; v naslednji fazi je to pomenilo povečanje moči menedžerjem ter možnost izogibanja odgovornostim. Predvideval je, da bo tovrstna oblika organiziranja zmanjševala konkurenčnost na trgu (Harvey 2012). Kot pomembne vrednote na tem mestu izstopajo uspešnost, učinkovitost, edina etika je tržna etika; osnovni princip delovanja je podjetništvo in individualizem, ki temelji na predpostavki individualnosti in samoodgovornosti, kar izhaja iz podmene in domneve o enaki preddispoziciji na trgu med posamezniki. Domena zanika razlike v okolju ter prikrajšanost oz. prednost nekaterih posameznikov znotraj tovrstnega sistema upravljanja (Harvey 2012).

Aspekt Smithove ekonomske teorije, ki so ga tudi mnoge kooperative označile kot glavno razliko med mainstream ekonomijo in kooperativno ekonomijo, je bil obravnavanje motivacije, ki je bila pripisana ekonomskim posameznikom. Zaradi pomembnosti zaupanja in iskrenosti v poslovnem odnosu ne obstaja nič, kar bi lahko zmanjšalo motivacijo in s tem vplivalo na vedenje. Smith je oblikoval svoje razumevanje človeškega vedenja na domeni, da je osebni interes posameznika najmočnejši faktor znotraj poslovnega odnosa oz. delovnega razmerja. Sprostitev kapacitete ekonomskih akterjev za namene kooperacije je možna samo, če je zadoščeno pogojem osebne denarne prednosti kot skupnega prizadevanja z namenom

---

<sup>3</sup> V tem smislu lahko kapitalizem soobstaja z formalno demokracijo.



maksimizacije osebnih možnosti. Domneval je, da zasledovanje razsvetljenega osebnega interesa rezlutira v dinamični in inovativni ekonomiji, prav tako predstavlja mesto, kjer so presežni profiti doseženi preko tekmovanja, cene pa bi se uravnotežile z stroški produkcije. Javni uslužbenici so bili percipirani kot nujno neučinkoviti, direktorji delniških družb pa naj bi imeli tendenco monopoliziranja pozicije na trgu z namenom obogatitve na račun družbe (Whyman 2012).

## **2.2 Model statičnega državnega ravnotežja**

John S. Mill je svoj ekonomski pristop osnoval na modelu statičnega državnega ravnotežja, zavračal domneve, povezane z dnevniciami in statičnim investiranjem, ki temeljijo na nizkih stopnjah pogojev vračila; hkratno je zagovarjal dejstvo, da izobrazba in opolnomočenje delavstva omogočata vzpostavitev močnejšega ravnotežja ne glede na gospodarsko rast. Mill je bil, podobno kot Marx, pod vplivom revolucionarnih dogodkov, vendar pa je Mill do svojih idej o doseganju socialnih in ekonomskih reform brez zavračanja potencialne učinkovitosti, generirane preko principov tekmovalnosti in tržne ekonomije (Whyman 2012). Po njegovi percepciji delitev dobička pozitivno učinkuje na zvišanje produktivnosti in inovativnosti. Poglavitni cilj v razvoju industrijskega partnerstva je stanje, v katerem delavci kot telo posedujejo kapital ali njegov del; če želimo izboljšati delovanje organizacij, ne smemo razmišljati v smeri odnosa, v katerem je kapitalist edini lastnik oz. vodja in so delavci brez glasu pri upravljanju organizacije, temveč v smeri (pre)oblikovanja organizacij na način, da je organizacija v lasti delavcev samih in temelji na načelih enakosti, kolektivnega (skupnega) lastništva nad kapitalom ter delo pod koordinatorjemi, izvoljenimi ali odstavljenimi z strani delavcev (Whyman 2012). Strukturno gledano kooperative doprinesejo k povečanju alokacije učinkovitosti preko redukcije števila distributerjev dobrin in storitev potrošnikom. Sočasno kooperativne oblike organizacije posedujejo potencial za razvoj prednosti, ki pestijo podjetja večjega obsega; negativni aspekti delniških družb so v kooperativnih organizacijah manjšega obsega in lažji za reševanje. Produkcijem kooperativam je notranja prednost v primerjavi z ortodoksnimi podjetji je strožji režim industrijske discipline, saj bi delavci-solastniki legitimirali pravila, postavljena z njihove strani z namenom pozitivnega učinkovanja na skupnost kot celoto in ne samo posameznikom-kapitalističnim lastnikom (Whyman 2012).

Delavci, ki imajo boljše delovne pogoje in participirajo v odločevalskem procesu njihove organizacij se manj pogosto poslužujejo restriktivnih praks. Alokacija učinkovitosti je osrednja prednost kooperativnih oblik organizacije (Whyman 2012). To nato vpliva na opolnomočenje pozitivne motivacije, participacija med kooperativami pa lahko omogoči

vzpostavitev skupnega izobraževanja, ki omogoča kreiranje in opolnomočenje organizacijske kulture. Potrošniške kooperative so osredotočene na mnogo aspektov kategorizirane potrošniške suverenosti in zviševanje kakovosti produktov ali storitev, ki jih zagotavljajo. Napredek v izobraževanju in socialnih pogojih delavstva rezultira v odklanjanju dela v kapitalističnem smislu oz. za kapitalistično obliko organizacije razen v okoliščinah, kjer obstaja oblika partnerstva - ali med kapitalisti in delavci ali v obliki samorganiziranja delavcev. V primeru širitve kooperativen oblike organiziranja ekonomije bi sindikati sčasoma izgubili pomen, saj bi se delavci izobraževali preko aktivnosti, učenja kolektivnega dela in na ta način izboljšanja družbe, v katero so vključeni. Po Millu so etične in moralne prednosti enako pomembne kot materialne. Na ta način naj bi se izboljšal socialni oz. kolektivni karakter in kapaciteta za poslovno aktivnost delavskega prebivalstva (Whymn 2012). Poudariti je potrebno, da Mill ni bil povsem prepričan v delovanje kooperativ oz. vsaj deloma, saj jih je na nek način razumel v smislu izboljšanja kapitalistične oblike organizacije in samo na določenih mestih kot alternativo. Izakazan dvom pa je utemeljen samo zaradi prehoda v popolnoma kooperativno upravljanje, saj bi na določeni stopnji morali ohraniti tekmovalnost z namenom povečanja kooperativnega organiziranja. (Whyman 2012). Po njegovem mnenju je kooperativna oblika upravljanja nepopolna brez aspekta tekmovalnosti.

### **2.3 Kritika klasične ekonomske etike.**

Karl Marx, historični materialist, je prvi podal kritiko klasičnega ekonomskega principa upravljanja. Zaznanti je mogoče določeno stopnjo simpatije z nameni, ki so osnovni zagovoru delavskega samoupravljanja na področju produkcijskih kooperativ, za katere je bil mnenja, da izzivajo klasično kapitalistično obliko organiziranja tam, kjer so bile potrošniške kooperative neuspešne. Produkcijske kooperative namreč prevzamejo kolektivno odgovornost nad produkcijo, potrošnike kooperative pa delujejo znotraj konteksta kapitalističnega zaposlovanja. Marx je bil eden izmed prvih ekonomistov, ki je predvidel monopolizacijo industrijske strukture, katere značilnost je pojav dominantnosti velikih podjetij, kar posledično privede do oslabitve državen kontrole in usmeritve. Zagovarjal je dejstvo, da bodo v primeru nadvlade kooperativne produkcije nad kapitalistično obliko produkcije združene kooperativne družbe regulirale nacionalno produkcijo v okviru skupnega načrtovanja in sčasoma končale konstantno neurejnost in periodično konvulzivnost, ki sta usodni za kapitalistično obliko produkcije, kar bo pripeljalo v komunizem, možni komunizem. (Whyman 2012). Sočasno se je Marx zavedal negativnega potenciala produkcijskih kooperativ v smislu možnosti za degeneracijo v delniške družbe.

John M. Keynes se v svojih zapisih dotika tematike kooperativnega upravljanja organizacij. Ukvarjal se je z mikroekonomskimi temami, ki so se nanašale na lastništvo in poslovno organizacijo, njegov doprinos vsebuje kritiko ločitve lastništva in kontrole v družbah z omejeno odgovornostjo, saj naj bi omenjena privedla do značilnosti kratkoročnega vedenja. Keynes je bil aktiven na področju industrijske politike v 20 letih prejšnjega stoletja. Takrat je oblikoval svoja zgoraj omenjena stališča, ki so vsebovana v poročilu, imenovanem Rumena Knjiga oz. Britanska industrijska prihodnost. Poročilo je zagovarjalo vladno načrtovanje in intervencije države z namenom reševanja problematike nezaposlenosti, ki je privatna podjetja niso bila sposobna rešiti (Whyman 2012). Priporočila znotraj poročila so vsebovala kombiniranje industrijskega samoupravljanja, kooperacijo na področju obrtništva, delitev dobička in ustanovitev delavskih svetov z namenom oblikovanja delavsko-kapitalističnega partnerstva (Whyman 2012).

## **2.4 Kooperative in v primerjava z klasičnim podjetniškim principom**

Poglavitna razlika med kooperativnim in klasičnim principom upravljanja zadeva namen oz. tisto, kar skuša organizacija maksimizirati. Za kooperativno obliko socialnega podjetništva je osnova maksimizacija določene oblike družbenega učinka, navadno z naslavljanjem nujne potrebe ali anomalije, pri kateri je bil uporabljen napačen pristop pri reševanju v smislu spregledanja ali ignoriranja s strani pristojnih institucij. Za klasičen podjetniški princip osnovo predstavlja maksimizacija dobička oz. delniškega doprinosa; v nekaterih primerih je namen izgradnja spoštovane entitete, ki proizvaja vrednost za potrošnike in pomembno delo za zaposlene. Bornstein in Davis (2010) na tem mestu poudarjata, da sta za zdravo družbo potrebna oba principa, čeprav je potrebno poudariti, da socialno podjetništvo predstavlja večji izziv zaradi ukvarjanja z problematikami, pri katerih vladni pristopi niso uspeli in pri katerih tržne rešitve še niso bile demonstrirane; kooperativa kot oblika socialnega podjetništva tako predstavlja alternativo klasičnemu podjetniškemu principu, ki ima škodljive učinke za družbo in okolje (Bornstein in Davis 2010). Socialno podjetništvo je potrebno razumeti tudi v smislu evolucije razmišljanja in praks na danih področjih. Mikrofinanciranje se je začelo uporabljati kot primer socialnega podjetništva, kasneje pa je postalo storitev znotraj formalnih finančnih institucij, ki so bile primarno usmerjene k ustvarjanju profita. Odstotkovno gledano število socialnih podjetij narašča, saj na vprašanje »Kakšna organizacija je vredna posvetitve življenja?« ponuja pozitivnejše odgovore (Bernstein in Davis 2010).

V zadnjih tridesetih letih je socialno podjetništvo na globalni ravni prikazalo, da je v pred demokratičnem kontekstu ali kontekstu krhkih demokracij pripomoglo k izgradnji in razvoju spretnosti in vedenjskih vzorcev, ki pomagajo zagnati in opolnomočiti moč državljanov. Pomembno je poudariti, da je v revnejših državah socialno podjetništvo bližje policy procesu, saj je revščina močna politična tema (Bernstein in Davis 2010).

Eden izmed pomembnejših miselnih učinkov, ki jih skuša doseči socialno podjetništvo, je prepričati multitudo, da je možno tudi najtežje probleme rešiti. Prav tako je pomemben uvid rešitev na individualnem področju, še zlasti na področjih, ki so bila historično gledano zapostavljena, nekompetentna ali nemožna rehabilitacij (Bernstein in Davis 2010). V principu gre za spodbujanje kreativnosti, odporosti na neugodne družbene pojave in razvoj družbene etike ter morale<sup>4</sup> (Bernstein in Davis 2010).

Socialno podjetništvo in trajnostni razvoj gresta z roko v roki; Ziegler (2009) razdeli trajnostni razvoj in socialno podjetništvo, ki ga omogoča, v tri aktivnosti, opisane v tabeli 1 spodaj: 1)zadovoljevanje osnovnih človekovih potreb, 2)ustvarjanje skupnosti, ki vzpostavljajo norme, pravice in sodelovalno vedenje ter participacija v družbenem in ekonomskem razvoju in 3)prevajanje abstraktnih potreb prihodnjih generacij v današnje aktivnosti (Ziegler 2009).

Zdravje in družbene tematike moraj biti vzete v obzir, šele nato lahko govorimo o ekonomski produktivnosti (Ziegler 2009). Vpliv kapitalizma na družbene odnose je poglobljena uganka klasične sociologije, znotraj katere se večina od ustanoviteljev te discipline strinja z dejstvom, da kapitalizem ustvarja resno grožnjo človekovi kapaciteti za ustvarjanje pomena in ohranjanja medosebnih odnosov (Ziegler 2009). Osebni interes, učinkovitost in instrumentalnost so postali ključni v sodobnem kulturnem repertoarju (Ziegler 2009). Racionalizacija emocij in čustvovanja je doživela obrat, ki bi lahko bil karakteriziran kot emocionalizacija ekonomskega ravnanja. Ekonomsko vedenje je bilo oblikovano s strani sfere emocij in čustvovanja. Ta kulturni recipročni proces imenujemo emocionalni kapitalizem. V emocionalnem kapitalizmu se čustveni in ekonomski diskurzi sooblikujejo, učinek procesa pa lahko strnemo v ekonomskem vedenju in čustvenem življenju, še posebej značilnem za srednji razred; posledično pride do tega, da (srednji razred) sledi logiki ekonomskih odnosov in menjave v smislu prenosa na čustveno sfero življenja. Tržno osnovani kulturni repertoarji oblikujejo medosebne in emocionalne odnose. Poznati način vzdrževanja medosebnih

---

<sup>4</sup> Pogosto je značilnost teh družb marginalnost in depriviligiranost.

odnosov je postalo središčna točka mišljenja in imaginacije ekonomskih odnosov. Emocionalni kapitalizem je torej kulturni proces preko katerega so oblikovani novi ekonomski odnosi sočasno z interakcijskimi emocionalnimi skriptami, kar je ilustrirano z kulturnim okvirom kooperacije in timskega dela. Omenjene nove oblike in skripte rekonceptualizirajo dojemanje vertikalne in horizontalne hierarhije, družbeni moči in, zelo pomembno, spolne vloge<sup>5</sup> (Ziegler 2009). Širše gledano govorimo o emocionalni kontroli v sociologiji znotraj organizacij. Emocije so ključni del sociologije organizacij, saj se odnos do njih kaže različno glede na sistem oz. obliko organizacije. Kapitalistična oblika organizacije zahteva veliko striktnjšo kontrolo emocij kot predhodne ali alternativne oblike upravljanja organizacij. Gre za emocionalne zahteve ekonomskih organizacij (Ziegler 2009). Kapitalistična ekonomska aktivnost poseduje močno afiniteto do kontrole emocij, ne samo v Webrovskem smislu racionalnosti. V tem pogledu so individumi nekoherentno sočasno pasivni prejemniki pravil in sofisticirani akterji, ki nosijo maske in ki lažejo sami sebi glede resničnega sebe<sup>6</sup> (Ziegler 2009). Paradigma družbene menjave, ki naj bi bila osnovna ekonomskemu sistemu in organizacijam, gledana iz druge strani izhaja iz dolga; ekonomski sistem je povezan z produkcijo dolžniškega sistema in njegove morale, kar postavi izhodišče za sprego ekonomije in etike, t.j. tržne etike (Radio Študent 2014).

Socialno podjetništvo predstavlja niz institucionalnih praks, kombiniranih z prizadevanji za doseganje finančnih ciljev skladno z prizadevanji za promocijo vsebinskih in temeljnih vrednot (Mair in drugi 2006). Implicira prednosti sociološkega, sui generis vizijo družbenega dobrega, za katerega je značilno, da prinaša višjo stopnjo blaginje kot individualne oblike produkcije dobrega. Cilje širšega družbenega dobrega se lahko proizvajajo izven omejenosti na individualna prizadevanja. Socialno podjetništvo stremi k optimalni družbeni blaginji; organizacije, katerim primarni cilj je ustvarjanje omenjenega optimuma, ležijo v umesnem prostoru med državo in trgom (Mair in drugi 2006).

Kooperative več pomena namenjajo kooperativnim in socialnim aspektom motivacije posameznikov, ki izbirajo delo v določeni organizaciji, kjer so materialne nagrade nižje v primerjavi z tržnimi stopnjami. Vedenje posameznika se ne konča z zasledovanjem in izvrševanjem osebnega interesa; kooperative uspešno delujejo po tržnih principih a so hkrati

---

<sup>5</sup> Socialno podjetništvo kot feminizacija podjetništva (Ziegler 2009).

<sup>6</sup> Pojavi se povezava med naraščanjem stopnje kapitalistične organizacije in pojavno shizofrenije kot psihičnega obolenja, zaradi rarcipitve osebnosti, ki se pojavi pri dolgoročni izpostavitvi omenjeni delovnim pogojem, glej Deluze, Kapitalizem in shizofrenija (1972).

sposobne ustvariti tesne vezi solidarnosti in razvite oblike participativne demokracije (Whyman 2012).

### **3 VREDNOTNA KAKOVOST IN OBLIKE LASTNIŠTVA**

Pojem lastnine se je razvijal preko zgodovine in je na različnih stopnjah zavzemal različne oblike. Večina avtorjev razlikuje med privatno lastnino na eni in skupno lastnino na drugi strani, poleg omenjenih pa obstaja lahko več oz manj lastniških form (Kanjuo-Mrčela 1999). Kovač (Kanjuo-Mrčela 1999) razlikuje med dvema lastniškima sistemoma, privatno lastnino (individualno in združeno (delničarsko)) in javno lastnino, ki je opisana kot kolektivna ali splošna (državna). Horvat (Kanjuo-Mrčela 1999) na tem mestu dodaja, da v skladu z sistemsko teorijo zahtevam okolja manj uspešno prilagojene oblike lastnine evoluirajo v uspešnejše: družbena se spremeni v privatno korporacijsko, državna pa v družbeno. Med obema tipoma lastnine najdemo še kooperativno ali zadružno lastnino.

*»Med vsemi oblikami lastnine je najbolj kontroverzna privatna lastnina nad sredstvi za proizvodnjo. Celotna marksistična kritika je slonela na podmeni o izkoriščevalski naravi privatnega lastništva. Ker lastniki proizvodnih sredstev uporabljajo svojo moč, plačujejo delavce manj, kot zaslužijo, in na ta način ustvarjajo profite oz nov kapital.../...da privatna lastnina nad sredstvi za proizvodnjo ni nujno izkoriščevalska, dokazujejo primeri demokratičnih delavskih kooperativ, privatnih družabništev.../...kjer demokratični princip organizacije preprečuje, dabi privatno lastništvo sredstev za proizvodnjo lastnikom dajalo pravice do uipravljanja drugih udeležencev v organizaciji« (Kanjuo-Mrčela 1999, 44).*

Privatna lastnina je za mnoge kritike sodobne civilizacije sredstvo za razlčlovečenje, ki uničuje razmerja med ljudmi in spremeni človeka v predmet; Fromm (Kanjuo-Mrčela 1999) je opozoril na spreminjanje človeškega biti v tržno imeti.

#### **3.1 Klasično privatno podjetje**

Privatno podjetje je opredeljeno kot svobodno podjetje, pri čemer privatno pridobi pozitivno konotacijo, če jo vežemo na dejavnost človeka, na njegovo kreativnost, zagotovitev individualnosti; definirana je kot institucija, ki varuje posameznika pred državo, in je v družbi, katere temeljna vrednota je materialno blagostanje kot temelj individualnosti (Kanjuo-

Mrčela 1999). Negativno konotacijo privatna lastnina dobi v povezavi z izkoriščevalsko funkcijo koncentracije lastniških pravic, neenakostjo, ki je posledica različnih statusov lastnikov in nelastnikov proizvodnih in ostalih dobrin (Kanjuo-Mrčela 1999). Neoklasična teorija maksimizacije profita kot osnovnega cilja podjetja opredeljuje podjetnika kot lastnika podjetja. Osnovni cilj podjetja v skladu z lastniško definicijo podjetja (kot sredstvo za zadovoljevanje interesov lastnikov) je, kot sem že omenil, maksimalizacija profita. Teorija sloni na načelih marginane koristnosti, popolne konkurence in popolne informiranosti gospodarskih akterjev. Omeniti je potrebno še sistemsko teorijo, ki podjetje definira kot sistem med seboj povezanih sestavin oz. podsistemov: naravni, tehnično-tehnološki in človeški podsistem. Teorija preučuje delovanje in koordinacijo podsistemov kot tudi obstoj podjetja v njegovem okolju (Kanjuo-Mrčela 1999).

Pri opisovanju principov privatnega podjetja je v sodobnem čas ključnega pomena prevladujoča ekonomska paradigma in ideologija, neoliberalizem. Neoliberalizem je predvsem teorija politično-ekonomskih praks, ki pravi, da do človeške blaginje najhitreje pridemo z osvoboditvijo individualnih podjetniških svobščin in večšin v institucionalnem okviru, ki ga zaznamujejo močne pravice do zaseben lastnine, prosti trg, prosta trgovina, deregulacija in privatizacija. Država naj bi se po tej teoriji popolnoma umaknila iz gospodarstva (ki je vsebsegajoče, saj velja edino le tržni princip-vsak je podjetnik), njena edina skrb je jamstvo za stabilnost in kvaliteto denarja. Če na določenih področjih trg ne obstaja, ga je potrebno ustvariti, tudi s silo. Tržna menjava je edina etika; razmerje med ljudmi je tržno razmerje (Harvey 2012). Začasna pogodba zamenja vse trajne institucije v poklicnih, afektivnih, seksualnih, družinskih, mednarodnih zadevah in politiki. Negativne posledice take prevlade so številne. Individualne svobščine so lahko zagotovljene samo s svobodo trga in trgovine (Harvey 2012).

### **3.2 Kooperativa**

Kooperative so organizacijska oblika, utemeljena na kolektivni lastnini nad sredstvi za proizvodnjo. So oblika lastništva zaposlenih z dolgo tradicijo; prve zadrug so nastale v Franciji in Veliki Britaniji v 19.stoletju kot instrument družbenih sprememb-kot realizacija idej in vizij ustanoviteljev zadrug. Ponekod so imele napredne in socialistične namene, ponekod, še zlasti v Nemčiji pa so bile zadrug ustanovljene z namenom izobraževanja delavskega razreda v skladu z podjetništvom in svobodno iniciativo (Kanjuo-Mrčela 1999). Kooperative temeljijo na idejah o utemeljevanju obstoja na neposrednih stikih in lastni aktivnosti tudi v industrijski družbi in modernih velemestih. Temeljne vrednote, na katerih

temeljijo kooperative, so samopomoč, samo-odgovornost, demokracija, enakost, enakopravnost in solidarnost (International Co-operative Alliance 2014).

Izčrpno analizo kooperativ v Veliki britaniji, Franciji, Italiji in španskega Mondragona najdemo pri Oakeshottu (Kanjuo-Mrčela 1999). V Veliki Britaniji se kooperative delijo v tri skupine:

- a) Stara združenja delavcev in kooperative proizvajalcev, nastale pred prvo svetovno vojno,
- b) podjetja, vezana na na Industrial Common ownership Movement (gibanje za skupno industrijsko lastništvo, nastalo v glavenem po drugi svetovni vojni z demokratizacijo prej kapitalističnih podjetij,
- c) podjetja, nastala kot rezultat reševanja neuspešnih kapitalističnih podjetij (Kanjuo-Mrčela 1999).

Francoske kooperative so številčnejše in uspešnejše od britanskih. Skozi zgodovino in tudi danes so to bila in so podjetja, ki so jih ustanovili delavci ali obrtniki in ne kapitalisti, in ne toliko demokratične organizacije. V francoskem združenju kooperativ so štiri skupine podjetij:

- a) manjše obrtniške kooperative, v glavnem v gradbenem sektorju,
- b) velika uspešna podjetja v različnih panogah, ki so nastala kot delavska podjetja,
- c) cca. 100 kooperativ srednje velikosti, ki so primerljivo uspešna z kapitalističnimi podjetji,
- d) veliko število novoustanovljenih kooperativ, nastalih v poskusih reševanja delovnih mest po zaprtju kapitalističnih podjetij (Kanjuo-Mrčela 1999).

V Italiji kooperative zaposlujejo več ljudi kot kooperative v katerikoli drugi evropski državi in najverjetnje več, kot v vseh ostalih zahodno-evropskih državah skupaj. Poslovno uspešen kooperativni sektor je pomemben del italijanskega gospodarstva, ki ima politično in ekonomsko ugodno okolje. Italijanske kooperative se delijo glede na politično pripadnost v tri skupine:

- a) komunistična Lega, ki je najštevilčnejša,
- b) katoliška oz krščansko-demokratska (Confederazione Co-operative Italiane),
- c) republikanska in socialdemokratska skupina (Associazione Generale dell Co-operative Italiane) (Kanjuo-Mrčela 1999).



### 3.2.1 Značilnosti kooperativ

Kooperativa je po definiciji samostojno združenje posameznikov, ki so se prostovoljno povezali z namenom zadovoljitve ekonomskih, socialnih, kulturnih in drugi potreb. Kooperativa je po naravi podjetje, ki je v lastništvu članov samih in ki ga demokratično vodijo in nadzirajo (Hren 1997). Prizadevajo si za bolj intelektualno, duhovno in kulturno življenje svojih članov in širše skupnosti, v katero so vključene.

Pojma, ki opredeljujeta kooperative, sta ekonomska in industrijska demokracija; prvi pomeni vpliv delavcev na odločitve, ki imajo posloven značaj, drugi pa kot demokratičen odnos dela nasploh, ki vključuje tudi različne oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju, soodločanje kot obliko sodelovanja delavcev pri upravljanju, pri kateri delavci sodelujejo kot enakopraven partner v organih, ki odločajo v podjetju, finančno participacijo, kot pojav, ko delavci postanejo delničarji podjetja, v katerem delajo in tehnološko participacijo v smislu vplivanja delavcev na izbiro tehnologije (Kanjuo-Mrčela 1999). V idealnem smislu pomeni industrijska demokracija vladavino ljudi iz proizvodnje (Kanjuo-Mrčela 1999).

Temeljne vrednote, na katerih temeljijo kooperative, so samopomoč, samo-odgovornost, demokracija, enakost, enakopravnost in solidarnost (International Co-operative Alliance 2014). Samopomoč predstavlja pomen kreativnosti in možnost vpliva na razvoj življenja; osebno rast naj bi lahko dosegli le z sodelovanjem z drugimi ljudmi. Iz tega izhaja, da posameznik lahko v odnosu z vlado ali na trgu dela doseže več z medsebojno odgovornostjo in sodelovanjem. V kooperativah ljudje načeloma napredujejo in se izobražujejo ter pridobivajo izkušnje, ki so sicer dosegljive na daljši rok. Vrednota enakosti predstavlja pravico do soodločanja, glasovanja, dostopa do informacij in sodelovanja pri vseh zadevah, ki so pomembne za kooperativo. Vrednota solidarnosti zagotavlja, da kooperativa ni zgolj oblika zadovoljevanja določenih interesov, temveč da so v ospredju skupni interesi (Hren 1997).

Samopomoč pomeni, da vsi ljudje lahko vplivajo nasvojo usodo, obenem pa, da osebno rast lahko poteka samo v povezavi z drugimi ljudmi, t.j. preko skupnih akcij in medsebojne odgovornosti. Posameznik v kooperativi napreduje preko pridobivanja veščin in izkušenj, saj je to osnova za razvoj posameznika, kooperative in posledično okolja, v katerega je vključena (Hren 1997).

Vrednota enakosti je druga najpomembnejša vrednota. Velja za vse člane, pri čeme velja omeniti, da so člani lahko posamezniki ali skupine posameznikov. Člani imajo pravico soodločanja, pravico glasovanja (en človek en glas), pravico, da so informirani in da sodelujejo pri vseh zadevah, ki so pomembne za kooperativo. Vrednota enakopravnosti se podobno nanaša na ravnanje s člani; pri poravnavani vložkov veljajo enaka pravila za vse (Hren 1997).

Vrednota solidarnosti zagotavlja, da aktivnost kooperativ ni zgolj oblika zadovoljevanja omejenih oziroma posamičnih potreb in interesov. Kooperativa ni zgolj združenje temveč je tudi kolektiv. Člani so odgovorni, da se z vsemi člani kooperative, zaposlenimi ali zunanjimi partnerji ravna pošteno in da so vedno v ospredju skupni interesi. Solidarnost tako predstavlja tisto, kar ima kooperativa skupnega v ekonomskem in socialnem smislu; gre za afirmacijo moči kolektiva in s posledično skupinske odgovornosti. Kooperativre so vedno težile k poštenemu ravnanju do svoji članov, kar je vodilo do enakega merila tudi za nečlane; s tem se je razvil poseben odprt odnos do skupnosti v smislu odprtosti za članstvo (Hren 1997).

Načela kooperativ lahko strnemo v sedem poglavitnih skupin, vendar pa je potrebno poudariti, da se med seboj povezujejo in so soodvisne. Prvo načelo, prostovoljno in odprto članstvo, zagovarja princip, da so kooperative prostovoljne organizacije, katerih članstvo je odprto za vse, ki želijo uporabljati storitve kooperative in so pripravljeni sprejeti odgovornosti, ki izhajajo iz naslova članstva, brez spolne, socialne, rasne, politične in religiozne diskriminacije (Hren 1997). Drugo načelo, demokratični nadzor članstva, govori o tem, da so kooperative demokratične organizacije, v katerih nadzir vršijo člani, ki z aktivno udeležbo odločajo o poslih. Tisti, ki so izvoljeni kot predstavniki kooperative, so neposredno odgovorni članstvu. Vsi imajo enake volilne pravice po pravilu en član en glas. Demokratični princip se izvršuje na vseh ravneh medsebojnega povezovanja (Hren 1997). Ekonomska participacija članstva, opredeljena v tretjem načelu govori o tem, da člani enakomerno prispevajo in demokratično nadzirajo kapitalske deležee kooperative; vsaj del kapitala je v skupni lasti. Za vložek, ki ga člani prispevajo kot ustanovni, dobijo omejeno povračilo. Presežek dobička člani investirajo v nadaljnji razvoj oz. vzpostavljajo rezervnogo fonda. Iz tega fonda člani črpajo svojo poslovno udeležbo pri dobičku, del pa se usmerja v druge aktivnosti (Hren 1997). Samostojnost in neodvisnost v četrtem načelu predstavlja avtonomijo organizacije navznoter in navzven; vsako dogovorjanje z zunanjimi strankami je podvrženo demokratičnemu nadzoru s strani članstva. Izobraževanje znotraj kooperativ, ki je opredeljeno v naslednjem načelu, temelji na principu izobraževanja in usposabljanja za pridobivanje

veščin za svoje člane, za izvoljene predstavnike kooperative in za zaposlene; cilj izobraževanja je povečati učinkovitost. Sodelovanje med kooperativami opredeljuje sodeloavnej znotraj same kooperative kot tudi z ostalimi kooperativami in ostalimi strukturami na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni. S tem se povezuje tudi sedmo načelo, ki govori o skrbi za širšo skupnost in v smeri trajnega razvoja lokalne skupnosti (Hren 1997).

## **4 VREDNOTNI SISTEM**

### **4.1 Socio-kulturni vrednotni sistem**

V socialni antropologiji je kultura skupen termin za vzorce razmišljanja, čustev in reakcij (aktivnosti) miselnih procesov, ki so odvisni od socialnega okolja, iz katerega izhajajo. Kultura je glede na zgoraj omenjene predpostavke vedno kulturni fenomen, saj je vsaj delno v soodvisnosti z individuumi, ki živijo v enakem socialnem okolju, t.j. tam, kjer so bila nenapisana pravila socialne igre naučena. Pomembno je, da razlikujemo med pojmom kultura, človeška narava in osebnost posameznika. Človeška narava predstavlja univerzalen princip delovanja posameznikov in skupin ne glede na teritorij ozi. okolje (Hoofstede in Hofstede 2005). Gre za človekovo sposobnost čutenja strahu jeze, ljubezni, veselja, žalosti, sramu; za potrebo po združevanju z ostalimi, vključenimi v skupnost, zmožnost opazovanja okolja. Izražanje naštetih značilnosti je odvisno od kulture. Osebnost po drugi strani predstavlja unikaten osebni princip delovanja brez potrebe po delitvi le-tega z ostalimi; deloma gre za naučene<sup>7</sup> izraze (Hoofstede in Hofstede 2005). Na tem mestu je potrebno omeniti še Rockeaha (1979), ki koncept vrednotnega sistema razume kot sugestijo rangiranih vrednot na kontinuumu pomembnosti.

#### **4.1.1 Vrednote, prepričanja in vedenje**

Da bi opredelili pojem vrednote moramo najprej definirati stališča (attitudes), vrednote (values), prepričanja (beliefs) in vedenje (behaviour). Stališče je organizacija številnih prepričanj, osredotočena na specifičen objekt (družbeni ali ne-družbeni, konkretni ali abstraktni) ali situacijo z predispozicirano reakcijo v preferirani maniri. Nekatera uzmed teh verjetij zadevajo dejstva, nekatera evalvacijo. Stališče je tako skupek prepričanj, zgrajenih iz

---

<sup>7</sup> Naučene v smislu modificirane preko vpliva kolektivnega programiranja s strani kulture in osebnih izkušenj. (Hoofstede in Hofstede, 2005, 5)

medseboj povezanih trditev z učinkom v domnevi, da določene zadeve o specifičnem objektu držijo ali ne, t.j. so resnične ali ne-resnične, zaželjene ali nezaželjene. Vrednota je po drugi strani način ravnanja ali končno stanje obstoja. Ko je vrednota internalizirana postane, zavedno ali nezavedno, standard oz. kriterij za usmerjena dejanja, za razvijanje in vzdrževanje stališč glede relevantnih objektov in situacij, za utemeljevanje akcij in stališč njih samih in drugih poameznikov, za moralno presojanje sebe in drugih; v končni fazi je vrednota standard, namenjen vplivanju na vrednote (drugih), stališča, in dejanja (Rokeach 1968). Teorija dveh stališč<sup>8</sup> pojasnjuje korelacijo med vrednotami in stališči in vlogo, ki jo imajo v determiniranju družbenega vedenja. V vsaki situaciji, v katero je družbeni objekt vključen, se aktivirata dve stališči,  $A_0$  in  $A_8$ . Obe stališči aktivirata<sup>9</sup> podset instrumentalnih in terminalnih vrednot ki so funkcionalno povezane. Vedenje v odnosu do družbenega objekta v družbeni situaciji torej predstavlja funkcijo relativne pomembnosti aktiviranih stališč,  $A_0$  in  $A_8$ , ki postaneta funkciji števila in relativne pomembnosti vseh instrumentalnih in terminalnih vrednot aktiviranih z  $A_0$  v primerjavi z instrumentalnimi in terminalnimi vrednotami, aktiviranih z  $A_8$  (Rokeach 1968).

Osrednja točka kulture je formirana z vrednotami. Vrednote so splošne tendence preferenc specifičnih stanj oz. odnosov z drugimi. Osnovna značilnost vrednot je dualnost, t.j. pozitivna in negativna plat. Med najpogostejše vrednote štejemo dobro in zlo, čisto in umazano, nevarno in varno, prepovedano in dovoljeno, spodobno in nespodobno, moralno in nemoralno, lepo in grdo, naravno in nenaravno, normalno in nenormalno, paradokсно in logično ter racionalno in iracionalno (Hofstede in Hofstede 2005). Dewey (1960) dodaja, da je človeštvo že od začetka prišlo do nekaterih zaključkov, ki se nanašajo na fenomen primernega oz. neprimernega in poštenega oz. nepoštenega v odnosih med ljudmi; prav tako so razvili sistem kodov/memov, ki skrbijo za učenje, najpogosteje preko izobraževanja. Poleg izobraževanja sta pomembni instituciji reprodukcije še družina in delo; pomembno je poudariti proces neformalnega učenja preko spoznanj izhajajoč iz odnosov znotraj teh institucij.

---

<sup>8</sup> Razlika med preferiranimi načini ravnanja (stališči) in preferiranimi končnimi stanji obstoja je v instrumentalnih in terminalnih vrednotami. Instrumentalna vrednota je torej singularno prepričanje v smislu osebno in družbeno preferentnih v vseh situacijah in z ozirom na vse objekte; terminalna vrednota je taka, ki je osebno in družbeno vredna truda (Rokeach 1968).

<sup>9</sup> V smislu povratne informacije.

#### 4.1.2 Memi

Mem (ang. meme) je ideja, vzorec obnašanja ali stil vedenja, ki se prenaša od posameznika do posameznika preko kulture; replikator. Deluje kot enota za prenos kulturnih idej, simbolov in praks, ki se prenašajo med posamezniki preko pisave, govora, mimike, ritualov. Pomembna značilnost memov je, da se sami reproducirajo, mutirajo in spreminajo glede na selektivne pritiske (Dawkins 1989). Značilnosti memov<sup>10</sup>:

- a) Memi manifestirajo umsko jedro, ki oblikuje sisteme in vpliva na človeško obnašanje. Mem vsebuje osnovni paket misli, motivov in navodil ki determinirajo proces oblikovanja odločitev. Mem tako oblikuje temeljne prioritete, ki se nato kažejo v vedenjskih vzorcih.
- b) Memi vplivajo na vsa področja odločanja v življenju posameznika. So avto-organizirane entitete, ki se oblikujejo v konsistentne pakete, ki nato vplivajo na proces doživljanja. Pripnejo se na tiste ideje, subjekte, objekte in institucije, ki jim omogočajo reprodukcijo lastnih jeder. Vsak izmed njih (memov) poseduje lastno platformo za religijo, politiko, družino, izobraževanje, mentalno zdravje, delo, socialni red in pravo (v smislu zakona).
- c) Memi izražajo zdrave in nezdrave kvalitete; sami po sebi niso niti dobri, niti slabi; ne pozitivni ali negativni, zdravi ali nezdravi. Mem, ki sprosti domišljijo v smeri vsesplošnega dobrega lahko enako pripelje do etničnega terorizma.
- d) Memi so miselne strukture; določajo, kako ljudje razmišljajo v kontrastu z tistim, v kar verjamejo oz. vrednotijo.
- e) Memi se lahko postavijo v ospredje ali zameglijo, odvisno od sprememb v okolju. Njihova pomembna značilnost je močna kibernetična kapaciteta; proces se odvija na način, da se jedro ohrani in proliferira tam, kjer na leti na um, ki je dovzeten/odprt. Širijo se neodvisno od okolja, generacije in poklica. (Beck in Cowen 1996)

Plasti, na katerih se oblikujejo vrednote in posledično kultura lahko razdelimo na nivo države (težko spremenljive), regije, etnije, religije in lingvističnega okvira, nivo spolnih vlog, nivo starostnih vlog, nivo socialnega razreda<sup>11</sup>, in socializacije na delovnem mestu (Hofstede in Hofstede 2005).

---

<sup>10</sup> Vzporedni termin iz psihoanalize je Jungov arhetip, ki deluje po enakih principih.

<sup>11</sup> Izobrazbene možnosti in poklic.

#### 4.1.3 Spreminjanje vrednotnega sistema preko modela spiralne dinamike

Razvojni psiholog Clare W. Graves je z terminom vrednotni sistem prvi definiral hierarhično urejen, vedno odprt sistem morale, etike, standardov, preferenc, verjetnostnih sistemov in svetovnih nazorov, ki soupadajo preko principov samo-organizacije, ki služijo za definiranje posameznika, skupine ali kulture. Gravesova teorija človekovega razvoja predpostavlja, da so značilnosti zrelega posameznika v tranziciji iz trenutne stopnje kulturnega obstoja, ki temelji na obstoječih življenjskih pogojih, v bolj kompleksno stopnjo kot odgovor na spremembe v okolju. Model se interpretira za demonstracijo dualistične narave spreminjanja dojemanja individumov oz. spreminjanja med kolektivnim/skupnostnim vrednotnim sistemom (samo-žrtvovanje) in individualističnim vrednotnim sistemom (izražanje sebe). Med vrednotne sisteme skupnosti na tem mestu štejemo poudarek na vrednotah skupnosti, zdravstva, blaginje, socialne varnosti, sindikatov, pravičnosti in izobraževanja, med vrednotne sisteme, ki gravitirajo k vrednotnim sistemom individualnosti pa štejemo izražanje sebe, uspeh, inovacije, dosežke, raziskovanje in možnost izbire (Dawlabani 1976).

Proces spreminjanja oz. prehajanja med vrednotnimi sistemi opisuje model spiralne dinamike. Poudariti je sicer potrebno, da so kulture, sploh nacionalne, časovno gledano zelo stabilne. Vzorci se namreč preko institucij, ki so tudi same rezultat dominantne kulture<sup>12</sup> vrednotnega sistema, reproducirajo v sistemu. Sistem je v samo-regulacijskem kvazi ravnotežju; sprememba pride od zunaj v obliki sil narave ali človeškega izvora: prodaje, zasedbe, ekonomske ali politične nadvlade ter tehnološkega preboja (Hofstede 2001). Gre za model socio-kulturne evolucije vrednotnih sistemov na osnovi spreminjanja in širjenja vrednot. Temelji na predpostavki dveh stopenj: na prvi stopnji, ki sega v obdobje 100.000 let p.n.š. do leta 1850 se izmenjujeta kolektivna in individualna vrednotna sistema (Beck in Cowan 1996). Zaradi nezmožnosti empatije v odnosu med njima pride do pojava kaosa oz. družbenega konflikta. Do spremembe ali prehoda na drugo stopnjo pride z preskokom v perspektivi, t.j. v zavedanju odgovornosti o zdravem<sup>13</sup> principu izvajanja tako individualnega kot kolektivnega vrednotnega sistema. Prehod na naslednjo stopnjo je možen samo ob predhodni realizaciji sistema pred njim; naslednji se pojavi kot odgovor na anomalije prejšnjega. Nov lahko nadomesti prejšnjega, vendar pa starejši ne izgine; novi sistem hkratio pokaže tudi možnost

---

<sup>12</sup> Termin kultura lahko na tem mestu zamenjamo z terminom ideologija; zamenjava doprinese k širini razumevanja širjenja in reproduciranja trenutno dominantne ideologije-neoliberalizma.

<sup>13</sup> Znotraj prve in druge stopnje je posamezen vrednotni sistem lahko zdrav ali nezdrav v smislu napredka ali nazadovanja v razvoju (Beck in Cowan 1996).

dodatne realizacije starejšega v dimenzije, ki prej niso bile dosegljive. Posamezni deli razvoja-memi, značilni, za določeno obdobje-znotraj stopnje so razdeljeni po barvah, na drugi stopnji sta to rumena (trenutni mem) in turkizna (naslednji mem). Za rumeno je značilno sistematično razmišljanje, interaktivna struktura in integrativen proces, za turkizno je značilno holistično razmišljanje, struktura je globalna, sam proces pa lahko opišemo z besedo ekološki (Beck in Cowan 1996). K rumenemu memu lahko dodamo še značilnosti, kot so hierarhija sistemov in oblik, vsa mogočnost obstoja se vrednoti preko posedovanja materialnega, fleksibilnost, spontanost in funkcionalnost imajo najvišjo prioriteto v sistemu, znanje in kompetence nadvladajo družbene range, moč in status. Razlike so lahko integrirane v soodvisen, naraven tok. Za turkizen mem so značilna prepričanja v smislu dojemanja sveta kot enotnega, dinamičnega organizma z lastnim kolektivnim umom, jaz je le hkrati različen in mešan del večje povezane celote, vse je povezano z vsem z integriranim ekološkim vidikom, energija in informacije so vseobsežne v okolju in holistično ter intuitivno mišljenje ter kooperativne akcije so pričakovane v procesu razvoja (Beck in Cowen 1996).

## **4.2 Neodvisne dimenzije kulturne različnosti vrednotnih sistemov**

Dimenzije<sup>14</sup> kulturne različnosti predstavljalo skupne probleme in izzive različnih družb, modernih in tradicionalnih. V osnovi sta ključne tri dimenzije postavila ameriška sociologa Alex Inkeles in Daniel Levinson. Te zajemajo, 1) odnos do avtoritete, 2) koncept sebstva; odnos med individuum in družbo ter koncept moškosti in ženskosti in 4) način upravljanja s konflikti, vključujoč nadzor nad agresijo v smislu izražanja čustev (Hofstede in Hofstede 2005). Geert Hofstede je četrto stoletja za njima dobil priložnost opravljanja raziskave na velikem vzorcu, veliki multinacionalni korporaciji IBM. Statistična analiza je pokazala skupne probleme, razdeljene v štiri<sup>15</sup> področja: 1) socialna neenakost vključno z odnosom do oblasti, 2)odnos med posameznikom in družbo, 3)koncepta moškosti in ženskosti in 4) načini obvladovanja negotovosti in stresa, ki eskalirata v izražanju čustev na agresiven način (Hofstede in Hofstede 2005).

---

<sup>14</sup> Dimenzija je aspekt kulture, ki je merjen relativno glede na drugo kulturo (Hofstede in Hofstede 2005).

<sup>15</sup> V analizi je dodana še peta dimenzija, kratkoročnost in dolgoročnost.

#### 4.2.1 Oddaljenost moči (Power distance index, PDI)

Oddaljenost moči oz indeks oddaljenosti moči (IOM) meri neenakost v družbi. Reflektira razpon odgovorov v raziskavi v multinacionalni IBM na vprašanje, kako se posamezniki spopadajo z neenakostjo v družbi. (Hofstede in Hofstede 2005) Oddaljenost moči (Power distance) je indeks, ki meri medosebno moč ali vpliv med osebo A in osebo B<sup>16</sup>, kot je percipirana z vidika šibkejšega v odnosu, v tem primeru B-ja. Moč je na tem mestu definirana kot potencia določanja ali vplivanja na vedenje druge osebe ali oseb v po asimetričnem principu. Oddaljenost moči je tako stopnja neenakosti med šibkejšim posameznikom in močnejšim Drugim, za katera je značilno, da sta vključena v socialni sistem (Hofstede 2001). Power distance index (PDI) je sestavljen iz treh spremenljivk: 1) zaposleni lahko izražajo nestrinjanje z vodjo (možnih pet odgovorov v razponu od »zelo pogosto« do »nikoli«), 2) percipirana odločevalskega procesa vodje v smislu avtokratskega ali paternalističnega načina vodenja in 3) preferenca glede načina vodenja s strani vodje v smislu avtokratskega ali paternalističnega principa (Hofstede in Hofstede 2005). Nizka stopnja indeksa predstavlja manj neenakosti, visoka stopnja indeksa predstavlja višjo neenakost.

Družbena norma IOM je mišljena kot vrednotni sistem, ki si ga deli večina srednjega razreda v družbi. IOM norma se ukvarja z potrebo po neodvisnosti oz. potrebo po odvisnosti v družbi. Neenakost v družbi<sup>17</sup> z nizkim IOM indeksom je percipirana kot nujno zlo; v družbah z visoko vrednostjo IOM je neenakost percipirana kot osnova za družbeni red. O povezavi indeksa z lastniki moči glede vprašanja »ali naj lastniki moči upoštevajo enaka pravila kot ostali?« so zanimivi izsledki, saj v državah z nizkim IOM lastniki moči ne pokažejo dejanskega stanja, ki izvira iz omenjenega posedovanja, medtem ko je v državah z visokim IOM situacija obratna. Pri slednjem opredeljevanju nam je v veliko pomoč klasifikacija moči po French in Raven (Hofstede 2001), ki družbeno moč razdeli v pet različnih tipov: nagrajena moč, prisilna moč, legitimna moč, referenčna moč in ekspertna moč. V družbah z visokim IOM je bolj uporabljena prisilna in referenčna moč, v družbah z nizkim IOM pa nagrajena, legitimna in strokovna/ekspertna moč (Hofstede 2001).

---

<sup>16</sup> V tem primeru je A močnejši/vplivnejši, B pa šibek in manj vpliven.

<sup>17</sup> Višja stopnja izobrazbe reducira avtoritarne vrednote v okviru nizke stopnje IOM.



#### 4.2.2 Izogibanje negotovosti (Uncertainty avoidance index<sup>18</sup>)

Izogibanje negotovosti je druga dimenzija, ki je bila najdena v sklopu raziskave nacionalnih kultur. Negotovost glede prihodnosti je temeljno dejstvo človekovega obstoja, s katerim se družba spopada preko domene tehnologije, prava in religije. Indeks izogibanja negotovosti (Uncertainty avoidance index, UAI/IIN) je osnovan na treh osnovnih vprašanjih: 1) orientacija pravil, 2) zaposlitvena stabilnost in 3) stres<sup>19</sup>. Korelacijski vzorec med omenjenimi vprašanji in anksioznostjo je bil integriran v normo izogibanja negotovosti v smislu vrednotnega sistema srednjega razreda v večini držav (Hofstede 2001). Vrednost indeksa premosorazmerno ustreza stopnji anksioznosti.

Stres ima močne, objektivne posledice na dožemanje posameznika, vpliva na razpad medosebnih odnosov, v ekstremnih primerih vodi v dejanje samomora. Prav tako stres reducira percepcijo alternativnih odločitev v odločevalskem procesu in negativnost v zaznavanju pojavov. Stresne reakcije so povzročena s strani štirih dejavnikov; osebnosti posameznika (vključujoč osebno zgodovino), posameznikovo ne-delavno, privatno okolje, posameznikovo delovno in organizacijsko okolje ter sociokulturno, večje okolje v katerem naštetih dejavniki soupadajo (Hofstede 2001).

UAI (indeks izogibanja negotovosti, IIN) je tesno povezan z subjektivnim dožemanjem blaginje. Subjektivne meritve blaginje na državni in med-državni ravni reflektirajo objektivne pogoje, vendar so pogosto kontradiktorne z značilnostmi specifične populacije. Avtor ugotavlja, da sicer obstaja tesna povezanost med indeksom (UAI) in blaginjo, vendar je ta negativna; višja je vrednost indeksa, večja je zaskrbljenost glede blaginje oz. nižja je subjektivna ocena blaginje. Sreča in zdravje kot vrednoti sta v osnovi najbolj korelirala z indeksom izogibanja negotovosti, zadovoljstvo kot celota (delo, družina, življenje) je bolj koreliralo z indeksom individualnosti. Če k analizi dodamo še revnejše države opazimo, da ima močan kolektivizem vpliv na reduciranje subjektivne ocene glede blaginje, vsaj na področju splošnega zadovoljstva na področju dela, družine in življenja na sploh. Med IIN in BDP/capita ni pomembne sekundarne korelacije (Hofstede 2001). Zdravje in družbene tematike morajo biti vzete v obzir, šele nato lahko govorimo o ekonomski produktivnosti (Ziegler 2009).

---

<sup>18</sup> Uncertainty avoidance index (UAI)- indeks izogibanja negotovosti (IIN).

<sup>19</sup> Ugotovljena je bila močna korelacija med UAI in nacionalno stopnjo anksioznosti (Hofstede 2001).

Družbena norma izogibanja negotovosti predstavlja vrednotni sistem, ki je prevladujoč v večini srednjega razreda v družbi. Predstavlja sindrome nizkega in visokega indeksa (IIN). Družbena norma izogibanja negotovosti se fundamentalno ukvarja z nivojem anksioznosti glede prihodnosti gled na posamezno državo in posledično potrebo po protekcionističnih prijemih družbe preko indikatorjev tehnologije, pravil in ritualov. Višja stopnja zaskrbljenosti vodi v višjo stopnjo stresa; na strani višje stopnje IIN se zaskrbljenost izraža preko čustvovanja, na strani nižje stopnje IIN se zaskrbljenost izraža preko pasivne relaksacije, čustva naj bi bila kontrolirana; visoka stopnja anksioznosti reducira subjektivno blagostanje, vključujoč občutke glede zdravja, dela in družine (Hofstede 2001). Na višji stopnji indeksa je mogoče zaznati tendenco do konzervativizma in želje po zakonu in redu; zaznavanje na visoki stopnji IIN deluje po analogiji drugačno je nevarno, zaznavanje na nizki stopnji IIN po analogiji drugačno je privlačno. Toleranca drugačnosti vpliva tudi na področje mladih, saj se ideje (mladih) lažje sprejemajo v državah z nizkim indeksom. V idejah in pravilih se družba z visoko stopnjo indeksa nagiba k jasnosti, strukturi in čistosti; družba z nizko stopnjo indeksa je sproščena ob dvoumnostih, neredom, novostmi in udobjem. Nadalje posamezniki znotraj družbe z visoko stopnjo IIN čutijo relativno nemoč do zunanjih sil in se posledično počutijo manj sposobne. Tako državljani kot delavci se čutijo sposobnejše v družbah z nizko vrednostjo IIN na področju vplivanja na potek življenja, nadrejene in avtoriteto. Ustrezni sociološki termin za opis družbe z visoko vrednostjo IIN je alienacija oz. odtujenost (Hofstede 2001).

#### **4.2.3 Individualni in kolektivni vrednotni sistem**

Tretjo dimenzijo nacionalne kulture predstavlja individualizem, kot nasprotje kolektivismu. Termin opisuje odnos med individualnostjo in kolektivnostjo, ki se v svoji posledici kaže kot družba. Povratna refleksija nam pokaže, na kakšen način ljudje živijo v skupnostih, npr. družinah (jedrne in široke družine) z vrsto implikacij na vrednote in vedenjske vzorce. V nekaterih kulturah se individualnost percipira kot pozitivna v smislu osebnega razvoj, v drugih kot negativna zaradi produciranja oddaljenosti (Hofstede 2001).

Ključno merilo za obravnavanje razmerja med individualnostjo in kolektivnostjo je indeks individualnosti (v nadaljevanju II), ki se meri preko družbenih norm z vidika družine, osebnosti in vedenja, dela, potrošniškega vedenja, odnosa do političnega sistema in religije. Nizka stopnja indeksa individualnost pomeni kolektivistično družbo, visoka stopnja individualnosti pomeni individualistično družbo (Hofstede in Hofstede 2005). Odnos med

individualnostjo in kolektivnostjo je tesno povezan z družbenimi normami ali drugače, vrednotnimi sistemi večine v populaciji. Ne zadeva samo družine kot osnovne družbene celice, ampak se dotika tudi institucije izobraževanja, religije in politike (Hofstede 2001). Ključni element te dimenzije je koncept jaza. Koncept se razlikuje od države do države, razvoj je povezan z konverzijo religije in ideologije. V kitajski kulturi oseba (osebnost) pomeni nekoga, ki je del okolja, v katerega je vključen (ne obstaja kot ločen del celote), kar se razlikuje od zahodnega percipiranja individualnosti (Hofstede 2001). Pojem individualizma se nanaša na družbe, v katerih so vezi med posamezniki zelo krhke; pričakovanja glede vsakega posameznika so, da najprej poskrbi sam zase oziroma družino v najožjem pomenu; pojem kolektivizma po drugi strani predstavlja družbe, v katerih so posamezniki od rojstva naprej integrirani v močne, kohezivne skupine, ki nudijo vzajemno zaščito v zameno za lojalnost (Hofstede in Hofstede 2005).

Individualnost oziroma kolektivnost je lahko indentificirana preko ciljev/vrednot na delovnem mestu:

- a) Pri individualnosti smo pozorni na prosti čas (ali imate delo, ki vam pušča dovolj časa za osebno ali družinsko življenje), svobodo (svoboda pri uveljavljanju lastnih pristopov do opravljanja dela) in izzivi (delo, ki predstavlja izziv; delo, s katerim se doseže občutek lastne zadostnosti)
- b) Pri kolektivnosti smo pozorni na možnost dodatnega izobraževanja (v smislu dodatnega izobraževanja za izboljšanje zmožnosti ali naučenih zmožnosti), fizični pogoji (dobri delovni pogoji v smislu velikosti prostora, svetlobe itd.) in uporaba lastnih znanj in zmožnosti (samorealizacija) (Hofstede in Hofstede 2005).

Družbe, ki so označene kot individualistične, so kot še posebej pomembne navedle vrednote tolerance do drugih (drugačnih), harmonijo z drugimi, netekmovalnost, zaupanje, solidarnost in konzervativnost (Hofstede in Hofstede 2005). Kolektivne družbe so kot temeljne vrednote označile spoštovanje staršev, spoštovanje žensk in patriotizem (Hofstede in Hofstede 2005).

Individualistične družbe poleg prakticiranja individualizma tudi percipirajo individualizem kot superiorni princip nasproti ostalim oblikam. Prav tako velja v nasprotnem primeru kolektivizma. Ko gre za vprašanja svobode in enakosti gre za vprašanje ideologije (Hofstede in Hofstede 2005). Vrednoti svobode in enakosti sta močno povezani z indeksom individualnosti (v nadaljevanju, II); bolj kot je država individualistično usmerjena, večje so

zahteve po svobodi; bolj je država kolektivistična, večje so zahteve po enakosti (Hofstede in Hofstede 2005).

Izbira med kolektivismom in individualizmom ima implikacije tudi v ekonomskih teorijah. Adam Smith, eden izmed začetnikov te discipline v Veliki Britaniji je sklepal, da izražanje in samouresničevanje sebe preko »nevidne roke« povečuje bogastvo narodov. Delavci, ki imajo boljše delovne pogoje in participirajo v odločevalskem procesu njihove organizacij se manj pogosto poslužujejo restriktivnih praks (Whyman 2012). Osnovni princip delovanja (znotraj kapitalističnega sistema) je podjetništvo in individualizem, ki temelji na predpostavki individualnosti in samoodgovornosti, kar izhaja iz podmene in domneve o enaki preddispoziciji na trgu med posamezniki. Domena zanika razlike v okolju ter prikrajšanost oz. prednost nekaterih posameznikov znotraj tovrstnega sistema upravljanja (Harvey 2012). Gre za individualistično idejo (Hofstede in Hofstede 2005). Ekonomske teorije Zahoda so osnovane na omenjeni ideji in jih ni mogoče aplicirati na družbe, kjer prevladuje interes skupine nad interesom posameznika. Proces ima globoke posledice na razvojno pomoč revnim državam ter za ekonomsko globalizacijo. Obstaja potreba po alternativni ekonomski teoriji, ki bo v zakup vzela kulturne razlike (Hofstede in Hofstede 2005). Smith je domneval, da zasledovanje razsvetljenega osebnega interesa rezultira v dinamični in inovativni ekonomiji, prav tako predstavlja mesto, kjer so presežni profiti doseženi preko tekmovanja, cene pa bi se uravnotežile z stroški produkcije (Whyman 2012). Od leta 1990 dalje je bil naraščajoči individualizem eden izmed glavnih sil deregulacije in redukcije javne porabe v zahodnih državah. Celo javne službe kot so energetske distributerji in javni transport so bile v določenih državah privatizirane na račun njihove kvalitete izvajanja in zanesljivosti, predvsem zaradi ideoloških in ne toliko pragmatičnih razlogov, kar pokaže na moč in pomen vrednot v družbi (Hofstede in Hofstede 2005).

Z kapitalističnim izumom delniške družbe (podjetje, ki je v lasti delničarjev, ki lahko s svojimi deleži trgujejo na borzi), ki se je pojavil v individualizirani Veliki Britaniji, se je pojavila potreba po individualistično naravnani misli akterjev, vključenih v zgoraj omenjeni proces. V praksi je princip delniške družbe ogrožen za specifičnimi interesi in v svoji skrajnosti, paradaksno, prosti trg nujno potrebuje močno regulacijo s strani države. (Hofstede in Hofstede 2005) Individualistične države naj bi bile bogatejše in naj bi imele nižji indeks oddaljenosti moč kot primerljive kolektivistične.

Obstaja pomembna povezava med indeksom individualnosti in bogastvom določene države (višja stopnja indeksa individualnosti) ter indeksom individualnosti in geografsko širino (države, bliže ekvatorju imajo nižjo stopnjo indeksa individualnosti). Bogastvo določene države, merjeno z BDP/prebivalca je razložilo 71% razlik v točkah indeksa individualnosti. Na tem mestu je potrebno poudariti, da višja stopnja individualnosti ne povzroča tudi višje stopnje BDP/prebivalca; pri meritvah se je namreč pojavilo ujemanje (poleg z BDP/prebivalca) tudi gospodarsko rastjo. Korelacija med indeksom individualnosti in gospodarsko rastjo je negativna; bolj je država individualistična, manjša je gospodarska rast, manj je država individualistična, večja je gospodarska rast (Hofstede in Hofstede 2005). Velja še poudariti, da obratna kauzalnost kaže v prid individualizmu; nacionalno bogastvo, merjeno z BDP/prebivalca vpliva na individualizacijo; individualnost je rasla premosorazmeno z BDP/prebivalca (Hofstede in Hofstede 2005).

#### **4.2.4 Ženskost in moškost**

Človeška družba sestoji iz približno enakovrednega deleža moškega in ženskega spola. Biološko sta si spola različna, spolne vloge pa imajo prej statistično kot biološko naravo. Vedenje glede na spol se razlikuje tako v tradicionalnih kot v modernih družbah; pomembne indikator je distribucija žensk in moških med različnimi poklici. Ne glede na trenutno stanje razdeljenosti spolnih vlog obstaja trend med družbami glede enakomernega porazdeljevanja vlog v družbi ne glede na spol oz. enakomerna distribucija. Socializacija spolnih vlog, ki se je začela v družini se nadaljuje v šoli; vzorec družbene spolne vloge se dnevno reflektira preko medijev televizije, interneta, filmske industrije, knjig za otroke, it.. Spolna vloga oz potrjeno vedenje je kriterij za mentalno zdravje (Hofstede in Hofstede 2005).

Moškost oz. ženskost sta dimenziji družbene kulture. Merimo ju z indeksom moškosti<sup>20</sup> (MOS; maskulinity indeks, v nadaljevanju IM). Moškost se po Hofstede (2005) opredeljuje glede na delovne cilje, ki vključujejo zaslužek (možnost povečanja zaslužka), prepoznavnost (prepoznavnost, ki je zagotovljena z dobro opravljenim delom), napredovanje (možnost napredovanja na višje delovno mesto) in izziv (imeti delo, ki predstavlja izziv; preko katerega lahko pride do samorealizacije). Ženskost se po drugi strani definira preko upravljanja (dobri delovni odnosi z neposrednim nadrejenim), sodelovanje (delanje z ljudmi, ki so nagnjeni k kooperativnosti), območje bivanja (živeti v okolju, ki ustreza vam in vaši družini) in varnost

---

<sup>20</sup> Indeks enakovrednosti spolov bi bil po mojem mnenju primernejši izraz, vendar sem se pri prevajanju držal izvornika.

zaposlitve (zaposlitev za nedoločen čas) (Hofstede in Hofstede 2005). Nove oblike in skripte upravljnja organizacij rekonceptualizirajo dojemanje vertikalne in horizontalne hierarhije, družben moči in, zelo pomembno, spolne vloge<sup>21</sup> (Ziegler 2009).

#### 4.2.5 Kratkoročna in dolgoročna orientacija

Definicija pete dimenzije družbene kulture opredeli dolgoročno orientacijo kot spodbujanje kreposti z namenom pridobitve nagrade ali potrditve v prihodnosti, torej vztrajnost in varčevanje v najširšem smislu. Kratkoročna orientacija je opredeljena kot spodbujanje kreposti glede na preteklost in sedanost, torej spoštovanje tradicije, ohranjanje zunajega izgleda in izpolnjevanje družbenih obveznosti (Hofstede in Hofstede 2005). Merimo ga preko indeksa dolgoročne orientacije<sup>22</sup> (long-term orientation index, LTO, v nadaljevanju IDO); višje kot je točkovanje v indeksu, višja je stopnja indeksa dolgoročnosti, bolj je v določeni družbi/državi zastopana dolgoročna orientacija (Hofstede in Hofstede 2005).

Na področju osnovne družbene celice, družine, družbe z višjim indeksom dolgoročne orientacije dojemajo le-te kot pragmatičen dogovor, ki naj bi temeljil na realni privlačnosti in z povečano pozornostjo do otrok. Pri vzgoji so pomembni zadrževanju pri nagrajevanju, ustvarjanje močnih želja, vztrajnost pri doseganju ciljev in ponižnost. Tolerantnost in spoštovanje do ostalih članov družbe so predstavljali višjo vrednoto v družbah z nizkim indeksom IDO. Otroci, ki odraščajo v družbah z nizko vrednostjo indeksa IDO izkusijo dvojnost družbenih norm: po eni strani so naučeni spoštovati zapovedane kodekse (tradicija, stabilnost, toleranca in spoštovanje do ostalih zaradi principa, vzajemnost obdarovanja), po drugi strani pa se od njih zahteva potrošništvo in občutljivost za družbene trende. Tenzije med obema normama so potencialna grožnja posameznikovemu vedenju (Hofstede in Hofstede 2005).

Poleg dominantne vrednote v kulturi sta za gospodarsko rast pomembna še obstoj trga in politični kontekst, ki omogoča razvoj. Slednje se je pokazalo ob vzponu azijskih tigrov v šestdesetih letih prejšnjega stoletja ter ob vzpostavitvi Evropske unije. Največji preskok so doživele Irska, Španija in Portugalska, leta 2003 so imele 14 od 15 držav višjo gospodarsko rast kot ZDA. Podatek predstavlja dejstvo, da lahko politika miru oblikuje pot ekonomskemu napredku (Hofstede in Hofstede 2005).

---

<sup>21</sup> Socialno podjetništvo kot feminizacija podjetništva (Ziegler 2009).

<sup>22</sup> Indeks časovne orientacije bi bil primernejši izraz, vendar sem se pri prevajanju držal izvornika.

Indeks IDO je močno povezan z stopnjo zapornih kazni v posamezni družbi oz. delež populacije, ki je zaprta v tovrstnih institucijah. Stopnja deleža priprte populacije je močno negativno povezana z nacionalnim bogastvom (merjeno z BDP/prebivalca) in indeksom IDO<sup>23</sup>. 42% razlik v rangi pridržanosti je razložila revščina<sup>24</sup>, nizka stopnja indeksa IDO je sama po sebi razložila 38% (visoka stopnja kratko-ročne orientacije); oba indeksa skupaj sta se ujemala v 58%, ko se je dodalo še indeks individualnosti je stopnja narasla na 67%. Interpretacija, ki sledi iz tega je, da revščina povzroča kriminaliteto (stopnja kriminalnih dejanj se poveča). Pomembno je poudariti, da se nekatere države poslužujejo kratko-ročnih rešitev (zaščita družbe preko dolge zaporne kazni), druge pa dolgoročnih (reformiranje kaznjencev in njihovo recikliranje v produktivne državljane, kar prinaša krajše zaporne kazni in nižjo stopnjo deleža zaprte populacije); države, ki so močno individualistično naravnane percepirajo kriminal kot problem in v skladu z tem pristopom kaznujejo posameznice/ke, manj individualistične države pa poskušajo razumeti problem kot posledico in v skladu s tem rešujejo vzroke, ki so privedli do specifičnega stanja (Hofstede in Hofstede 2005).

V povezavi z religijo in načinom razmišljanja<sup>25</sup> se je v povezavi z dolgo-/ in kratko-ročno orientacijo pojavljata dve trditvi. Prva pravi, da obstaja absolutna resnica o dobrem in slabem, druga pa, da je dobro oz. slabo odvisno okoliščin v specifični situaciji. V neposredni navezavi na stopnjo kriminalitete iz prejšnjega odstavka to predstavlja razliko v dolžini kazni.<sup>26</sup> Zahodnjaško vprašnje »v kaj verjameš?« je na vzhodu irrelavantno, saj je na vzhodu pomembnejše kaj počneš. Izvor dejstva lahko najdemo v religiji, saj vzhodnjaške religije ne vzpostavljajo verjetja v neko absolutno resnico, temveč se bolj osredotoča na vrline.<sup>27</sup> V dolgoročno orientiranih kulturah skrb za vrline dovoljuje pragmatično integracijo morale in prakse. Vrlina namreč ne temelji na absolutnem standardu dobrega in slabega; kaj je vrlina je v odvisnosti od specifične situacije brez potrebe po korigiranju družbene nepravilnosti. V kulturah, ki verjamejo v absolutno resnico o dobrem in slabem je težko vzpostaviti stanje zadovoljstva pri procesu produkcije dobrega (Hofstede in Hofstede 2005).

Oblika kratko ročne orientacije so fundamentalizmi. Med njimi religijski fundamentalizmi predstavljajo skrajno točko kratkoročne implementacije. Dejanja, osnovana in manifestirana v fundamentalizmu bazirajo na interpretacijah starih zapisov in posedujejo kronično

---

<sup>23</sup> Faktorja delujeta med seboj nedovisno.

<sup>24</sup> Večja revščina pomeni več kriminalitete.

<sup>25</sup> Ideologijo.

<sup>26</sup> Če obstaja absolutno dobro/slabo pride do pojava dolgij zapornih kazni, v nasprotnem primer, obratno.

<sup>27</sup> Zahodne religije (kršnanstvo, islam in judovstvo) so na določeni stopnji ločile materijo od duha. Vzhodnjaške filozofije pa ohranjajo integracijo obeh.

pomanjkanje danšnjih principov delovanja. Zaradi tega so operativno nesposobna za ukvarjanje z sodobnimi problematikami. Politično vplivni fundamentalizmi obstajajo v vseh treh Zahodnih religijah; moderni deli religij so najšibkješi v islamu. Religijski, politični in ekonomski fundamentalizmi predstavljajo agresivno grožnjo dolgoročnemu načinu razmišljanja, saj se osredotočajo na kratkoročne oblike zadovoljevanja potreb po utemeljevanju svojih prepričanj<sup>28</sup>. Obstajajo v preteklosti in se načrtno izogibajo odgovornosti za nastalo situacijo preko postavljanja prihodnosti v roke Boga ali trga. Trenutno je prekomerna rast populacije grožnja miru, zdravju in pravičnosti, religijski in ekonomski fundamentalisti pa z neverjetnim konsenzom preprečujejo dostopnost že vzpostavljenih metod načrtovanja družin (Hofstede in Hofstede 2005).

---

<sup>28</sup> Še zlasti je pomemben odnos do telesa v biološkem (ohranjanje), kulturnem (povezava teritorija, naroda, rase in prepričanj o estetiki) ter organizacijskem smislu (organizacije kot telesa; skladno delovanje, enotno predstavništvo, ideologija, poenotenje posameznikov).



## 5 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu bom na podlagi teoretičnih opredelitev štirih<sup>29</sup> neodvisnih dimenzij kulturnih razsežnosti primerjal eno klasično prevajalsko podjetje ter eno kooperativo. Primerjava je osnovana na poglobljenih intervjujih z obema omenjenima subjektoma. Intervju je razdeljen v pet sklopov glede na zgoraj omenjene dimenzije.

Za primer klasičnega prevajalskega podjetja sem opravil intervju z Sašo Gorše, direktorico Alkemista. Podjetje obstaja že 10 let, ima 12 zaposlenih (8 žensk in 4 moške), od tega 60% redno zaposlenih, 20% študentov in 20% zaposlenih preko s.p.. Intervjuvanka še doda, da je na plačilni listi vsak mesec do 120 mest; od tega je 60 stalnih samostojnih podjetnikov in 60 variabilnih. Trenutno se ravno reorganizirajo, najeli so skupne prostore (imeli so jih že prej, a so sedaj stanje optimizirali. Sledijo mantri učinkovitosti (Gorše 2014).

Za primer kooperative sem opravil intervju z Gregorjem Kolerjem, članom prevajalske kooperative Soglasnik. Gre za precej svežo zadevo, saj je bila kooperativa ustanovljena marca 2014. Intervjuvanec je poudaril, da so se marca samo združili v kooperativo, da pa so že prej delovali skupaj preko različnih forumov. Kooperativa ima 15 zaposlenih, od tega 12 oseb ženskega spola in 3 osebe moškega spola. Trenutno še nimajo skupnega prostora, je pa v kratkem načrtovana investicija v najem prostorov. Člani poudarjajo enakopravnost, v tem primeru to pomeni, da je mnenje člana tudi mnenje kooperative (Soglasnik 2014).

### 5.1 Prvi sklop vprašanj (indeks oddaljenosti moči)

Pri prvem sklopu vprašanj, ki se nanaša na indeks oddaljenosti moči me je zanimalo, kakšen odnos imajo zaposleni z vodjo, kakšna je percepcija odločevalskega procesa in opredelitev vodenja organizacije, v katero so intervjuvanci vključeni. Zaposlena v klasičnem podjetju pri prvem vprašanju utemeljuje dobro organizacijo (čeprav se po njenih besedah še izboljšuje), utemeljeno na natančno opredeljenih pravilih z razdeljeno odgovornostjo. Pravila naj bi bila zastavljena tako, da jih je 50% fiksnih, 50% pa variabilnih, z razvojem intervjuja se to razmerje razdeli na 20% variabilnih in 80 fiksnih pravil. Preko varibilnega dela naj bi delavci imeli možnosti vplivanja na odločitve, prav tako naj bi se na ta način prilagajalo zaposlenim in njihovim karakteristikam. Glede odobravanja strinjanja oz. nestrinjanja je odgovor rahlo nejasen, je pa bilo zaznati, da je nestrinjanje glede fiksnega dela neodobravano oz. samo do določene mere (iskanje možnih vzrokov za nestrinjanje zaradi situacije na drugih področjih

---

<sup>29</sup> V analizi je dodana še peta dimenzija, kratkoročnost in dolgoročnost.

zaposlenih) (Gorše 2014). Zaposleni v kooperativi je pri prvem vprašanju poudaril, da sicer imajo predsednika, vendar pa je vodenje razpršeno. Vsak član prevzema del nalog v skladu s svojimi predhodnimi izkušnjami, sposobnostmi in željami. Strinjanje in nestrinjanje se izraža brez zadržkov, vsako mnenje se argumentira. O pomembnih odločitvah glasujejo na občnem zboru, kjer se zapišejo v obliki sklepov. Tudi v tem primeru imajo posamezni člani, ki ne delijo mnenja z večino, pravico do vpisa ločenega mnenja (Soglasnik 2014). Glede na primerjavo odgovorov iz intervjujev in osnovnimi vprašanji iz indeksa oddaljenosti moči, preko katerih določamo vnizko oz. visoko stopnjo indeksa, lahko sklepam o visoki stopnji indeksa znotraj konvencionalnega podjetja in nizki stopnji znotraj kooperative; nizka stopnja indeksa pomeni manj neenakosti oz. več enakosti znotraj organizacije, visoka stopnja indeksa pa obratno. Vrednost indeksa kaže na višjo vrednotno kakovost kooperativ znotraj tega sklopa analize.

## **5.2 Drugi sklop vprašanj (indeks izogibanja negotovosti)**

Pri drugem sklopu vprašanj, ki se nanaša na indeks izogibanja negotovosti me je zanimalo, kakšna je orientacija pravil v organizaciji, v katero so vključeni, kakšna je zaposlitvena stabilnost ter ali je mogoče zaznati pojav stresa. Intervjuvanka iz klasičnega podjetja je pri tem vprašanju dodala spremembo (kot že omenjeno pri zgornjem sklopu) glede organizacije pravil iz 50%/50% v 80%/20%. Dodaja, da je ogromno neke negotovosti pri zaposlenih; razpoke v organizaciji se še dodatno razširijo v izrednih situacijah. Glede zaposlitvene stabilnosti intervjuvanka daje pozitivne občutke, kar se pa ne odraža v odgovorih, saj najprej omeni, da imajo 12 zaposlenih (60% stalnih zaposlitev, 20% samostojnih podjetnikov in 20% študentov), v naslednjem delu pa doda, da je na plačilni listi vsak mesec 120 mest, od tega 60 stalnih, 60 pa variabilnih, kar kaže na nizko stopnjo zaposlitvene stabilnosti. Glede stresa poudarja, da ga povzročajo izredne situacije, posredni stres ni upoštevan (v povezavi z nestalno zaposlitvijo). V naslednjem stavku doda, da se konstantno soočajo z nemogočimi situacijami, ki morajo biti izpolnjene v nemogočih rokih. Omeni, da to ni stres za zaposlene, temveč za vodje, ki so zato odgovorni, čeprav naj bi se odgovornost delila med posameznimi zaposlenimi. Dodaja, da je vodenje projektov zelo stresno in da je življenska doba vodje od 3-5 let. Po tem obdobju je zaposleni premeščen na odgovornejše delovno mesto. Po njenem mnenju je stres odvisen od stopnje odgovornosti in urejenosti organizacije (Gorše 2014). Intervjuvanec iz kooperative je glede orientacije pravil povedal, da sledijo statutu in internemu pravilniku, ki so ga sprejeli in ga oblikujejo skupaj. Pri tem jim je pomembna

funkcionalnost in etičnost pravil. Zaposlitveno stabilnost težko ocenjujejo, ker še nimajo zaposlenih, je pa članstvo v kooperativi zagotovilo za stabilnost. Po njihovih izkušnjah (glede na prejšnje zaposlitve) je stresa manj kot v konvencionalnih podjetjih (Soglasnik 2014). Ob primerjavi odgovorov iz intervjujev in indeksom izogibanja negotovosti, ki je osnovan na enakih vprašanjih lahko sklepam, da konvencionalna podjetja na indeksu izogibanja negotovosti kotirajo višje kot kooperative; višja stopnja indeksa pomeni negativen učinek na posameznika znotraj organizacije, nizka stopnja indeksa predstavlja stabilnost, gotovost in varnost. Reševanje pokazane problematike se je pokazalo z spremembo prostorov v klasičnem podjetju, saj se je delalo na združevanju prostorov za delavce z namenom krčenja stroškov, pokazal pa se pozitiven vpliv na zmanjšanje alienacije. Vrednost indeksa kaže na višjo vrednotno kakovost kooperativ znotraj tega sklopa analize.

### **5.3 Tretji sklop vprašanj (indeks individualnosti)**

Pri tretjem sklopu vprašanj, ki se nanaša na indeks individualnosti me je zanimalo, koliko imajo zaposleni prostega časa, koliko jim pomenijo dobri delovni pogoji, ali imajo možnost samorealizacije in ali jim delo v organizaciji predstavlja izziv. Intervjuvanka klasičnega podjetja odgovarja, da so izzivi stalnica kot pri vsaki stvari v življenju. Odgovor je vezan tudi na časovno organizacijo, saj po njenih besedah najdeš včasih več časa, včasih manj. Na podjetje gleda kot na svojega otroka. Po njenem mnenju se prosti čas, podjetje in izzivi prepletajo, hkrati pa tudi spreminjajo; na prvem mestu je prostor samo za enega. Sočasno omeni, da v življenju ne moreš ločevati polovnega od osebnega, da pa pride včasih čas, ko moraš malo »prekupčkati vrednote« in se naučiti odklopiti od dela. Podobno kot pri prejšnjih odgovorih je tudi na tem mestu poudarek na odgovornosti. Glede samo realizacije pove, da glede na to kot na osebno napredovanje oz. približevanju osebnim željam. Doda, da upa, da bo z dolgoletnim delovanjem v podjetju lahko začela realizirati tudi sebe (Gorše 2014). V kooperativi so mnjenja, da imajo prostega časa dovolj. Kooperativo so izbrali ravno zaradi tega. Ocenjujejo, da imajo dovolj možnosti za samorealizacijo; uveljavljanje lastnih principov delovanja je omejeno z svobodo drugih oz. z skupaj sprejetimi dogovori. Delo v kooperativi jim predstavlja izziv, saj je za njih to nova izkušnja. Na tem mestu kot pomembno omenijo izobraževanje članov (trenutno za sodnega tolmača); primerljivo konvencionalno

podjetje se tu odloča za samostojne podjetnike (najem prevajalca za mandarinščino) (Soglasnik 2014). Indeks individualnosti glede na pridobljene odgovore pri tretjem sklopu vprašanj pokaže na povišano stopnjo indeksa pri konvencionalnih podjetjih in nižjo stopnjo indeksa pri kooperativi. Vrednost indeksa kaže na višjo vrednotno kakovost kooperativ znotraj tega sklopa analize.

#### **5.4 Četrty sklop vprašanj (indeks moškosti)**

Pri četrtem sklopu vprašanj, ki se nanaša na indeks moškosti oz. enakopravnosti spola me je zanimalo, koliko intervjuvancema pomeni zaslužek, koliko pa princip upravljanja; koliko jima pomeni prepoznavnost njunega dela in ali cenita sodelovanje. Zadnje vprašanje znotraj tega sklopa se je nanašalo na možnost napredovanja. Intervjuvanka iz klasičnega podjetja je mnenja, da je zaslužek prijetna posledica, čeprav se pojem skriva znotraj opredeljevanja učinkovitosti kot ključne vrednote; poudarja pomen dobre organiziranosti, ki naj bi bila ključ do večje učinkovitosti. Glede prepoznavnosti dela je mnenja, da je vse pogojeno z transparentnostjo in organiziranostjo. Sistem nagrajevanja za zaposlene imajo v mislih, vendar še ni v uporabi. Zaenkrat se nagrajuje samo ključni kader oz. lastnika; način razmišljanja je podjetniški. Ceni sodelovanje, saj to po njenem mnenju pozitivno vpliva na učinkovitost. O napredovanju govori v smislu osebne rasti, čeprav dodaja, da je samorealizacija v smislu izražanja sebe pogojena z hierarhično umestitvijo. Dodaja, da je delo zelo stresno, da sčasoma delavci dobijo odgovornejše zaposliteve, bodisi kot vodje bodisi v smislu vpeljevanja novega produkta. Napredovanja ne vidi le v smislu stopnic v podjetju (Gorše 2014). V kooperativi so mnenja, da je upravljanje pomembnejše od zaslužka; možnost samodoločanja jim pomeni več kot kapital. Prepoznavnost dela posameznika kot tudi kooperative kot celote jim pomeni veliko. Napake in težava sprotno analizirajo, dobro delo posameznika pa se izpostavi kot primer dobre prakse za delo v prihodnje. Sodelovanje je eden izmed glavnih principov njihovega delovanja. Klasičnega napredovanja ne poznajo, se pa to odvija v smislu menjave položajev glede na obdobje (Soglasnik 2014). Primerjava odgovorov znotraj četrtega sklopa vprašanj z indeksom moškosti spola pokaže, da konvencionalna podjetja dosegajo nižje stopnje indeksa, kooperative pa višja; nižja stopnja indeksa pomeni neenakopravnost spola, višja stopnja indeksa predstavlja višjo stopnjo enakopravnosti spolov. Vrednost indeksa kaže na višjo vrednotno kakovost kooperativ znotraj tega sklopa analize.

#### **5.5 Peti sklop (indeks dolgoročne orientacije)**

Pri zadnjem sklopu vprašanj, ki se nanaša na indeks dolgoročne orientacije me je zanimala pomembnost tolerantnosti in spoštovanja drugi soudeleženi v organizaciji, stališče glede

tradicije ter odnos do absolutne resnice. Intervjuvanka iz klasičnega podjetja tradicijo smatr kot pomembno za prihodnost. Poudarja, da ogromno vlagajo v prihodnost, nove načine in postopke (kar se pokaže za kontradiktorno za vlaganjem v izobraževanje in zaposlitvene stabilnosti). Tradicijo dojema kot vrednoto stabilnosti; glede na dinamično okolje, va katerega so vključeni se ji zdi pomembno, da poznani po zanesljivosti in odgovornosti. So toliko tradicionalni, da imajo srečanja. Verjame v absolutno resnico, saj jo po njenem mnenju ne moremo obračati po vetru. Sočasno dodaja, da ne bi bilo prav, da zaposleni nimajo pravice do glasu (v neskladju z prejšnjimi odgovori, op.p.) (Gorše 2014). V kooperativi so mnenja, da sta tolerantnost in spoštovanje drugih enako pomembna kot sodelovanje, zato jih skušajo upoštevati pri njihovem delovanju. Cenijo tradicijo, a so orientirani na prihodnost. Verjamejo v neke temeljne vrednote, ne pa absolutno resnico; kontekst jim je pomemben, ne zagovarjajo pa principa »cilj opravičuje sredstva« (Soglasnik 2014). Pri zadnjem sklopu odgovorov iz intervjujev primerjava z indeksom pokaže na višjo stopnjo indeksa dolgoročne orientacije pri kooperativah in nižjo stopnjo indeksa pri konvencionalnih podjetjih. Višja stopnja indeksa pomeni večjo zastopanost dolgoročne orientacije, nižja stopnja indeksa večjo zastopanost kratkoročne orientacije. Vrednost indeksa kaže na višjo vrednotno kakovost kooperativ znotraj tega sklopa analize.

## **5.6 Mnenje o primerni statusni obliki organizacije**

Pri zadnjem vprašanju me je zanimalo, kakšno je mnenje intervjuvancev o statusni obliki podjetja oz. organizacije, o optimalnosti statusne oblike in možnih spremembah. Kooperativa je bila vprašana o njenem mnenju glede razlikovanja z klasičnim podjetjem, o prednostih in slabostih. V kooperativi so mnenja:

*»Od običajnih podjetij, ki ponujajo tovrstne storitve se razlikujemo predvsem po tem, da smo družbeno odgovorno podjetje, ki določen odstotek od vsakega zneska za opravljeno delo namenja za lokalno okolje (brezplačna učna pomoč, organizacija jezikovnih taborov, brezplačni jezikovni tečaji za socialno ogrožene skupine ljudi ipd.) in nadaljnje izobraževanje svojih članov.*

*Zadruga nam omogoča skupen nastop na trgu in neposreden stik z naročniki naših storitev (brez klasičnega posredništva agencij.)*

*Iz tega izhaja tudi negativna plat: vsi birokratski in administrativni postopki ter strategije nastopanja na trgu od nas zahtevajo veliko časa in energije.*

*Prednosti:*

- *stimulativno delovno okolje,*
- *vsi člani zadruga so enakopravni in si delijo lastništvo, prav tako pa se z glasovanjem in iskanjem konsenza sprejemajo odločitve,*
- *zadruga temelji na sodelovanju, solidarnosti in spoštovanju mnenj vseh,*
- *zadruga je prostor v katerem plemenitimo naše znanje, socialne veščine in karakterne odlike in ki nam omogoča souresničevanje našega mota: „Vsako pošteno delo si zasluži pošteno plačilo« (Soglasnik 2014).*

Intervjuvanka iz klasičnega podjetja je mnenja, da je sedanji princip sicer zadovoljiv, da pa verjame, je prihodnost v soodločanju in soudeležbi delavcev pri dobičku, predvsem zaradi motivacije saj sama pohvala ni dovolj. Delavci bodo na tačin dihali z podjetjem (Gorše 2014).

Z združitvijo vseh posameznih delov, dimenzij oz. indeksov v celoto se nam ustvari slika, ki je bila predvidevana v drugem, tretjem in četrtem odseku diplomskega dela. Visoka stopnja indeksov oddaljenosti moči, moškosti in dolgoročne orinetacije ter nizke stopnje indeksov izogibanja negotovosti in individualnosti kažejo na višjo vrednotno kakovost v kooperativah. Zaposlitev je varnejša, zaposleni imajo možnost vplivanja na odločitve, enkovrednost moških in ženskih vrednot je višja. Negotovosti je zelo malo, kar je povezano z dolgoročno orientacijo, varnejšo zaposlitvijo ter vlaganjem v izobraževanje zaposlenih z ozirom na kvaliteto zaposlenih samih in manj zaradi izvora potrebe v zahetvah trga. Člani kooperative so bližje sferi skupnega kot individualnega, kar se kaže v skrbi za druge, netekmovalnosti in solidarnosti; posledično lahko opazimo stabilnost, odgovornost in učinkovitost. Nižja vrednost indeksov pri konvencionalnih podjetjih kaže na tekmovalnost, izogibanje odgovornosti, kratkoročne cilje in negotovost. Podjetja manj vlagajo v izobraževanje zaposlenih, veliko je zaposlitev za določen čas oz. samostojnih podjetnikov (s.p.), kar še dodatno vpliva na že omenjeno negotovost. Navedno kulminira v nezadovoljstvu zaposlenih, povečanju stresa na in ob delu, vrednote spolov so neenakomerno zastopane ne glede na odstotek žensk oz. moških v organizaciji, zaposleni nimajo vpliva na sprejemanje odločitev, pravil je veliko in so navadno razdrobljena, izogibanje odgovornosti pogosto. Stopnja alienacije je visoka. Posledično pride do negativnih socio-ekonomskih vpliv na okolje. V primerjavi z konvencionalnimi podjetji imajo kooperative pozitivne socio-ekonomske vplive na okolje, kar se posledično pomeni družbo z višjo vrednotno kakovostjo.

## 6 SKLEP

Vrednotni sistem v družbi je kompleksen pojav, ki se spreminja skladno z spremembami na ekonomskem in političnem področju. V diplomskem delu sem se osredotočil na povezavo med vrednotnim sistemom družbe in prevladujočim oz. konvencionalnim principom upravljanja organizacij v okviru kapitalističnega sistema. Temeljno raziskovalno vprašanje je bilo, kakšna je vrednotna kakovost v kooperativnih združenjih v primerjavi z vrednotno kakovostjo pri akterjih, ki opravljajo podobno dejavnost. Pri postavljanju odgovora na raziskovalno vprašanje sem se osredotočil na opredeljevanje sistema vrednot v družbi v povezavi z principi lastništva, natančneje z kooperativami in konvencionalnimi podjetji. Pri tem sem prišel do spoznanja, da kooperative gojijo kakovostnejše vrednote od akterjev, ki se ukvarjajo z podobno dejavnostjo, iz česar lahko sklepam, da pozitivneje vplivajo na razvoj sistema vrednot v družbi kot primerljivi akterji. Sklep je osnovan na dejstvih o kapitalističnem sistemu, ki se v zadnjih 30 letih uporablja v neoliberalnem kontekstu. Lahko rečem, da je sistem vrednot, proizveden preko konvencionalnih podjetij negativen oz. manj kakovosten od tistega, ki se proizvaja preko kooperativ oz. socialnega podjetništva. To utemeljujem preko štirih neodvisnih dimenzij kulturne različnosti oz. preko štirih indeksov, ki merijo kakovost vrednotnega sistema. Predstavljeni skupaj pokažejo sliko družbe, kjer prevladujejo posamezniki pred skupnostjo, kjer svoboda pred enakostjo in kjer pravičnost ne zavzema enakih oblik. Posledice lahko merimo predvsem posredno, preko stopnje zadovoljstva, količine prostega časa, vrednot kot so tolerantnost in spoštovanje ter količine stresa, ki negativno vpliva na zdravje posameznikov in s tem družbe. Domnevo, da so vrednote, ki so proizvedene preko kooperativ in se nato prenašajo na okolje in družbo, v kateri delujejo, kvalitetnejše od klasičnih kapitalističnih/neoliberalnih vrednot, ki se proizvajajo preko ekonomskega sistema in ki se izražajo oz. udejanjajo preko klasičnega podjetniškega principa, po in v katerem deluje družba v zadnjih tridesetih letih, potrjujem.

Na tem mestu moram poudariti pomembnost mema, ki sem ga opredelil v sklopu teoretičnega dela. Gre za dokaj nov pojem, s katerim lahko razlagamo družbene vrednote ter njihov razvoj. Kompozicija mema se je v ZDA reorganizirala od skupnostnih vrednot v bolj individualne vrednote osebnega uspeha v obdobju predsedvanja Reagana, reagonomija je takrat postal skupen izraz za uvajanje neoliberalnih praks na policy področje; širše gledano se je takrat začel proces de-industrializacije ZDA. Z ozirom na teorijo spiralne dinamike v življenjskem ciklu memetične ideologije, sistem ki je v zatonu postane sumljiv/zanimiv za tiste izven

sistema samega; načrti za upravljanje z nepričakovanimi situacijami med zatonom kreirajo obraten efekt in povzročijo zamik pojava novega sistema z izpostavljanjem disfunkcionalnosti starega sistema. Sprejetje sklepa, s katerim dolar ni temeljil več na zlatem standardu, je pripeljalo do sprememb, ki jih je družba sprejemala negativno, so pa bili koristni za gospodarstvo. Podivjana inflacija v kombinaciji z ekonomskim kaosom je privedla so implikacij na vrednotni sistem, pomembnih za vlogo denarja v družbi; pomemben je postal stalen dotok denarja (Dawlabani 2013).

Med procesom izdelave diplomskega dela se mi je pojavilo veliko vprašanj. Eno izmed njih je vprašanje vrednota denarja, t.j. denar kot cilj in sredstvo hkrati. Prejšnji odstavek opisuje politično-ekonomski vidik nastanka vrednote denarja. Ko namreč poskušamo združiti omenjene dimezije v celote se pojavi denar kot eden izmed skupnih imenovalcev. Pojav je bil predvidevan, kot vemo konvencionalno podjetje temelji na učinkovitosti ter čim manjših troških in visokih profitih. Preko podjetniškega principa se je vrednota denarja utrdila kot temeljna vrednota tržne etike, se pa kulturni sistem nenehoma razvija naprej, kar se kaže v pojavljanju novih/starih oblik upravljanja in razvrednotenju denarja.

Drugi sklop razmišljanj, ki se pojavil v procesu izdelave diplomskega dela se nanaša na področja, zdravja, kriminalitete in zlorabe prepovedanih substanc, ekologije in politične participacije. Povezal sem nizko stopnjo vrednotne kakovosti konvencionalnih podjetij z negativnim vplivom na mentalno in posledično fizično zdravje zaradi stresa in ostalih dejavnikov; v zadnjih tidesetih letih se je namreč stopnja psihičnih obolenj in stopnja samomorov povečala. Sočasno se je povišala stopnja kriminalitete in zloraba prepovedanih substanc. Področje ekologije se je zanemarjalo do nedavnega, še vedno je na prednostni listi ohranjanje habitata zaradi ljudi in ne toliko zaradi skrbi za samo okolje. Nizka stopnja indeksa oddaljenosti moči v družbi se odraža v politični participaciji; domnevam, da bi se z vključitvijo zaposlenih v sistem odločanja znotraj organizacij povečala odgovornost do odločitev o zadevah skupnega pomena oz. politični participaciji. Analiza kakovosti sistema vrednot soupada z navednimi značilnostmi, kar pokaže na povezanost med poljem ekonomije in kulture, ki se izraža preko družbenih stanj.

Zaključim lahko, da se je družba začela zavedati nezdravega okolja, ki ga je proizvedla sama. Vse več je govora o drugačnih principih upravljanja organizacij, soudeležba zaposlenih pri upravljanju in dobičku je vse pomembnejša. Družba je začela do sebe gojiti ekološki odnos,



kar se kaže v ideologiji zdravega življenja, nezanemarljivi premiki se dogajajo tudi na vsebinskem področju. Spremembe lahko ocenim kot pozitivne.

## 7 LITERATURA

1. Beck, Don Edward in Christopher C. Cowan. 1996. *Spiral dynamics*. ZDA: Blackwell publishers inc.
2. Bernstein, David in Susan Davis. 2010. *Social enterpreunership. What everyone needs to know*. ZDA: Oxford university press.
3. Dawlabani, Said Elias. 1976. *The psychosocial DNA of capitalism*. Dostop prek: [http://www.huffingtonpost.com/said-elias-dawlabani/the-psychosocial-dna-of-capitalism\\_b\\_3882188.html](http://www.huffingtonpost.com/said-elias-dawlabani/the-psychosocial-dna-of-capitalism_b_3882188.html) (13. julij 2014).
4. ---2013. *Memonomics-the next generation economic system*. New York: Selections Inc.
5. Dawkins, Richard. 1989. *The selfish gene*. Oxford: Oxford university press.
6. Dewey, John. 1960. *Theory of the moral life*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
7. Harvey, David. 2012. *Kratka zgodovina neoliberalizma*. Ljubljana: Studia humanitas.
8. Hofstede, Geert. 2001. *Culture's consequences. Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*. London: Sage publications.
9. --- in Jan Geert Hofstede. 2005. *Cultures and organizations. Software of the mind*. New York: McGrawHill.
10. Hren, Marko. 1997. *Sodelovanje. Novi val kooperativ*. Ljubljana: Založba Retina.
11. Jelesijević, Nenad. 2012. *Dolg kot aparat suženjstva*. Dostop prek: <http://radiostudent.si/kultura/o%C4%8Di-da-ne-vidijo/dolg-kot-aparat-su%C5%BEenjstva>. (16. avgust 2014)
12. Kanjuo-Mrčela, Aleksandra. 1999. *Lastništvo in ekonomska demokracija*. Ljubljana: Založba FDV.
13. Rockeah, Milton. 1979. *Understanding human values. Individual and societal*. ZDA: The free press.
14. Mair, Johanna, Jeffrey Robinson in Kai Hockerts. 2006. *Social enterpreunership*. ZDA: Palgrave macmillan.
15. Ziegler, Rafel, ur. 2009. *An introduction to social enterpreunership. Voices, preconditions, context*. VB: Edward Elgar publishing Limited.
16. Wood Meiksins, Ellen. 1995. *Democracy against capitalism. Renewing historical materialism*. VB: Cambridge university press.

17. Whyman B., Philip. 2012. *Co-operative principles and the evolution of the »dismal science«: the historical interaction between co-operative and mainstream economics*. Business history 54 (6): 833–854.

## PRILOGE

### Priloga A: Transkripcija intervjuja z Sašo Gorše, prevajalsko podjetje Alkemist.

#### 1. Sklop (indek oddaljenosti moči).

[D.M.]:

- a) Kako bi opisali vaš odnos z vodjo (če ste vodja, z zaposlenimi)? Kako opredeljujete strinjanje oz. nestrinjanje z vodjo/odgovorno osebo (če ste vodja, kako opredeljujete nestrinjanje z vašimi navodili)?
- b) Kakšna je vaša percepcija odločevalskega procesa?
- c) Kako bi opredelili način vodenja v organizaciji, v katero ste vključeni.

[S.G.]:

Pravila so nujno potrebna in so plod desetletnih izkušenj. Če greš čez določene situacije večkrat, potem že veš, kako uspeti v določeni stvari oz. kako ti lahko spodrsne, tako da se do neke mere navodil držimo, preostanek pa zagotovo vsakodnevno skupaj rešujemo – izzive, kot so kako biti bolj učinkoviti, kako bolj zadovoljiti stranko, kako s čim manj dela in čim krajšem času narediti čim več, kar je pa vsakemu izmed zaposlenih v interesu. Po tej plati bi lahko rekla 50% - 50%. 50% je navodil, postopkov, ki so določeni. Druga polovica je variabilna in se jo lahko prilagaja vsakemu zaposlenemu, tudi delovnemu mestu. Zaposlenim je všeč, da lahko sami sooblikujejo svoje delovno mesto. Tudi sama struktura delojemalcev se razlikuje med tisto pred desetimi ali petnajstimi leti. V podjetjih so povsem drugi ljudje, kot sem že tudi sama in se že predvsem vrednotno precej razlikujemo in ne moreš pričakovati, da delujejo tako kot bi lahko v določenih situacijah delovala sama. Polega tega so to mladi ljudje, ki imajo pred sabo še kar nekaj »avtoceste za prevozit« in so takšen profil, ki dandanes morajo imeti možnost soustvarjanja delovnega mesta. Ni tako kot včasih, ko smo čakali, kaj nam bodo naročili in smo pridno naredili in ne daj, da bi hoteli kaj drugače. Nekakšna stara pravila, ki so nas jih naučili doma, npr. »nikoli ne odgovarjaj nazaj, samo naredi kot so ti rekli«, so se spremenila. Sedaj so drugi časi in drugi ljudje na drugi strani, s katerimi to komuniciraš. Pri fiksni polovici, bi bil moj odgovor glede strinjanja/nestrinjanja drugačen. Če se osredotočimo na variabilno polovico, pa se išče skladnost oz. »vsak zakaj ima svoj zato«. Nestrinjanje ne pomeni nujno nestrinjanje z neko delovno nalogo. Mogoče s povsem nečem drugim. Morda je zaposleni negotov vase ali pa ne pozna določenih postopkov, meni da nima dovolj znanja in izkušenj, je nesamozavesten, a tega ne bo povedal, ampak se bo raje izognil tej nalogi ali pa jo hotel prestaviti na nekoga drugega. Sem tak vodja, da rada poiščem pravi

vzrok nekega neskladja (zakaj nekdo z nečim ni zadovoljen). Včasih se zgodi, da se nezadovoljstvo izraža in pride na površje povsem na drugi strani, kjer dejansko nastane.

## **2. Sklop (indeks izogibanja negotovosti).**

**[D.M.]:**

- a) Kakšna je orientacija pravil v vaši organizaciji?

**[S.G.]:**

Pravila, navodila in sami jasno postavljeni procesi podjetja, so zaenkrat na stopnji 20% : 80% za »da« in »ne«. Trenutno smo v fazi postavljanja oz. v zadnji tretjini in zadnje tri mesece aktivno delamo na tem s pomočjo izkušenih ljudi. Čez določene stvari so določeni ljudje že šli in zakaj bi šel še enkrat in si razbijal glavo, če se že ve, kje je pot čez minsko polje. Greš po stopinjah in ne rabiš iti naokrog. To je zelo pomemben faktor.

**[D.M.]:**

- b) Kakšno je vaše mnenje o zaposlitveni stabilnosti?

**[S.G.]:**

Ogromno je neke negotovosti pri zaposlenih, ki je morda nekdo, ki mu je vse jasno, niti ne zaznava, ko vse teče normalno. Ko imaš izredne situacije, se začnejo te špranje in razpoke kazati. Problem je, če si podjetje v privatni lasti in se boriš za kruh vsak dan. Podjetje je staro deset let in prvih šest let smo hitro rastle in odpirali poslovalnice v Zagrebu in Beogradu. Vse drugo je bilo nekako prej kot »pospravljanje lastne mize«, da bomo lahko delali. Sedaj smo v tej fazi, da smo končno se streznili in vzeli resno tudi neurejene stvari. Sedaj se dela tako poenotenje postopkov med vsemi pisarnami, česar do sedaj ni bilo in združevanje in razdruževanje določenih funkcij in oddelkov, točno razdeljevanje odgovornosti, se pravi dodelitev odgovornosti vsakemu zaposlenemu in vsakemu delovnemu mestu. Odgovornost tako ni samo na vodji. Vsak ve, za kaj je odgovoren. Kot vodja sem že vseh deset let v podjetju. Krojiš si slike, takšne in drugačene – kako bo, kako je. Sedaj ko delamo reorganizacijo je dejansko tudi to tretje oko nekoga, ki ni del podjetja, zelo pomembno kot nekakšen zunanji opazovalec, kateri situacijo vidi nekoliko drugače. Druga perspektiva je zelo dobrodošla. Nikoli se ne moreš oz. težko se je postaviti ven, da bi sliko videl dovolj realno. Zagotovo je to ogledalo in moraš biti pripravljen pogledati vanj. Če si želiš, da ti nekdo pove to, kar si želiš slišati, potem je vse to zaman, če pa znaš biti samokritičen, je to kvečjemu le v plus. Zaposleni so ta proces zelo lepo sprejeli, zaradi tega, ker imajo priložnost krojiti z nami

procesu. Na koncu tega postopka se bodo pod to podpisali in nato ni več možnosti spreminjanja. Sodeluje nas dvanajst, od tega je dve tretjini žensk (osem žensk in štirje moški). Če so ženske na vodstvenih položajih, potem ni vse na dobičku, RVC ter zmagi pred konkurenco. Seveda na nek način že. Vsako podjetje deluje zaradi tega in to so cilji podjetja, ampak seveda ne preko trupel.

Nekaj nas je zaposlenih (60%), dva sta še študenta (20%), 20% predstavlja s.p. Kar se tiče prevajalskih projektov je tako, da nikoli ne veš, koliko imaš povpraševanja določeno obdobje in zato lahko ta številka variira. Toliko kot nas je sedaj, je optimum. Manj nas ni nikoli v pisarni, kvečjemu več. Imamo okrog 120 ljudi na plačilni listi vsak mesec, kar pa pa se tudi spreminja. Imena se spreminjajo iz meseca v mesec. To so tisti zunanji sodelovci, ki delajo od doma in tudi niso vsi v Sloveniji. Z njimi pridejo v poštev avtorske pogodbe. Od teh 120 jih je 60 vsak mesec, drugih 60 pa variira. Ta mesec smo npr. potrebovali nekoga z znanjem mandarinščine, medtem ko ga drugi mesec ne bomo, ipd. Za študente, ki imajo status, za prvo polovico leta sodelovanja in glede na to, da so na preiskušnji, velja ta način izplačila. Seveda pa za tiste, ki so sedaj v podjetju, je naš namen, da v njem ostanejo, se razvijajo in ne menjamo študente za druge študente. Šli smo čez to, da delovno mesto spoznajo, da spoznajo podjetje in ugotovijo, ali so se v njem našli. Imamo že izdelan plan, kje jih vidimo v prihodnosti in sedaj je to začasna, začetna rešitev uvajalnega obdobja. Čakajo jih stopničke do redne zaposlitve.

**[D.M.]:**

c) Ali zaznate pojav stresa v vaši organizaciji?

**[S.G.]:**

Tudi to je eden izmed faktorjev, po katerem smo videli, da je pripeljal že zadnji vlak, da zadeve organiziramo tako kot morajo biti. Po eni strani si misliš, da nas je samo deset in da nismo takšno podjetje, ki bi potrebovalo imeti izpisane procese. A dejansko jih potrebuješ. Ko imaš enkrat več kot tri ali štiri ljudi in ko imaš določen obseg poslovanja, potem moraš imeti zadeve razdelane, sicer prihaja predvsem pri zaposlenih do stresa, če se ne ve točno »kaj in kdo in se sicer ve, da načeloma je tako, ampak kaj pa, če je kako drugače...« - torej pri izjemah. Vsako normalno naročilo ne povzroča nobenega stresa. Stres vedno povzroča izredna situacija. V našem poslu je to, da v nemogočem časovnem roku, izdelat nemogočo količino, ob nemogoči razpoložljivosti prevajalcev (tri četrtine vseh prevajalcev je v poletnem času na dopustu ali so zboleli). Po drugi strani imaš stalno stranko, ki ti zaupa in pri kateri (in sploh pri nobeni) kiks ni dovoljen, saj te prepoznava kot kakovostnega partnerja. To so stresi

za vodje podjetij, ki imajo neko normo, ki naj bi jo na dan oddelali že zaradi drug drugega. Ne more namreč nekdo voditi tri projekte, drugi pa šestnajst. Bolj kot so stvari organizirane, bolj lahko procesi tečejo in bolj so zaposleni zadovoljni. Bolj kot vedo, kaj točno je njihova odgovornost, manj stresa je. Odgovornosti in naloge točno določene. Ko smo rastle, smo šli čez mnoge faze. Najprej je bil vsak zadolžen, da dela neko stvar. Nato smo mislili, da je mogoče boljše, da dela vsak vse in da smo bolj optimalni. Vmes rasteš in povečuješ promet. Sedaj smo ugotovili, da to morda le ni najboljša rešitev in da moramo deliti, narediti oddelke, da se ve kaj je prej in kaj je potem in zakaj je med seboj povezano. To je ključno. Brez tega pa je stres za vse in zaposleni sami niso zadovoljni, ker vodstvo ni zadovoljno, posledično ni rezultatov... začaran krog. Mislim, da je v tem ključ, da zmanjšaš stresni faktor. Poleg tega so tu še zdravi odnosi v podjetju, ki stres zelo zmanjšajo.

### **3. Sklop (indeks individualnosti).**

**[D.M.]:**

- a) Ali menite, da imate dovolj prosteg časa? Koliko vam pomenijo dobri delovni pogoji?
- b) Imate v organizaciji možnost samorealizacije; koliko svobode imate pri uveljavljanju lastnih principov delovanja?
- c) Vam delo v trenutni organizaciji predstavlja izziv oz. ali imate možnosti za dodatno izobraževanje in izpopolnjevanje?

**[S.G.]:**

Izziv so obdobja, tako kot pri vsaki stvari v življenju imamo valovanje. Enkrat najdeš več časa zase, drugič manj. Skladno s tem, kako te podjetje potrebuje. Zame podjetje je izziv in je tudi eden izmed mojih otrok. To gre skladno skupaj. Prosti čas, podjetje in izzivi se dejansko med seboj prepletajo. Je pa razlika. Se spreminjajo, tako kot se ljudje sami spreminjamo. Določena obdobja v življenju te prisilijo, da svoje vrednote nekoliko »prekupčkaš«. Enkrat ti je delo na prvem mestu. Potem pride družina, ki jo moraš ravno tako vplesti in ti je takrat na prvem mestu. Na prvem mestu prostor samo za enega in seveda so to že neke prilagoditve. Vrednote osnovnega spoštovanja sočloveka, kvalitetni odnosi in profesionalizem na vseh nivojih se prepletajo, tako na privatnem kot na poslovnem področju. Verjetno vsak vodja podjetja pove isti odgovor. Ne moreš ločiti poslovnega življenja od osebnega, ker to je del tvoje osebnosti – zato ti je izziv, veselje, malodane hobi. Stvar, ki ti je ni problem delati tudi doma. Z leti se

naučiš odklopiti. Imela sem težavo odklopiti stvari, službo, probleme, ampak se potem naučiš tudi tega. Bolj ko imaš stvari organizirane in urejene, lažje je. Bolj kot imaš prave ljudi na pravih mestih, ki prevzemajo svoje odgovornosti, lažje je. Izzivov ne zmanjka, zagotovo ne. Delo z ljudmi in vodenje podjetja v prvi vrsti oz. v 70% obsega delo z ljudmi in tu ni nikoli dolgčas. Delo z ljudmi je stalna spremenljivka. Ko že misliš, da že tako dobro poznaš in ko ravno imaš vse urejeno, pa se nekje zalomi.

Kar se tiče izobraževanj delamo veliko na tem, tako individualno in kot skupina. Imamo individualne obravnave. Kot skupina rešujemo skupne probleme na delovnih mestih – od postopkov, do novih tehnologij in povsem psiholoških situacij, konfliktov.

#### **4. Sklop (indeks moškosti/enakopravnosti spola).**

**[D.M.]:**

- a) Koliko vam pomeni zaslužek, koliko pa princip upravljanja?

**[S.G.]:**

Če zadeva teče učinkovito, potem pride tudi zaslužek sam po sebi. Je prijetna posledica. Če pa začneš z obratnega konca in gledaš na zaslužek, potem zna biti stvar zelo kratkoročna.

**[D.M.]:**

- b) Koliko vam pomeni prepoznavnost vašega dela? Ali cenite sodelovanje?

**[S.G.]:**

Se trudimo, kajti to vsakega najbolj motivira. Plača sicer kratkoročno, a če nekdo prepozna tvoje delo kot dobro in učinkovito, ti to daje moč za vsak dan in nove ideje. Je pa seveda vse pogojeno spet s tem – bolj kot si organiziran in transparenten tudi glede teh stvari, lažje meriš uspešnost. Bistvo pohvale in nagrajevanja je v tem, da je pravična. Pohvala je dvorezen meč. Moraš biti zelo prepričan, tako v slabo kot v dobro; tako preden boš nekoga obtožil kot preden boš nekoga pohvalil. Bolj kot imaš organizirane stvari, lažje potem uveljavljaš tudi to. Vmes pa prepoznaš kvalitetno delo, ki je pohvaljeno, nagrajevano. Vemo, da moramo pri tem še ogromno narediti. Sistem nagrajevanja imamo že nekaj let v mislih. Sedaj se dogajajo ti ključni momenti, ko bomo uredili tudi to.

**[D.M.]:**

- c) Ali imate možnost napredovanja v organizaciji; ali imate občutek, da je zaposlitev varna?

**[S.G.]:**



Predvsem lahko računam na to, da bom čedalje bolj lahko delala tisto, kar želim. Napredovanje kot tako je lahko tudi notranje - da greš proti tistemu kar želiš. Sam veš, kdaj hočeš nekaj v življenju. Uspešna zgodba ti odpira vrata in omogoča nek povsem drugačen izziv znotraj podjetja. Nekdo je morda prišel kot računovodja in je po treh letih nesrečen, a je dobro opravljal svoje delo. Nekoga ne bomo odslovili, če je bil korekten, odgovoren in je vestno opravljal svoje delo. Najprej bomo v podjetju zanj našli neko drugo delo, preden bi iskali drugega zaposlenega. Vodenje projektov je pri nas zelo stresno delo. Vodja projektov ima »življenjsko delo« od tri do pet let. Gre za zelo visok tempo dela in multifunkcijsko organizacijo samega delovnega mesta. Dobijo odgovornejše delo, bodisi kot vodja pisarne, bodisi da poiskujejo speljato nov produkt, novo »branžo« v sklopu našega podjetja. Torej bolj se lahko približaš temu, kar si želiš. Gre za osebno napredovanje. Vsi vidijo napredovanje kot stopnice v podjetju.

## **5. Sklop (indeks dolgoročne orientacije).**

**[D.M.]:**

- a) Koliko vam pomeni tolerantnost in spoštovanje drugih v organizaciji?

**[S.G.]:**

Faza, v kateri smo sedaj ter zunanji opazovalec oz. strokovnjak, je to še potrdil in vesela sem, da smo podjetje, v katerem so odnosi zdravi in v kateri vsi zaposleni poudarjajo odnose kot tisto ključno plus točko, zaradi katere so, poleg področja dela, tukaj. Prvi so odnosi, ki so pogojeni z vrednotami, potem je šele drugo. Pri tej naši preddispoziciji, da so odnosi urejeni, je potem naslednja stvar ta, da vsak ve, kaj točno je njegova naloga in od kje do kje je njegova odgovornost, se stres zelo zmanjša.

**[D.M.]:**

- b) Kakšno je vaše stališče glede tradicije v primerjavi z stališčem glede prihodnosti?

**[S.G.]:**

Tradicijo smatram prav tako pomembno kot prihodnost. Nепrestano gledamo naprej in smo nadebudni. Ogromno vlagamo v prihodnost, nove načine in postopke. Tradicija pa nam je vrednota, v smislu stabilnosti. Danes je življenje zelo dinamično. Stabilnost je ena izmed vrednot podjetja in to da nas naše stranke dojemajo kot take - zanesljive, odgovorne, stabilne. Če gre kaj narobe, vedno stojimo za tem, se oglasimo na telefon, rešujemo zadevo in se ne

skrijemo. Smo toliko tradicionalni, da imamo tudi srečanja. Želimo, da se poznamo med seboj.

**[D.M.]:**

- c) Ali menite, da obstaja absolutna resnica ali ste mnenja, da je dobro/slabo odvisno od specifičnega konteksta?

**[S.G.]:**

Kar se tiče vrednot, obstaja absolutna resnica. Težko jo obračaš po vetru. Kar se tiče prepričanja v samo svoj prav in posledično dopuščanja možnosti, absolutna resnica ne obstaja. To ne bi bilo prav, če bi zaposleni ne imeli pravice do glasu in bi se delalo le tisto, kar reče vodja.

**[D.M.]:**

Ali menite, da je obstoječa statusna oblika najbolj optimalna za doseganje zelenih rezultatov? Zakaj? Če ne, kakšna bi morala biti?

**[S.G.]:**

Povezano s procesi in organiziranostjo, moraš imeti »pospravljeno mizo« in natanko vedeti, kaj se od nekoga pričakuje. Potrebno se je zavedati, da je tukaj večinski lastnik, katerega pričakovanja so drugačna kot tista, ki jih ima menedžer podjetja. Ta pričakovanja so spet drugačna kot pričakovanja nekega zaposlenega. Če je vmes, med tem še mnogo nekih neznank in nedorečenih zadev, za katere ne vemo, kaj naj, se pojavijo razpoke, ne glede na procente.

**[D.M.]:**

Kakšno je vaše mnenje o kooperativah na vašem področju. V čem vidite njihove prednosti, slabosti?

**[S.G.]:**

V tem tempu in s takim profilom osebnosti ljudi, ki so danes v podjetju, je prihodnost v soodločanju in soudeležbi pri dobičku, ker jih to veliko bolj motivira kot pohvala, saj le-ta ni več dovolj. Odvisno od stopnje odgovornosti, energije in stresa, ki jo določeno delovno mesto od posameznika zahteva, je potem s tem pogojena tudi nagrada oz. soudeležba pri upravljanju in finančna soudeležba. Ključnemu kadru zagotovo, ker so obresti veliko večje kot brez tega. Če gledmo po podjetniško, potem lahko na ta način svoj cilj lažje in bolje dosežeš. Tako bodo zaposleni dihali, kot da je podjetje njihovo in ne bodo »hodili le v službo«.

## **Priloga B: Zapis pogovora z Gregorjem Kolarjem, članom prevajalske kooperative Soglasnik.**

### **1. Sklop (indeks oddaljenosti moči).**

**[D.M.]:**

- a) Kako bi opisali vaš odnos z vodjo (če ste vodja, z zaposlenimi)? Kako opredeljujete strinjanje oz. nestrinjanje z vodjo/odgovorno osebo (če ste vodja, kako opredeljujete nestrinjanje z vašimi navodili)?

**[G.K.]:**

Eden izmed članov je hkrati predsednik zadruga, vendar je vodenje razpršeno. Vsak član prevzema del nalog (administrativna dela, stik s sodelavci, PR, marketing, skrb za spletno stran in socialna omrežja) v skladu s svojimi predhodnimi izkušnjami, sposobnostmi in željami.

Strinjanje oz. nestrinjanje izražamo brez zadržkov, izrazimo lastna mnenja ter jih argumentiramo. Pomembne odločitve po glasovanju na občnem zboru zapišemo v obliki sklepov. Tudi v tem primeru imajo posamezni člani, ki ne delijo mnenja z večino, pravico do vpisa ločenega mnenja.

**[D.M.]:**

- b) Kakšna je vaša percepcija odločevalskega procesa?

**[G.K.]:**

Naši odločevalski proces je iskanje soglasja za končno rešitev. Ta proces je pri sprejemanju pomembnih odločitev včasih zelo kompleksen, zahteven ter dolgotrajen.

**[D.M.]:**

- c) Kako bi opredelili način vodenja v organizaciji v katero ste vključeni?

**[G.K.]:**

Neposredna demokracija.

## **2. Sklop (indeks izogibanja negotovosti).**

**[D.M.]:**

a) Kakšna je orientacija pravil v vaši organizaciji?

**[G.K.]:**

Sledimo statutu in internemu pravilniku, ki ga sproti oblikujemo sami. Pri tem težimo k funkcionalnosti in etičnosti sprejetih pravil.

**[D.M.]:**

b) Kakšno je vaše mnenje o zaposlitveni stabilnosti?

**[G.K.]:**

Na našem področju (jezikovne storitve) je zaposlitvena stabilnost zelo slaba.

Zaposlitveno stabilnost znotraj zadruga težko ocenimo, ker smo na začetku delovanja in zadruga še nima zaposlenih.

**[D.M.]:**

c) Ali zaznate pojav stresa v vaši organizaciji?

**[G.K.]:**

Stres je vsekakor prisoten, vendar po naših izkušnjah v primerjavi s konvencionalnimi podjetji manjši.

## **3. Sklop (indeks individualnosti).**

**[D.M.]:**

a) Ali menite, da imate dovolj prostega časa? Koliko vam pomenijo dobri delovni pogoji?

**[G.K.]:**

Prostega časa imamo dovolj. Delovni pogoji nam skupaj s transparentnostjo poslovanja pomenijo zelo veliko, zato smo se tudi odločili za ustanovitev zadruga.

**[D.M.]:**

- b) Imate v organizaciji možnost samorealizacije; koliko svobode imate pri uveljavljanju lastnih principov delovanja?

**[G.K.]:**

Da, ocenjujemo da imamo dovolj možnosti samorealizacije. Uveljavljanje lastnih principov delovanja je omenjeno z svobodo drugih oz. s skupaj sprejetimi dogovori.

**[D.M.]:**

- a) Vam delo v trenutni organizaciji predstavlja izziv oz. ali imate možnosti za dodatno izobraževanje in izpopolnjevanje?

**[G.K.]:**

Delo v zadrugi nam predstavlja izjemno velik izziv, saj je to za vse nas popolnoma nova izkušnja. Z upravljanjem zadruga se sproti tudi učimo. Možnosti izobraževanje na našem strokovnem področju še nimamo, vendar gre del prihodka zadruga eksplicitno v ta namen, zato v prihodnosti načrtujemo izobraževanje naših članov.

#### **4. Sklop (indeks moškosti/enakopravnosti spola).**

**[D.M.]:**

- a) Koliko vam pomeni zaslužek, koliko pa princip upravljanja?

**[G.K.]:**

Prednost dajemo (kakor je razvidno že iz odgovora na vprašanje 3a) upravljanju. Možnost soodločanja nam pomeni več kot kapital.

**[D.M.]:**

- b) Koliko vam pomeni prepoznavnost vašega dela? Ali cenite sodelovanje?

**[G.K.]:**

Prepoznavnost zadruga kot celote, kakor tudi prepoznavnost dela posameznikov nam pomeni veliko. Napake in težave analiziramo, dobro opravljeno delo posameznika pa znotraj zadruga izpostavimo kot primer dobre prakse za delo v prihodnje.

Sodelovanje je eden izmed glavnih principov našega delovanja.

**[D.M.]:**

- c) Ali imate možnost napredovanja v organizaciji; ali imate občutek, da je zaposlitev varna?

**[G.K.]:**

Ker v zadrugi ni hierarhične ureditve, ni možnosti napredovanja v klasičnem smislu po karierni lestvici. Varnost zaposlitve v zadrugi trenutno ne moremo oceniti (glej odgovor na vpr. 2b).

## **5. Sklop (indeks dolgoročne orientacije).**

**[D.M.]:**

- a) Koliko vam pomeni tolerantnost in spoštovanje drugih v organizaciji?

**[G.K.]:**

Tolerantnost in spoštovanje drugih nam pomeni enako veliko kot sodelovanje, torej jih poskušamo upoštevati pri našem delovanju.

**[D.M.]:**

- b) Kakšno je vaše stališče glede tradicije v primerjavi z stališčem glede prihodnosti?

**[G.K.]:**

Cenimo tradicijo oz. primere dobrih praks iz preteklosti, a smo orientirani na to, kar leži pred nami.

**[D.M.]:**

- c) Ali menite, da obstaja absolutna resnica ali ste mnenja, da je dobro/slabo odvisno od specifičnega konteksta?

**[G.K.]:**

Pri tem vprašanju nismo mogli izoblikovati skupnega odgovora, saj smo ga interpretirali vsaj na dva različna načina. Verjamemo v neke temeljne vrednote, ne pa v absolutno resnico. Kontekst je pomemben, ne zagovarjamo pa skrajnega nihilizma oz. ravnanja po principu „Cilj opravičuje sredstva.“

**[D.M.]:**

V čem se po vašem mnenju razlikujete od običajnega podjetja, ki ponuja tovrstne storitve na trgu? V čem vidite prednosti, kje so negativne plati?

**[G.K.]:**

Od običajnih podjetij, ki ponujajo tovrstne storitve se razlikujemo predvsem po tem, da smo družbeno odgovorno podjetje, ki določen odstotek od vsakega zneska za opravljeno delo namenja za lokalno okolje (brezplačna učna pomoč, organizacija jezikovnih taborov, brezplačni jezikovni tečaji za socialno ogrožene skupine ljudi ipd.) in nadaljnje izobraževanje svojih članov.

Zadruga nam omogoča skupen nastop na trgu in neposreden stik z naročniki naših storitev (brez klasičnega posredništva agencij.)

Iz tega izhaja tudi negativna plat: vsi birokratski in administrativni postopki ter strategije nastopanja na trgu od nas zahtevajo veliko časa in energije.

Prednosti:

- stimulatívno delovno okolje,
- vsi člani zadruge so enakopravni in si delijo lastništvo, prav tako pa se z glasovanjem in iskanjem konsenza sprejemajo odločitve,
- zadruga temelji na sodelovanju, solidarnosti in spoštovanju mnenj vseh,
- zadruga je prostor v katerem plemenitimo naše znanje, socialne veščine in karakterne odlike in ki nam omogoča souresničevanje našega mota: „Vsako pošteno delo si zasluži pošteno plačilo“.