

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matej Drašček

**ARISTOTELOVA PRAVIČNOST V
TEORIJI VODENJA PODJETJA**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matej Drašček

**ARISTOTELOVA PRAVIČNOST V
TEORIJI VODENJA PODJETJA**

Magistrsko delo

Mentorica: izr.prof.dr. Dana Mesner-Andolšek

Ljubljana, 2008

Najlepše se zahvaljujem svoji mentorici izr. prof. dr. Dani Mesner-Andolšek za vso podporo in pomoč pri izdelavi magistrskega dela.

Zahvaljujem se dr. Stanislavu Matičiču za strokovno pomoč in vodenje. Posebna zahvala gre tudi prof. dr. Borutu Koširju za vso podporo.

Na koncu se najlepše zahvaljujem svojim bližnjim, še posebej moji mami, in prijateljem, ki so me vzpodbujali in stali ob strani pri izdelavi magistrskega dela.

KAZALO

UVOD	1
1. SODOBNE TEORIJE VODENJA PODJETJA.....	6
1.1. VODJE IN MENEDŽERJI: ENAKI ALI RAZLIČNI?.....	6
1.1.1. Kotter: vodje so različne od menedžerjev.....	8
1.2. SODOBNE TEORIJE VODENJA PODJETJA	11
1.2.1. Osebnostna teorija vodenja	12
1.2.2. Teorija veščin.....	16
1.2.3. Teorija načina vodenja	22
1.2.4. Teorija okoliščin	27
1.2.5. Teorija pogoja.....	29
1.2.6. Teorija poti in cilja	32
1.2.7. Teorija menjave	35
1.2.8. Teorija transformacijskega vodenja	38
1.2.9. Teorija psihodinamike	44
2. PREGLED ETIČNIH TEORIJ	48
2.1. UTILITARIZEM	49
2.1.1. Opredelitev koristi	50
2.1.2. Problem opredeljene koristi, ki daje enako težo koristi vsake osebe.....	54
2.1.3. Posebne obveznosti do ljudi.....	55
2.1.4. Preference, ki jih ne bi smeli upoštevati	57
2.1.5. Primerjava utilitarizma pravil in dejanj	58
2.1.6. Maskimiraje koristi kot merilo moralne pravilnosti	59
2.1.7. Zunanje preference	62
2.1.8. Sebične preference.....	62
2.1.9. Neuspeh utilitarizma.....	64
2.2. DEONTOLOŠKA ETIKA	65
2.2.1. Sodbe.....	65
2.2.2. Stvar sama na sebi in pojav.....	66
2.2.3. Kant in metafizika	72
2.2.4. Moralnost pri Kantu	74
2.2.5. Moralni ukaz	75
2.2.6. Svoboda.....	76
2.2.7. Religija znotraj samega uma	78
2.2.8. Kritika razsodne moči.....	79
2.3. ETIKA VRLIN.....	81
2.3.1. Nikomahova etika	82
2.3.2. Vrline	84
2.3.3. Etika in politika.....	84
3. ETIKA VRLIN KOT ETIKA BREZ NOTRANJIH NASPROTIJ.....	85
3.1. MORALNO OZADJE RAZVETLJENSKEGA PROJEKTA.....	86
3.2. PRELOM Z ARISTOTELOVO ETIKO	88
3.3. IZGUBA METODE MORALNEGA UPRAVIČEVANJA.....	89
3.4. ETIKA VRLIN KOT ETIKA BREZ NOTRANJIH NASPROTIJ	91
4. ARISTOTELOVA ETIKA IN POJEM PRAVIČNOSTI	92
4.1. NAJŠIRŠA OZNAKA PRAVIČNOSTI	92

4.2. PRAVIČNOST, DRUGE ZNANOSTI IN RAZPRAVLJANJA.....	93
4.3. POJEM PRAVIČNOSTI JE V ZGODOVINI FILOZOFIJE SPREMENLJIV	94
4.4. »ARETE«, KREPOSTI (ALI VRLINA) ZNOTRAJ GRŠKEGA MIŠLJENJA	95
4.4.1. »Virtus« in virtualne etike.....	96
4.4.2. O grški kreposti govorimo znotraj države.....	97
4.4.3. Štiri določila Aristotelove etike.....	98
4.4.4. Aristotelovo poimenovanje »blaženosti« (najvišje sreče) in njena važnost za etiko.....	101
4.4.5. Aristotelovo specifično pojmovanje duše in iz tega izhajajoče pojmovanje dveh vrlin	103
4.4.6. Dianoetične (intelektualne) vrline ali kreposti	104
4.4.7. Etične vrline in Aristotelov filozofski »princip sredine«.....	106
4.5. ARISTOTELOVA PRAVIČNOST (GR. DIKAIOSYNE).....	107
4.5.1. Določila Aristotela o »dikaiosyne«, pravičnosti.....	108
4.5.2. Pravičnost višje vrste (gr. »epieikeia«).....	109
4.6. ZAKLJUČNA OPOMBA	110
4.7. ŽENSKES IN VODENJE	111
4.7.1. Zbiranje podatkov.....	112
4.7.2. Analiza	113
4.7.3. Ženskam prijazno podjetje.....	114
4.7.4. Ženskam nevtralnno podjetje.....	114
4.7.5. Ženskam neprijazno podjetje	115
4.7.6. Ni samo stekleni strop, je betonski strop	115

5. MODEL VODENJA PODJETJA NA PODLAGI ARISTOTELOVE PRAVIČNOSTI	116
5.1. ETIKA IN VODENJE.....	116
5.2. PREGLED TEORIJ VODENJA	118
5.3. KONČNI MODEL VODENJA PODJETJA	122
5.3.1. Pravičnost.....	122
5.3.2. Cilji	122
5.3.3. Vodja.....	123
5.3.4. Proces med vodjo in sledilci ter med sledilci.....	124
5.3.5. Sledilci	125
5.3.6. Končni model	126
ZAKLJUČEK	128
LITERATURA.....	130
VIRI	139

SLIKE

SLIKA 5.1: MODEL VODENJA PODJETJA NA TEMELJU ARISTOTELOVE PRAVIČNOSTI	126
---	-----

TABELE

TABELA 4.1: PREGLED ŠTEVILO ŽENSK IN MOŠKIH V CELOTNEM PODJETJU IN UPRAVI PO SLOVENSКИH PODJETJIH ZA LETO 2006	113
TABELA 5.2: PRIMERJAVA TEORIJ VODENJA PO PREUČEVANIH ELEMENTIH VODENJA IN VPETOST ETIKE V TEORIJU	119

UVOD

»Kdor je brezbrizen z resnico pri majhnih stvareh, ne more biti zaupan s pomembnimi zadevami.«¹

Albert Einstein

Mojzes, Jezus Kristus, Gandi, Julij Cezar, Aleksander Veliki, Churchill – to je le nekaj imen, ki zbujejo spoštovanje. Veliki vodje, ki so spremenili svet na bolje in življenja mnogih. Človek je bil v vsej svoji zgodovini navdušen nad sposobnostmi in dosežki posameznikov, zato ne preseneča, da bibliografije velikih vodij postanejo knjižne uspešnice.

Vodje ne obstajajo le v civilnem in političnem svetu, ampak tudi v podjetniškem. Walt Disney, Henry Ford, Jack Welch itd. so ikone v poslovnem svetu. S svojo osebnostjo so navdušili ljudi, ki še sedaj posnemajo njihove tehnike z namenom, da bi dosegli njihove neverjetne uspehe. Zato ne preseneča, da je vodenje v menedžmentu postalo eno izmed najbolj preučevanih, čeprav obenem tudi najbolj zapletenih in nerazumljivih tem.

Zakaj je vodenje tako zapleteno za preučevanje? Glavni razlog je v njegovi interdisciplinarnosti. Prepletanje filozofije, ekonomije, sociologije in psihologije omogoča poglobljeno raziskovanje. To je tudi glavni razlog, zakaj smo izbrali magistrsko delo s področja vodenja podjetja. Kompleksnost, nejasnost, prepletenost in aktualnost je le nekaj besed, ki jih lahko pripišemo teoriji vodenja podjetja.

Teorija vodenja podjetja je zelo razvejena, čeprav je disciplina relativno nova. Sistematično so jo začeli preučevati v 50. letih prejšnjega stoletja. Najprej se je razvila osebna teorija vodenja, ki je skušala ugotoviti osebne značilnosti vodij. Kmalu zatem so sledile teorije veččin in druge. V magistrskem delu zato v prvem delu obravnavamo teorije vodenja podjetja.

Obravnavamo sledeče teorije:

- Osebna teorija vodenja;
- Teorija veččin;
- Teorija načina vodenja;
- Teorija okoliščin;

¹ »Whoever is careless with the truth in small matters cannot be trusted with the important matters.« Dostopno prek: <http://en.wikiquote.org/wiki/Leadership> (30. september 2008).

- Teorija pogoja;
- Teorija poti in cilja;
- Teorija menjave;
- Teorija transformacijskega vodenja;
- Teorija psihodinamike.

Pri vsaki teoriji predstavimo ključna dela in prednosti ter kritike.

Pred pregledom teorij se lotimo še vprašanja sicer razlike med vodjo in menedžerjem. Velikokrat se v pogovornem jeziku termina zamenjujeta, zato skušamo s klasičnima deloma to razliko opredeliti.

Drugi del je namenjen etiki. Filozofija, ljubezen do modrosti, je najstarejša znanost in ena izmed treh najstarejših hčerk človeške pameti. Filozofija predstavlja temelj drugih znanosti in omogoča poglobljen študij posamezne tematike. Aristotel pravi, da »je lahko samo ena znanost, ki se lahko poimenuje modrost in to je tista, ki išče končne resnice življenja« (Metafizika, Knjiga I, poglavje 2). Čeprav je v sodobni menedžerski literaturi filozofija zapostavljena, ima velik vpliv na menedžment.

Ta vpliv je močan v teoriji vodenja. Že prvi filozofi so se spraševali o dobri vladavini, družbi, dobrih vladarjih itd. Čeprav ta vprašanja niso bila postavljena v okviru podjetja, njihova modrost predstavlja izhodišče za nadaljnja raziskovanja. Zato predstavlja filozofija v magistrskem delu osrednji del.

Tako kot ostale znanosti obsega tudi filozofija različne smeri. Etika, fenomenologija, zgodovina filozofije, psihoanaliza je le nekaj smeri, vsaka s svojo teorijo in svojimi predstavniki. Veda, ki se ukvarja s tem, kaj je dobro, je etika. Ker hočemo raziskovati dobro vodenje, predstavlja etika postavko, na kateri gradimo model vodenja.

Etika obsega različne smeri, zato smo morali iti na začetek, v grško antiko. Evropska civilizacija temelji na njenem izročilu, zato ne preseneča, da je tradicijo antike nadaljevalo tudi krščanstvo. Avtor, ki je postavil temelje, je Aristotel. Veliki filozofski mislec je imel velik vpliv na razvoj civilizacije v Evropi kot tudi v svetu. Evropa je imela v svoji zgodovini veliko mislecev, ki so predstavili in oblikovali svoj pogled na svet. Tako v magistrskem delu predstavimo tri največje etične smeri: utilitarizem, deontološko etiko in etiko vrlin.

Tri podpoglavja etike opisujejo ključne predpostavke, misli in zaključke teorije etike. Teorije si ne sledijo kronološko, ampak po pogostosti uporabe v praksi in teoriji menedžmenta. Tako najprej analiziramo utilitarizem in njegovo glavno misel, da je dejanje moralno, če ustvari največje dobro za največje število ljudi; nadaljujemo pa z deontološko etiko, ki jo je utemeljil Kant. Ker je treba za deontološko etiko razumeti ozadje Kantove filozofije, najprej predstavimo glavne zaključke njegove Kritike čistega uma, nato sledi analiza njegove etike. Kot zadnjo bomo analizirali etiko vrlin.

Pred razvojem modela moramo v tretjem poglavju analizirati, katera etika je brez notranjih nasprotij; katero torej uporabiti za osnovo modela. Čeprav v praksi pri odločanju nastopajo vse tri, je le ena brez notranjih nasprotij. MacIntyre (2006) to opredeli s svojim razsvetljenskim preobratom in utemelji, zakaj je etika vrlin brez notranjih nasprotij.

Četrto poglavje opredeli pojem pravičnosti pri Aristotelu. Vrlina pravičnost je osrednja vrlina ali vrlina, na kateri stojijo druge vrline, umske in etične. V tem poglavju analiziramo termin pravičnosti, najprej v grški filozofiji, nato pri Aristotelu, in tudi vpliv, ki ga je ta vrlina imela na poznejše filozofske smeri. Pred razvojem končnega modela analiziramo distributivno pravičnost v Sloveniji na temo žensk in vodenja. Analiza pokaže zanimive in presenetljive rezultate.

V petem poglavju razvijemo model vodenja podjetja. Najprej sledi analiza etike v teoriji vodenja. Pokaže, da je etika v teoriji obravnavana le posredno. Nato primerjamo vse teorije vodenja med seboj, in sicer po elementih, ki jih teorija vključuje, in ali oziroma koliko vsebujejo tudi etično razsežnost.

S primerjavo ugotovimo, da teorije vsebujejo vsaj enega izmed sledečih elementov:

- cilji,
- vodja,
- sledilci,
- proces oz. odnos med vodjo in sledilci ter
- odnos med sledilci.

Vseh pet ključnih elementov vsebuje tudi naš model. Nato pokažemo, kako pravičnost nastopa v vsakem od elementov in podpremo ugotovitve s citati iz Nikomahove etike. Sledi

predstavitev končnega modela. V zaključku povzamemo ključne ugotovitve magistrskega dela.

Omejitve magistrskega dela

Model ni empirično podprt, ampak je normativen oz. teoretičen. Nemška idealistična filozofija je zastopala pravico teorije, da vodi prakso (Marcuse 2004, 103). Temu sledimo v magistrskem delu. Normativen je iz dveh razlogov:

- normativen model je neodvisen od prakse in velja v vseh okoljih ter služi kot primerjava z drugimi modeli;
- normativen model postavi temelje nadaljnjim raziskavam in razvoju modelov; je temelj, na katerem naj bi slonele druge teorije.

Cilji magistrskega dela

Vsaka pot se začne z opredelitvijo cilja. Glavni cilj dela je:

Opredeliti nov model teorije vodenja na filozofski podlagi.

Pregled literature je pokazal, da Aristotelova pravičnost v teoriji vodenja še ni bila obravnavana (npr. v najuglednejših revijah za poslovno etiko: Journal of Business Ethics in Business Ethics Quarterly še ni bilo objavljenega članka na temo Aristotelove pravičnosti in teorije vodenja). Etika vrlin sicer zavzema pomembno mesto v poslovni etiki (npr. Solomon (1992), Bragues (2006)), vendar je ostala prezrta v teoriji vodenja. Z modelom zapolnimo to vrzel v teoriji vodenja.

Poleg tega zasledujemo še dva cilja:

- poglobljena analiza in pregled relevantne literature na področju vodenja. Literatura je zelo obsežna, zato smo se osredotočili na temelje. Raziskovali smo od začetkov (raziskava Stogdilla), do trenutnih relevantnih tem v vodenju (psihodinamika, transformacijsko vodenje);
- poglobljena študija glavnih vej etike in termina pravičnosti. Bragues (2006, 342) je trdil, da so »poslovni etiki le kopicili splošna načela iz bogate zgodovine filozofije in

tako zamudili velik zaklad intelektualnega bogastva.« Zato smo se omejili na osrednji pojem etike vrlin, ki je pravičnost. Osrednji pojem smo dobili s poglobljeno analizo.

Hipoteze magistrskega dela

Na podlagi opredelitve predmeta raziskovanja in njegovega namena je temeljna hipoteza sledeča:

Aristotelova pravičnost je temelj teorije vodenja podjetja.

Delovne hipoteze so:

- *Aristotelova teorija etika vrlin je brez notranjih nasprotij.*
- *Vodenja vključuje pet dejavnikov (cilj, vodja, odnos vodja – sledilci, sledilci, odnosi med sledilci).*
- *Pet dejavnikov vodenja je povezanih z Aristotelovo pravičnostjo.*

Metodologija proučevanja

Magistrsko delo temelji na interdisciplinarnem študiju, saj združuje filozofijo (etika), menedžment in psihologijo. S tem smo hoteli preiti ozko usmerjenost določenih teorij in skušali združiti več vidikov v eno skupno teorijo oz. model. S tem smo ostali skladni s svetovnim trendom raziskovanja na področju menedžmenta, ki vse bolj stremi k interdisciplinarnosti.

Za preverjanje zgoraj navedenih hipotez smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- študij domače in tuje literature: primarnih, sekundarnih in internetnih virov. Študij vodenja je potekal skozi več faz: najprej smo se osredotočili na splošen pregled teorij, nato smo znotraj vsake teorije raziskovali najpomembnejša dela (knjige kot članke). Literatura je bila pretežno v angleškem jeziku. Za pregled teorij etik smo ubrali drugačno pot, in sicer študij ekspertiz posameznih avtorjev ter njihovih ključnih del, ki so predstavljala osnovo za analizo in sintezo. Literatura je bila pretežno v slovenskem jeziku;
- deskriptivna metoda: uporabili smo jo pri opisu pojmov in opredelitvi pojma pravičnosti pri Aristotelu;

- primerjalna metoda: uporabili smo jo pri primerjavi teorij vodenja podjetja in teorij etik;
- zgodovinska metoda: predstavlja prikaz razvoja teorije vodenja skozi čas. Vodenje je od svojih začetkov, ko je bilo usmerjeno predvsem na vodjo in njegove lastnosti, prešlo na bolj kompleksne modele in teorije, ki vključujejo še druge vidike;
- sinteza: pri razvoju lastnega model vodenja podjetja je bila uporabljena sinteza, v kateri smo združili analizo teorije vodenja z etiko vrlin.

1. SODOBNE TEORIJE VODENJA PODJETJA

»Ne sledi, kjer naj bi te pot vodila. Pojdi tja, kjer ni poti, in pusti sled.«²

Ralph Waldo Emerson

1.1. VODJE IN MENEDŽERJI: ENAKI ALI RAZLIČNI?

Vodje se od menedžerjev razlikujejo v treh pogledih, in sicer motivaciji (odnos do ciljev), osebni zgodovini in načinu mišljenja ter delovanja (Zaleznik 1977, 67). Menedžerji po navadi prevzamejo neosebni, če ne celo pasiven odnos do ciljev. Tako izhajajo menedžerski cilji iz nuje, ne želje, zato so omejeni v njihovi organizacijski kulturi in zgodovini. Vodje so pri oblikovanju idej aktivni. S cilji se poistovetijo in imajo zato bolj energičen pristop do njih. Vodje osebno podoživljajo organizacijo, zato zelo močno vplivajo na vedenja in vrednote zaposlenih (Zaleznik 1977, 69).

Menedžerji vidijo svoje delo kot proces kombiniranja ljudi in idej z namenom doseči strategije, za katere so se odločili. Tako vseskozi koordinirajo in skušajo uravnotežiti nasprotno poglede ter spremeniti ravnotežje moči z namenom, da usmerijo udeležence proti rešitvam, ki bil bile sprejemljive za vse vključene stranke. Vodje delujejo v nasprotno smer. Medtem ko menedžerji skušajo omejiti izbiro, vodje razvijajo nove in sveže pristope. Tako so uspešni vodje tisti, ki uspejo preslikati svoje ideje v podobe, ki ljudi motivirajo. Vodje so bolj naklonjeni tveganju, kar se sklada z njihovo osebnostjo (Zaleznik 1977, 71).

² »Do not follow where the path may lead. Go instead where there is no path and leave a trail.« Dostopno prek: <http://en.wikiquote.org/wiki/Leadership> (30. september 2008).

Menedžerji radi delajo z ljudmi, saj jih individualne naloge osamijo. Zelo pomembna lastnost menedžerjev je iskanje ljudi, s katerimi lahko delajo in sodelujejo. Psihološki poskus, ki ga je opravil Zaleznik, dokazuje, da menedžerji cenijo človeške odnose (Zaleznik 1977, 72). V teh odnosih pa skušajo ohranjati nizko stopnjo čustvene vpletenosti, kar mogoče pojasnjuje mit, zakaj naj bi menedžerjem primanjkovalo zmožnosti, da se vživijo v čustva zaposlenih. Sposobnosti vživljanja v čustva drugih je nekaj, kar je za vodje samoumevno. Tako se menedžerji poistovetijo z ljudmi glede na vlogo, ki jo igrajo v dogodku ali procesu odločanja, medtem ko so glavna skrb vodij ideje, povezane s čustvi drugih. Menedžerji zato skušajo odgovoriti na vprašanje, kako narediti stvari, medtem ko vodje odgovarjajo na vprašanje, kateri so dogodki in kako vplivajo na sodelujoče (Zaleznik 1977, 72).

Na odnos ali konflikt lahko gledamo iz dveh vidikov, in sicer z vidika zmaga – zmaga ali zmaga – poraz. Menedžerji skušajo vsako situacijo zmaga – poraz spremeniti v zmaga – zmaga, kar je posledica zgoraj omenjenega procesa. Menedžerji se v vsakem procesu najprej usmerijo na proces sprejemanja odločitve – kako sprejeti odločitev – in ne na njeno vsebino (Zaleznik 1977, 73). Ko dobijo zunanjo podporo, so sposobni sprejeti odločitev, kajti udeleženci bodo v tem primeru videli vsako odločitev kot pravično, saj so bili prisotni pri samem procesu odločanja (za razliko med distributivno in proceduralno pravičnostjo glej Rawls (2005) in njegovo Teorijo pravice). Pri komuniciranju uporabljajo signale, ki so manj neposredni kot sporočila, ki jih uporabljajo vodje, saj lahko sporočila pri sprejemnikih sprožijo veliko močnejša čustva kot signali. Menedžerji uporabljajo kot odločilni dejavnik pri odločitvah tudi čas, saj naj bi zamik odločitve povzročil, da se udeleženci čustveno odmaknejo od odločitve. Menedžerji se osredotočijo na sam proces odločanja, zato proces bolj zanima menedžerje kot vodje. Ti so veliko bolj naklonjeni situacijam z močno čustveno sestavino, saj jih privlačijo močna čustva, ki lahko povzročijo turbulence, napetosti in včasih celo uničenje organizacije (Zaleznik 1977, 74).

Zaleznik meni, da obstajata dve vrsti osebnosti: »enkrat rojen« in »dvakrat rojen« (Zaleznik 1977, 74). Prvi tip predstavljajo ljudje, katerih prilagoditve so bile v življenju enosmerne in katerih življenje je bilo od rojstva nerazburljivo. Drugo vrsto predstavljajo ljudje, ki jim v življenju ni bilo tako lahko. Njihova življenja so zaznamovana z bojem za dosego ravnotežja in nobene stvari ne jemljejo za samoumevno. Tako je osebnost »enkrat rojenih« vodena z občutkom enotnosti z okoljem, medtem ko je pri »dvakrat rojenih« prisoten močan občutkom

ločenosti od okolja. Menedžerji se, kot primer »enkrat rojenih« osebnosti, tako poistovetijo z vlogo nadzornikov in ohranjevalcev stvari. Njihova samopodoba se zvišuje z nadziranjem.

V nasprotju pa vodje kot primer »dvakrat rojenih oseb« iščejo priložnosti za spremembo, saj se počutijo ločene od okolja. Ko preučujemo vodje in menedžerje, moramo ločiti dve življenjski zgodbi: prvič razvoj s socializacijo, ki pripravi posameznika na upravljanje institucij in ohranjanje obstoječih socialnih ravnovesji, in drugič razvoj z osebnim obvladovanjem, ki je prisoten pri posameznikih, ki hrepenijo po psiholoških in družbenih spremembah. Družba tako ustvari menedžerski talent prek prvega procesa, medtem ko ga vodje ustvarijo prek drugega (Zaleznik 1977, 76).

Avtor skuša odgovoriti še na sledeče vprašanje: »Ali je mogoče vodje razviti, torej ali lahko vodenje priučimo?« Zaleznik meni, da lahko (Zaleznik 1977, 77). Obenem poudarja pomembno vlogo učiteljev, trenerjev, ki imajo neposreden vpliv na bodoče vodje. Prvi ključ je torej odlični učitelj oz. mentor. Poleg tega poudarja tudi učenje od sovrstnikov in spodbujanje konkurence med njimi. Avtor meni, da s spodbujanjem konkurence omogočimo tekmovalnost in na koncu nagradimo zmagojočega z večjo odgovornostjo. Kljub vsemu meni, da najbolje omogoči razvoj vodij v podjetju osebni odnos nadrejenih s podrejenimi in neposreden stik s prakso (Zaleznik 1977, 78).

1.1.1. Kotter: vodje so različne od menedžerjev

Delo Zaleznika je nadaljeval Kotter (1990), ki si je zastavil podobno vprašanje. Opazil je, da je vodenje različno od upravljanja, vendar naj bi bil vsak sistem delovanja različen ter obenem komplementaren drugemu. Imeti dobro vodjo in slabega menedžerja pa ni nič boljše, v nekaterih primerih mogoče celo slabše kot imeti slabo vodjo in dobrega menedžerja (Kotter 1990, 103).

Menedžment je upravljanje s kompleksnostjo, medtem ko je vodenje upravljanje s spremembami (Kotter 1990, 103). Vsak sistem upravljanja ima naslednje stopnje: odločitev, kaj je treba storiti, kako povezati ljudi med seboj, da bo naloga izpeljana, in nato tudi poskrbeti, da bodo ljudje nalogo tudi dejansko opravili.

Kotter meni, da obstajajo tri razlike med pojmom, in sicer določanje smeri nasproti načrtovanju in postavljanju proračunov; povezovanje ljudi nasproti organiziranju in zaposlovanju ter motiviranju zaposlenih nasproti nadzorovanju ter reševanju problemov (Kotter 1990, 104).

Vodje morajo pri vsaki spremembi določiti smer, v katero se bo podjetje razvijalo. Tega pa ne enačimo s načrtovanjem, saj je sam proces načrtovanja deduktiven in je neposredni učinek le rezultat načrta, medtem ko je neposredni rezultat vodenja sprememba. Zato vodje ustvarijo vizijo in strategijo (za opredelitev in postavljanje vizije glej Porras in Collins (1997)) (Kotter 1990, 105). Vizija mora biti v skladu s kulturo in vrednotami podjetja, kajti neuskklajenost teh dveh komponent bo prinesla v podjetje samo zmešnjavo. Ena izmed največjih napak podjetja je, da menedžerji mislijo, da bo dolgoročno načrtovanje rešilo vse probleme. Vsako dolgoročno načrtovanje pa je časovno zamudno, saj je okolje, v katerem podjetje deluje, spreminjajoče, torej se morajo načrti vsakokrat, ko se zgodi sprememba v okolju, tudi spremeniti. Tako načrtovanje najbolje deluje kot komplementarno k postavljanju smeri, kajti prav načrtovanje služi, da vidimo, kako uresničujemo svojo smer. Nasprotno tudi postavljanje smeri služi komplementarno načrtovanju, saj služi kot žarišče, v katerem je lahko načrtovanje realistično opravljeno (Kotter 1990, 105).

Glavna lastnost moderne organizacije je neodvisnost, avtonomija, v kateri so vsi zaposleni med seboj povezani s svojimi delovnimi nalogami, tehnologijo itd. Prav te povezave predstavljajo menedžerjem izziv (Kotter 1990, 105). Kako organizirati delovne procese, da bo organizacija kar najbolj uspešna. Na drugi strani vodenje skrbi za povezovanje in združevanje ljudi, saj mora ljudi združiti tako, da bodo stremeli v isto smer. Tako mora organiziranje poskrbeti, da bodo ljudje usklajeni z organizacijsko situacijo, v kateri se podjetje trenutno nahaja. Na drugi strani povezovanje pomeni, da vodenje predstavlja precej težji komunikacijski problem, saj mora vodja poskrbeti za komuniciranje s podrejenimi na vseh ravneh podjetja. Poskrbeti morajo, da vsi zaposleni dobijo sporočilo, zakaj se podjetje spreminja in v katero smer ter ga tudi razumejo. Tako vodenje vodi v decentralizacijo podjetja, poskrbi, da se moč v podjetju razprši. To stori na dva načina: prvič, ker je smer spremembe jasno določena in so jo sporočili celotnemu podjetju, imajo zaposleni na nižjih ravneh možnost samoodločanja, saj vedo, kaj nadrejeni želijo. Drugič, ker vsi stremijo k enemu cilju, je verjetnost za nastanek konflikta med zaposlenimi glede sprejetih odločitev precej manjša (Kotter 1990, 107).

Ker je naloga vodje skrbeti za spremembe, mora zato poskrbeti za visoko stopnjo delovne klime v podjetju (Kotter 1990, 109). Na drugi strani menedžerji uporabljajo kontrole kot glavni motivator, saj menijo, da je tako najlažje ugotoviti napake v procesu. Ker kontrola predstavlja osrednji del menedžmenta, motivacijsko in energično obnašanje zaposlenih postane brezpredmetno, saj tako obnašanje sproži večje tveganje za podjetje. Na drugi strani morajo vodje poskrbeti za energično obnašanje do zaposlenih, saj vsaka sprememba potrebuje energijo. Tako motivacija in inspiracija predstavljata dve glavni nalogi vodje – ti dve lastnosti v ljudeh vzbudita občutek dosežka in ponosa. Vodje lahko motivirajo svoje zaposlene na več načinov. Lahko z vizijo in vrednotami podjetja, ki so jih posredovali med vse zaposlene, kajti s tem dosežemo, da zaposleni vidijo delo kot zelo pomembno za njih same. Kot drugič vključevanje zaposlenih v sam proces postavlja vizijo in smeri delovanja podjetja, kajti s tem dobijo zaposleni občutek nadzora. Tudi s podporo zaposlenim, da uresničijo vizijo, v smislu izobraževanja, povratnih informacij itd., in seveda z nagrajevanjem uspeha, ki je pri vodjih viden drugače kot pri menedžerjih. Poleg tega morajo vodje poskrbeti za neformalne odnose v podjetju, ki so izrednega pomena. Na drugi strani menedžerji poudarjajo formalno organizacijsko strukturo in dodeljene pristojnosti (Kotter 1990, 109).

»Ali podjetje lahko ustvari kulturo vodenja?« Kotter meni, da, seveda (Kotter 1990, 111). Prvi korak je zaposlovanje ljudi z vodstvenimi sposobnostmi. Pri tem je pomembno, da upravljamo njihove kariere. To je po mnenju avtorja najpomembnejše, saj prav izkušnje v zgodnjih letih kariere najbolj pripomorejo k gradnji bodočih vodij. Pozneje v karieri naj bi podjetja uporabljala tudi širjenje obzorij bodočih vodij. Tukaj gre predvsem za dodatna izobraževanja, postavljanje potenciala na različne ključne položaje z različnimi funkcijami (trženje, proizvodnja, finance), pošiljanje kandidatov na različna geografska področja itd. S tem kandidat pridobiva izkušnje, ki so pozneje ključne za upravljanje podjetja in oblikovanje neformalne mreže. Kot je rekel že Zaleznik, se tudi Kotter strinja, da je vloga nadrejenih zelo pomembna, saj se morajo bodoče vodje učiti od njih. Pri tem mora imeti glavno vlogo prav nadrejeni, ki posredujejo svoje izkušnje mlajšim rodovom vodij (Kotter 1990, 111).

1.2. SODOBNE TEORIJE VODENJA

Vsak, ki se ukvarja z vodenjem, ima svojo opredelitev vodenja, zato se tudi reče, da je vodenje najbolj preučevan, a obenem najbolj neraziskan in nerazumljiv pojav v poslovnem svetu.

Northouse (2007, 3) opredeli vodenje kot:

- proces. Vodenje ni osebna značilnost posameznika, ampak je proces, v katerem vodja vpliva na sledilce. Proces pomeni, da vodja vpliva na sledilce in obratno. Tako vodenje ni enostranski, ampak interaktiven proces;
- vpliv. Vodja s svojim delovanjem vpliva na posameznike v skupini. Vpliv je *sine qua non* vodenja, kajti brez vpliva vodenje ne obstaja;
- odvijanje v skupini. V vodenje morata biti vključena vsaj dva človeška subjekta. Seveda pa so skupine ponavadi večje;
- doseganje cilja. Vodenje je zmeraj usmerjeno k cilju oz. koncu. Vodje morajo energijo posameznikov usmeriti k doseganju enotnega cilja.

Z združitvijo zgoraj omenjenih štirih komponent Northouse (2007, 3) opredeli vodenje:

Vodenje je proces, v katerem posameznik vpliva na skupino posameznikov za doseg skupnega cilja.

Za klasifikacijo teorij vodenja smo vzeli klasifikacijo Northousea. Tako bomo obravnavali sledeče teorije:

- osebnostno teorijo vodenja;
- teorijo veščin;
- teorijo načina vodenja;
- teorijo okoliščin;
- teorijo pogoja;
- teorijo poti in cilja;
- teorijo menjave;
- teorijo transformacijskega vodenja;
- teorijo psihodinamike.

1.2.1. Osebnostna teorija vodenja

Na začetku se je vodenje prepisovalo velikim zgodovinskim ikonam, ki so imela že zgoraj nadčloveške sposobnosti. V zgodovini je dolgo veljalo prepričanje, da so vodje poslani od Boga in imajo zato nadnaravne sposobnosti (npr. Pears, 1992). S sekularizacijo družbe se je to spremenilo, vendar se je vodenje še zmeraj preučevalo le s strani osebnostnih značilnosti vodje. Raziskovalci so hoteli najti model, ki bi natančno opisoval, katere so opredeljujoče značilnosti vodje. To teorijo poimenujemo osebnostni pristop k vodenju.

Sredi 20. stoletja je osebnostni pristop doživel krizo, saj je znana raziskava Univerze v Ohiju ugotovila, da je vodja sicer lahko odličen v eni situaciji, medtem ko je lahko rezultat porazen v drugi (Northouse 2007, 12). Kljub temu je odkrivanje osebnostnih lastnosti vodij še zmeraj zelo priljubljeno, kar kaže tudi založniška dejavnost, saj so ene od najbolj prodajanih knjig prav s področja osebnostne teorije vodenja.

Drug razlog, zakaj je postala osebnostna teorija vodenja priljubljena, so mediji, ki so ustvarili t. i. vodje, večje kot življenje, med njimi sta Jack Welch, Lou Gerstner itd. Vsi ti izvršni direktorji svetovnih korporacij so po koncu kariere prestopili v vode motivacijskega govorništva in izdajanja knjig. Tako so npr. knjige Jacka Walcha (*Winning*, 2005) ali Louja Gerstnerja (*Who says that Elephants can't dance*, 2003) med najbolj prodajanimi knjigami, s čimer se še bolj spodbuja mit o vodji in njihovih izjemnih človeških sposobnosti.

Tudi na znanstvenem področju je bilo veliko napisanega na temo osebnostnih značilnosti in ali te doprinesejo k uspešnosti celotne skupine. Začel se je pojavljati postmodernistični kompleks ogledala, v katerem se izvirnika ne loči več od ponaredka (Ward, 2003). Čeprav so raziskave napredovale, predvsem v samem znanstvenem mehanizmu, so vsebinsko obstale na istem nivoju. To potrjuje tudi pregled raziskav Stogdilla iz let 1948 in 1974, ki ga bomo vzeli tudi za osnovo našega pregleda.

Raziskava Stogdilla

V svojem prvem pregledu leta 1948 je Stogdill pregledal 124 raziskav, narejenih med leti 1904 in 1947. V tem pregledu je ugotovil, da se določene osebnostne značilnosti vodij vedno znova pojavljajo. V povprečju se vodja od povprečnega posameznika v skupini razlikuje po:

- inteligenci,

- urnosti,
- razumevanju,
- pobudnosti,
- vztrajnosti,
- samozavesti in družabnosti.

Pomemben izsledek raziskave je tudi to, da posameznik ne postane vodja samo, če poseduje zgoraj naštetih lastnosti, ampak so pomembne tudi okoliščine, v katerih se nahaja. Prav ta ugotovitev je spodbudila raziskovanje vodenja tudi z vidika obnašanja vodje in okoliščin, v katerih se vodja nahaja. Stogdill (1948) je tako zaključil, da so zgoraj omenjene osebne lastnosti nujni, vendar ne zadostni pogoj za vodjo.

V drugi raziskavi leta 1974 je analiziral novih 163 študij. Po primerjavi rezultatov je ugotovil, da so rezultati bolj mešani od leta 1948. Medtem ko je še v prvi trdil, da so okoliščine bolj odločujoče pri uspehu vodje kot osebne lastnosti vodje, je v drugi zaključil, da je ta odnos bolj uravnotežen in tudi bolj kompleksen (Stogdill 1974, 87).

Podobno je tudi v tej raziskavi opredelil lastnosti, ki jih je mogoče prepoznati pri vodji (Stogdill 1974, 99):

- težnja po odgovornosti in zaključevanju nalog,
- moč in vztrajnost pri doseganju ciljev,
- želja po dogodivščinah in ustvarjalnost pri reševanju problemov,
- težnja po prevzemu pobud v družbenih situacijah,
- samozavest in samozavedanje,
- pripravljenost sprejemanja posledic odločitev in dejanja,
- pripravljenost sprejeti stres zaradi medosebnih konfliktov,
- pripravljenost prenašanja frustracije in zamud,
- sposobnost vpliva na obnašanje drugih ljudi,
- zmožnost strukturiranja sistema interakcij za doseg zastavljenega cilja.

Primerjava med študijama pokaže le to, da je v drugi študiji avtor izraziteje opredelil določene sposobnosti. Tako ni več samo inteligenca, ampak ustvarjalnost pri reševanju problemov; pobudnost je pripravljenost sprejemanja pobud v družbenih situacijah itd. Edina velika razlika med raziskavama je, da se v drugi bolj pojavljajo sposobnosti ravnanja z ljudmi. V prvi

raziskavi so izpostavljene izrazito individualne sposobnosti (družabnost je edina izjema), ki ne zadevajo ljudi okoli vodje, medtem ko rezultati druge raziskave kažejo na prisotnost sposobnosti vodje pri ravnanju z ljudmi, npr. reševanje konfliktov, sposobnost vplivanja na obnašanje ljudi. To nakazuje na že prej omenjeni trend, ko se raziskovalci niso več osredotočali samo na posameznika, ampak tudi kako njegove osebne lastnosti vplivajo na posameznike v skupini.

Raziskava Kirkpatricka in Locka

V eni bolj odmevnih študij sta Kirkpatrick in Locke (1991) ugotovila, da vodje niso po osebnosti enaki kot drugi ljudje. Za razliko od Stogdilla sta uporabila kakovostno analizo in ugotovila, da se vodje razlikuje v šestih pomembnih lastnostih (Kirkpatrick in Locke 1991, 53):

- zagnanosti,
- volji po vodenju,
- poštenosti in integriteti,
- samozavesti,
- kognitivnih sposobnostih,
- znanju poslovnih ved.

Te lastnosti nekdo pridobi ali ob rojstvu, se jih nauči ali celo oboje. Avtorja zaključita, da so te razlike pomembne, saj obrazložijo, zakaj nekdo postane vodja.

Northouse (2007, 19) na podlagi različnih študij opredeli pet značilnosti vodij:

- inteligenca,
- samozavest,
- odločnost,
- integriteta,
- družabnost.

Raziskava Zaccara in drugih

Zanimivo je predvsem, kako je inteligenca povezana z vodenjem. Zaccaro in drugi (2004) so ugotovili, da imajo vodje v povprečju višjo inteligenco od povprečja. Čeprav ta lahko

prispeva k boljšim verbalnim in analitičnim sposobnostim, inteligenca vodje ne bi smela biti precej višja oz. drugačna od sledilcev, saj bi to oteževalo samo delovanje. Na splošno imajo ljudje z višjim inteligenčnim količnikom težave pri komuniciranju s svojimi sledilci in so tudi preobremenjeni z idejami, ki so lahko preveč napredne ali zahtevne za svoje sledilce.

Raziskava Judge in drugih

Goldberg (1990, 1219) pravi, da naj bi se v zadnjih 25 letih tiho dogovorili o temeljnih faktorjih osebnosti. Ti so:

- nevrotičnost: nagibanje k depresiji, tesnobi, negotovosti in sovražnosti;
- ekstravertiranost: nagibanje k družabnosti, odločnosti in pozitivni energiji;
- odprtost: nagibanje k informiranosti, ustvarjalnosti, radovednosti in razumevanju;
- prijetnost: nagibanje h konformizmu, zaupanju, negovanju in sprejemanju;
- vestnost: nagibanje k natančnosti, organiziranosti, nadzoru, zanesljivosti in odločnosti.

Na podlagi teh faktorjev so Judge in drugi (2002) naredili metaanalizo 78 študij, opravljenih med leti 1967 in 1998. Našli so močno povezanost med uspešnim vodenjem in petimi faktorji. Najbolj prepoznaven in najpomembnejši faktor pri vodjih je bila ekstravertiranost. Vestnost je drugi najpomembnejši, sledili sta nevrotičnost (negativno povezana) in odprtost, na zadnjem mestu pa prijetnost.

Prednosti in slabosti osebnostne teorije vodenja

Northouse (2007, 24–26) trdi, da ima teorija prednosti in slabosti.

Prednosti so:

- Teorija je na prvi pogled zelo privlačna, saj je v družbi prisoten močan nagib k vodji, ki ima nadnaravne moči in je nekaj posebnega. In ker je osebnostna teorija tako povezana s tem splošnim mnenjem, je zanimiva tako za raziskovanje kot založniško dejavnost.
- Ker ima tako dolgo zgodovino, je bilo opravljenih veliko raziskav. Ker raziskave gradijo oz. se dopolnjujejo, dolgoletna tradicija prevladujoče osebnostne teorije ponuja že veliko raziskav in ugotovitev.

- Teorija poudarja pomembnost vodje, ki predstavlja ključen dejavnik v vodenju, kar lahko sicer vodi v preveliko usmerjenost v samo en element vodenja, vendar nam obenem nudi izredno globino tega dejavnika.
- Omogoča tudi primerjavo vodij, lastnosti itd. Ker lahko iz študij izberemo značilnosti vodij, je lažje opredeliti ključne kompetence vodje.

Kljub dolgoletni tradiciji osebnostne teorije ima tudi kritike, in sicer:

- Ne poda dokončnega seznama osebnostnih lastnosti vodje. Seznam lastnosti je predolg in skoraj v vsaki raziskavi se pojavi nova lastnost.
- Teorija ne vzame v razpravo okoliščin, v katerih se nahaja vodja.
- Teorija subjektivno opredeli lastnosti vodje. Ker so bili rezultati raziskav tako široki, je bilo veliko subjektivnih razlag rezultatov in podatkov. Avtor že s samo izbiro ključnih lastnosti vpliva na rezultate raziskav.
- Teorija pri obravnavi vodenja ne namenja nič pozornosti rezultatom vodenja. Pomembne so samo lastnosti osebe in ali zaradi njih postane vodja, malo je bilo narejeno ali prav te lastnosti doprinesejo večjo uspešnost.
- Teorija ima težave tudi pri vlogi izobraževanja in izkušenj. Osebnostne lastnosti so globoko zakoreninjene v osebi in jih je težko spreminjati. Ali to pomeni, da se vodje izoblikujejo v otroštvu (kot se tudi osebnost) in da »nepravilna« vzgoja onemogoči osebi, da postane vodja ostaja nerešeno.

1.2.2. Teorija veščin

Podobna teorija osebnosti se je razvila v sredini prejšnjega stoletja in je bila poimenovana teorija veščin. Teorijama je skupno, da so v ospredju vodja in njegove lastnosti. Za razliko od osebnostne teorije, ki se osredotoča na osebnostne značilnosti vodje, ki so bolj ali ne že zasidrane in težko spremenljive, teorija veščin poudarja zmožnosti in veščine, ki se jih lahko nauči in razvije.

Osnovni članek teorije veščin izhaja iz leta 1955 profesorja Katza, v katerem je trdil, da je uspešnost vodje oz. administratorja odvisna od treh veščin: tehničnih, človeških in konceptualnih. Poudaril je razliko med veščinami in lastnostmi: veščine so, kar vodja lahko dela, medtem ko so lastnosti to, kar vodja je.

Tehnične veščine so znanja o določenem delu ali dejavnosti (Katz 1955, 34). Vključujejo kompetence na specializiranem področju, analitične sposobnosti in sposobnost uporabe primernih tehnik in orodij pri reševanju problemov. Tehnične veščine so pomembne pri sami proizvodnji oz. prodaji storitev in izdelkov.

Človeške veščine opredeli kot znanja in zmožnosti dela z ljudmi (Katz 1955, 35). Medtem ko se tehnične veščine ukvarjajo z izdelki oz. storitvami, se človeške veščine ukvarjajo z ljudmi. To so veščine, ki pomagajo vodji pri učinkovitem in uspešnem delu s svojimi sodelavci in podrejenimi, da dosežejo skupen cilj. Poudarja, da mora vodja usklajevati svoje želje in poti do cilja z željami in idejami drugih. Samo s tem vodje ustvarijo zaupanje in motiviranost med zaposlenimi, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev.

Medtem ko se tehnične veščine ukvarjajo s stvarmi, človeške z ljudmi, se konceptualne ukvarjajo z idejami, torej s kreativnim delom menedžmenta (Katz 1955, 35). Sem spada predstavitev zahtevnih in kompleksnih idej ter nalog v razumevajoči obliki, torej sodelujejo pri razpršitvi vizije in strateških načrtov po vsem podjetju. Drugi še pomembnejši del obsega inovativnost. Hamel (2007, 32) je inovativnost razdelil na štiri vrste:

- operativna: izboljšave procesov,
- produktna: izboljšave storitev in izdelkov,
- strateška: izboljšave oz. spremembe v strategijah,
- menedžerska: spremembe v menedžerskih procesih.

Te izboljšave vselej prispevajo k uspešnosti podjetja, vendar glede na velikost v obratnem vrstnem redu kot zgoraj. Lahko bi rekli, da so tehnične veščine povezane z inovativnostjo procesov in produktov, človeške veščine s storitvami in deloma strategijami, medtem ko so najpomembnejše in obenem najbolj tvegane ter najtežje menedžerske inovativnosti, ki spadajo v konceptualne veščine.

Veščine so med seboj razvrščene po pomembnosti za določen nivo menedžmenta. Tako so za operativni menedžment najpomembnejše tehnične in človeške veščine ter manj konceptualne. Za srednji menedžment so pomembne vse veščine, medtem ko za vrhnji menedžment niso pomembne tehnične veščine. Zanimivo je, da so le človeške veščine pomembne pri vseh treh ravneh menedžmenta (Katz 1955, 38–42).

Teorija Mumforda in drugih

Po Katzu je teorija veščin zamrla in znova oživila v začetku 90., ko je bilo objavljenih nekaj študij, kako zmožnost reševanja problemov vodje vpliva na uspešnost organizacije. Iz teh raziskav je izšla teorija veščin Mumforda in drugi (2000).

V začetku 90. je raziskovalna skupina Mumforda po naročilu ameriškega ministrstva za obrambo začela razvijati teorijo vodenja glede na zmožnost reševanja problemov. V študijo je bilo zajetih 1.800 vojakov različnih rangov in izobrazbe. Glavni cilj raziskave je bil razlaga glavnih elementov uspešnosti.

Na podlagi tega projekta so Mumford in njegova ekipa izdelali model sposobnosti (ang. Capability model), ki povezuje znanje vodje in njegove veščine z uspešnostjo vodje. Sposobnosti se lahko oseba nauči in razvija, tako da vodenje ni samo za rojene vodje, ampak skoraj za vsakogar, ki razvije te veščine. Poudariti je treba, da se model razlikuje od drugih modelov vodenja v tem, da ne poudarja, kaj vodje delajo, ampak vodenje opredeli kot zmožnosti, ki omogoča uspešno vodenje (Mumford in drugi 2000, 12).

Model ima pet elementov (Mumford in drugi 2000, 13):

- osrednji del so veščine: veščine reševanja problemov, družbene veščine in znanje;
- posameznikove lastnosti: splošne kognitivne sposobnosti, jasne kognitivne sposobnosti, motivacija in osebnost;
- izidi vodenja: uspešnost reševanja problemov in splošna uspešnost;
- izkušnje pri delu;
- okoljski vplivi.

Veščine

Avtorji (2000, 15) razumejo veščino reševanja problemov kot kreativno sposobnost vodje, da reši nove in nenavadne probleme na zanimiv, ustvarjalen način. V to spadajo opredelitev problema, pridobivanje informacij, oblikovanje razumevanje problema in končno tudi izdelava rešitev. Posebej izdelava rešitev od vodje zahteva največ napora, saj mora trgovati med dolgoročnimi in kratkoročnimi cilji organizacije, svojimi poklicnimi željami, željami

podrejenih, cilji organizacije in tudi vedno spreminjajočimi se zunanjimi silami. Končni rezultat večine reševanja problemov je inovativna rešitev, ki jo je možno uvesti v poslovanje.

Družbene veščine vključujejo ravnanje z ljudmi, torej zmožnost razumevanja ljudi in družbenih sistemov, v katerem se vodja nahaja, skupno reševanje problemov in tudi empatija. Te veščine so skoraj popolnoma enake človeškim veščinam pri Katzu. Družbene veščine so avtorji razdelili v štiri skupine (Mumford in drugi 2000, 16–19):

- Zmožnost življenja: pomeni, da ima vodja sposobnost, da se vživi v gledanje problemov skozi oči drugih. Torej mora razumeti in upoštevati cilje, želje in interese drugih in najti sporazum, ki bo zadovoljil potrebe drugih in obenem izpolnil cilje organizacije. Za te veščine se uporablja tudi izraz družbena inteligenca.
- Družbeno videnje: pomeni zaznati in razumeti kako drugi v organizaciji delujejo. Kaj je pomembno za njih? Kaj jih motivira? Kakšne težave imajo pri opravljanju svojih nalog itd. Ta veščina je posebej pomembna pri uvajanju sprememb, saj mora vodja vnaprej predvidevati, kakšni so možni odzivi zaposlenih.
- Prilagodljivost obnašanja: pomeni zmožnost spreminjanja in prilagajanja obnašanja potrebam in željam drugih. Pomeni, da je vodja pripravljen na poslušanje in da je sposoben v primeru trdih argumentov spremeniti svoje obnašanje in pogled na probleme.
- Družbena uspešnost: pomeni zmožnost komuniciranja in prepričevanja vizije na druge. Ta veščina je pomembna predvsem v času sprememb, saj mora vodja obrazložiti razloge in posledice sprememb in obenem biti občutljiv na potrebe in želje drugih. Vodja igra v tem primeru vlogo učitelja, mentorja in posredovalca, saj svoje zaposlene uči, jih usmerja in jim obenem nudi tudi varnost.

Znanje je povezano z veščino reševanje problemov. Neposredno vpliva na zmožnost vodje, da opredeli zahtevne organizacijske probleme in jih nato tudi reši. Za avtorje je znanje kopičenje informacij in mentalna zmožnost organiziranja teh informacij, kar imenujemo shema. Zahtevnost, organiziranost in prepletenost teh shem izboljšuje uspešnost vodij (Mumford in drugi 2000, 18).

Posameznikove lastnosti

Splošne kognitivne sposobnosti imenujemo inteligenca posameznika, kar vključuje obdelavo informacij, splošne analitične sposobnosti, kreativnost in divergentno sposobnost mišljenja, spomin itd. Te lastnosti so genetsko pogojene (Mumford in drugi 2000, 20–23).

Če so splošne kognitivne sposobnosti genetsko pogojene, so jasne kognitivne sposobnosti pogojene z izkušnjami kot nekakšna shramba izkušenj. Če se splošne kognitivne sposobnosti razvijajo do približno sredine dvajsetih let in nato upadajo, jasne kognitivne sposobnosti naraščajo skozi vse življenje. V preprostem jeziku bi tem sposobnostim lahko rekli življenjska modrost.

Motiviranost pomembno vpliva na razvoj voditeljskih sposobnosti, predvsem ker prvič morajo biti vodje voljne za reševanje težkih organizacijskih težav, saj brez volje oz. želje ni vodenja; drugič morajo biti vodje voljne izraziti voljo po vodenju oz. moči, kajti morajo vplivati na druge, če hočejo sploh voditi; tretjič morajo biti predani družbenim ciljem organizacije, kar pomeni, da vodja skuša razvijati in večati dobrobit vseh deležnikov ter organizacije same. Torej motiviranost pomembno vpliva na voljnost, vpliv in družbeno dobro (Mumford in drugi 2000, 22).

Osebnost vpliva na zmožnosti razvoja voditeljskih sposobnosti. Model predpostavlja, da vsaka osebnostna značilnost, ki pomaga pri reševanju problemov, pomembno vpliva na uspešnost vodenja.

Uspešnost vodenja

Če posameznikove značilnosti vplivajo na veščine, veščine vplivajo na uspešnost vodenja, ki jo avtorji merijo kot uspešnost reševanja problemov in samo uspešnost. Kriterij uspešnosti reševanja problemov je določen kot izvirnost in kakovost rešitev, torej rešitev, ki je logična, uspešna, edinstvena in gre prek danih informacij. Samo uspešnost se meri prek tipičnih kriterijev: zadovoljstvo zaposlenih z vodjem in drugimi finančnimi ter nefinančnimi kazalci uspešnosti celotne organizacije (Mumford in drugi 2000, 23).

Izkušnje pri delu

Izkušnje pomembno vplivajo na sposobnost reševanja zahtevnih problemov. Avtorji (2000, 24) menijo, da lahko vodja izboljša svoje sposobnosti z različnimi tehnikami, menjavo delovnih mest, mentorstvom, izobraževanjem in reševanjem nenavadnih problemov. Poleg tega menijo, da izkušnje pomembno vplivajo tudi na osebnostne značilnosti vodje, ki spet vplivajo na uspešnost. S tem ko vodje napredujejo po hierarhični lestvici, rešujejo vedno zahtevnejše probleme in s tem izboljšujejo veščine reševanja problemov.

Okoljski vplivi

Okoljski vplivi so zunaj nadzora vodje, ampak pomembno vplivajo na uspešnost vodenja. Spremembe v okolju so čedalje pogostejše, kar pomeni, da tudi problemi postajajo čedalje zahtevnejši in zato vodje potrebujejo tudi čedalje boljše zmožnosti in veščine (Mumford in drugi 2000, 24).

Prednosti in slabosti

Northouse (2007, 54–56) opredeli prednosti in slabosti teorije veščin, in sicer prednosti so:

- Poudarja pomembnost razvoja voditeljskih veščin. Je prvi model, ki je v središče procesa vodenja postavil veščine. Če so prejšnji modeli poudarjali pomembnost veščin na različnih menedžerskih nivojih, teorija veščin postavlja naučene veščine v središče uspešnega vodenja na vseh menedžerskih nivojih.
- Je privlačen za širšo javnost. Veščine so vsem dostopne in se jih je mogoče naučiti in priučiti. Za razliko od osebnostne teorije je vodenje dostopno vsem in ne samo srečnežem, ki so dobili določene sposobnosti ob rojstvu.
- Vključuje široko paleto vplivov, ki vplivajo na uspeh vodenja, in ti faktorji se delijo še naprej. Tako lahko z raziskovanjem posameznega faktorja analiziramo pomembnost in medsebojne povezave med vplivi.
- Teorija veščin je v skladu s predmetnikom poslovnih šol, ki učijo vodje. Predmeti kot ustvarjalnost v menedžmentu, projektni menedžment itd. učijo veščine, ki so po teoriji veščin ključni za uspešnost vodenja.

Kritike so:

- Veščine po navadi presegajo meje vodenja. Motivacija, kritično mišljenje itd. po navadi ne spadajo več v proces vodenja. Tako npr. ima teorija kar dve kognitivni mišljenji, ki sta preučevana v psihologiji. Problem tako nastane, ker preveč spremenljivk zmanjšuje natančnost teorije in začne preveč posploševati.
- Teorija ima majhno napovedovalno vrednost. Ne pove, kako npr. znanje ali prilagodljivost obnašanja neposredno vplivata na uspešnost vodenja. Teorija sicer trdi, da so stvari med seboj povezane, ampak ne opiše, kako močno delujejo te povezave. Tako teorija ne pokaže, kako veščine vplivajo na uspešnost vodenja.
- Teorija veščin naj bi se po mnenju njenih avtorjev ločila od osebnostne teorije, vendar večji del teorije predstavlja prav osebnostna teorija (kognitivne sposobnosti, inteligenca, osebnostne značilnosti itd.).
- Teorija verjetno ne bi ustrezala prav vsem vodjem, saj je bila razvita v ministrstvu za obrambo, kjer se zakonitosti organiziranja bistveno razlikujejo od drugih organizacij, predvsem pri vplivu na podrejene.

1.2.3. Teorija načina vodenja

Če je osebnostna teorija poudarjala osebnostne značilnosti vodje, teorija veščin veščine vodje, teorija načina vodenja poudarja obnašanja vodje. Teorija načina se tako nanaša izključno na to, kar vodje delajo in kako se obnašajo. Teorija se razširi, saj obravnava tudi obnašanje vodij do svojih podrejenih v različnih okoliščinah.

Northouse (2007, 69) deli teorijo načina na dve vrsti obnašanja in sicer nasproti:

- naloge, ki poudarjajo usmerjeno obnašanje in pomembnost določene naloge;
- odnose, ki poudarjajo pomembnost odnosov med vodjem in njegovimi podrejenimi.

Najpomembnejša in temeljna študija preučevanja teorije načina je študija, izvedena v 40. letih prejšnjega stoletja Univerze v Ohio. Raziskavo so spodbudile študije Stogdilla (1948, 1974), ki je opozoril, da so pri vodenju poleg osebnosti pomembni tudi drugi dejavniki. Študiji Univerze v Ohio je sledila še ena prelomna študija preučevanja vodenja v majhnih skupinah Univerze v Michiganu. Zadnjo pomembno študijo sta leta 1964 opravila še Blake in Mouton, ki sta preučevala, kako menedžerji uporabljajo različna obnašanja v različnih okoliščinah.

Študija Univerze v Ohio

Po neuspehu študije o osebnostni teoriji so raziskovalci v Ohio začeli raziskovati, kako se posamezniki obnašajo v skupini ali organizaciji. Raziskavo so izvedli z vprašalnikom, ki je vseboval več kot 1.800 postavk, ki so prikazovale različne vidike obnašanja vodje (Northouse 2007, 75). Iz teh je bil izdelan vprašalnik s 150 vprašanji, ki je postal znan kot LBDQ (ang. Leader Behaviour Description Questionnaire). Leta 1963 je Stogdill priredil vprašalnik, znan kot LBDQ-XII, ki je postal tudi najuporabnejši vprašalnik pri raziskovanju vodenja.

Raziskovalci so ugotovili, da lahko obnašanje vodij razvrstimo v dve skupini, in sicer v spodbudno strukturo (ang. Initiating structure) in pozornost (ang. Consideration) (Northouse 2007, 76). Spodbudna struktura spodbuja obnašanje v smeri nalog, torej njihovega dokončanja, strukture nalog, opredelitev odnosov in odgovornosti ter terminskega načrta itd. Pozornost je spodbujala predvsem obnašanje prijateljstva, zaupanja, spoštovanja in povezovanja.

Ti dve ugotovitvi povzemata, kako naj se vodja obnaša, in sicer mora priskrbeti ustroj za podrejene ter jim nameniti pozornost. Ohajska študija je videla te obliki obnašanja kot neodvisni. Ena izmed ugotovitev je bila, da je način obnašanja odvisen od okoliščin (Northouse 2007, 76).

Študija Univerze v Michiganu

Študija se je od ohajske razlikovala predvsem v tem, da so se raziskovalci usmerili v vodenje majhnih skupin (npr. Likert 1961). Raziskava je pokazala dva tipična vzorca obnašanja (Bowers in Seashore 1966): usmerjenost k zaposlenemu in usmerjenost k proizvodnji. Usmerjenost k zaposlenemu je podobna kot pozornost pri ohajski študiji in pomeni, da se vodja iskreno zanima za interese svojih podrejenih. Na drugi strani usmerjenost k proizvodnji podobno kot spodbudna struktura teži k nalogam in tehničnim vidikom poslovanja. Tukaj so zaposleni videni kot sredstvo za doseg cilja.

Razlika od ohajske študije je v tem, da so tu preučevali obliki obnašanja kot medsebojno odvisni in povezani med seboj. Vodja torej ne more biti usmerjen k nalogom in obenem tudi k pozornosti, ampak le k enemu ali drugemu. Poznejše študije so to zavrnile in se nato

osredotočile na iskanje univerzalnega načina vodenja. Rezultati so bili izključujoči in nejasni (Yukl 1994). Čeprav naj bi nekateri rezultati nakazovali na boljšo uspešnost v primeru visokega obnašanja obeh vrst, rezultati niso bili neizključujoči.

Mreža vodenja

Leta 1964 sta Blake in Mouton izdelala mrežo vodenja, ki je bila pozneje še večkrat predelana, nazadnje leta 1991 s strani Blaka in McCansa. Mreža je bila izdelana z namenom, da bi ugotovili, kako vodje pripomorejo k doseganju ciljev organizacije prek zanimanja za ljudi in produkcijo (podobno kot v prejšnjih študijah).

Mreža je zasnovana tako, da na horizontalni osi predstavlja zavzetost vodje za rezultate (produkcijo) in na vertikalni za ljudi (zaposlene). Os je oštevilčena od 1 do 9, kjer ena predstavlja nezavzetost vodje in 9 popolna zavzetost. Tako dobimo mrežo, v kateri sta avtorja opredelila pet tipičnih vzorcev obnašanja (Blake in McCanse 1991):

- avtoriteta – uslužnost (9,1),
- podeželski klub (1,9),
- osiromašen menedžment (1,1),
- sredina ceste (5,5),
- timski menedžment (9,9),
- očetovstvo/materializem in
- oportunistem.

Avtoriteta – uslužnost

Ta način izrazito poudarja pomembnost nalog in zahtev delovnega mesta ter se ne ozira na interese ljudi oz. zaposlenih. Posledično je tudi komunikacija omejena na napotke oz. informacije, povezane z nalogo. Ljudje so tu videni le kot sredstvo za doseg cilja. Vodja je skoraj obseden z nadzorom in močjo.

Podeželski klub

Podeželski klub je nasprotje avtoriteti – uslužnosti. Najpomembnejši so medsebojni odnosi med zaposlenimi. Pomembni so interesi in potrebe podrejenih, naloga skoraj ni pomembna. Vodji so najpomembnejši odnosi in splošno počutje sodelavcev.

Osiromašen menedžment

Vodja je tu ne zainteresiran tako za nalogo kot ljudi. Lahko bi rekli, da ta način vodenja vodi v neuspeh celotne skupine.

Sredina ceste

Vodje so tukaj posredovalci in vedno iščejo kompromis med zahtevami ljudi in nalog. Čeprav bi lahko to opisali kot dober način vodenja, lahko vodja nezavedno podpira status quo in s tem zavira možnost inovacij ter posledično vodi skupino v neuspeh.

Timski menedžment

Timski menedžment naj bi predstavljal popolni način vodenja, saj zagotavlja najvišjo pomembnost tako nalog kot ljudi, ki te naloge opravljajo. Vodjo bi lahko opisali kot: odprtega, načelnega, odločnega, prijetnega itd.

Očetovstvo/materializem

Vodja se lahko premika po mreži, zato obenem izvaja dva načina vodenja. Ko vodja izmenično izmenjuje avtoriteto in podeželski klub, avtorja tako vodjo poimenujeta očetovski diktator. To pomeni, da sicer igra na karto pomembnosti ljudi in občutljivosti na njihove probleme, vendar le za to, da bi dosegel svoj cilj.

Oportunizem

Če vodja izmenjuje različne načine vodenja, se obnaša oportunistično.

Blake in Mouton (1964) sta glede na rezultate menila, da ima vodja po navadi en prevladujoč način vodenja, ki ga uporablja v večini okoliščin, in več rezerv načina vodenja, ki se pokažejo, ko je vodja pod pritiskom in običajen način vodenja ne obrodi uspehov.

Prednosti in kritike teorije načina

Teorija načina je sprožila kar nekaj kritik, vendar ni brez prednosti. Prednosti so (Northouse 2007, 78–79):

- Teorija je sprožila pomemben preobrat v preučevanju vodenja. Prvič se je začelo preučevati ne samo osebnost in veščine vodje, ampak tudi njihovo obnašanje, torej kako se njihova osebnost in veščine izrazijo v delu s svojimi podrejenimi.
- Teorija načina ima poleg osebnostne teorije največjo tradicijo v raziskavah, kar omogoča primerjavo in boljši pregled nad celotno teorijo.
- Teorija načina se je osredotočila na samo dve spremenljivki obnašanja: pri nalogah in ljudeh. Ti dve spremenljivki predstavljata jedro procesa vodenja.

Kritike so sledeče:

- Raziskave niso pokazale, kako različno obnašanje vpliva na samo uspešnost vodenja (Yukl 1994). Rezultati sicer v nekaterih primerih nakazujejo na določeno smer, vendar niso dovolj trdni za splošitev.
- Teorija načina ni našla univerzalnega načina obnašanja vodje, ki bi bil učinkovit skoraj v vseh okoliščinah, vendar je bil to osrednji cilj raziskovalca teorije načina.
- Največ uspeha naj bi prispeval timski menedžment. Nekatero raziskavo (Misumi 1985) pa temu nasprotujejo. Poleg tega timski menedžment zahteva skoraj super človeške zmožnosti vodje.

Teorija načina opozori vodjo, da s svojimi dejanji vpliva tako na uspeh naloge kot na odnose s svojimi sodelavci. Tako mora vodja v različnih situacijah uporabiti različne načine obnašanja, kar predstavlja zelo veliko težavo, saj je obnašanje zelo težko spremeniti. Posledično se je razvila teorija okoliščin, ki jo bomo obravnavali kot naslednjo.

1.2.4. Teorija okoliščin

Če je bila pri osebnostni teoriji ena izmed kritik, da se lahko zgodi, da je določena oseba lahko kot vodja uspešen v eni in neuspešen v drugačni okoliščinah, skuša to popraviti teorija okoliščin, ki temelji na teoriji okoliščin Reddina 3-D (1967). Čeprav je bila teorija predelana in spremenjena, sta osnovo teoriji postavila Hersey in Blanchard leta 1969. Zadnjič je bila spremenjena leta 1993 s strani Blancharda, Zigarmina in Neslona.

Osnovna predpostavka teorije je, da različne okoliščine zahtevajo različen način vodenja. Tako se mora vodja, če hoče biti uspešen, prilagajati situaciji, v kateri se nahaja. Teorija okoliščin združuje tudi prejšnje teorije, predvsem teorijo obnašanja, saj uporabi dva temeljna načina obnašanja vodje (človeški in proti nalogi), vendar s to razliko, da je odločilni faktor, katero obnašanje je optimalno, prav okoliščina.

Druga pomembna predpostavka modela je, da se veščine in motivacija zaposlenih spreminja skozi čas. Teorija poudarja, da so veščine in motivacija pogojene z okoliščinami, v katerih se nahajajo vodje. Tako je posebej pomembno, da vodja spreminja obnašanje v skladu z veščinami in motivacijo svojih zaposlenih.

Osnovni model teorije okoliščin je sestavljen iz dveh medsebojno komplementarnih delov, in sicer (Northouse 2001, 93):

- načinom vodenja in
- razvojno stopnjo podrejenih.

Način vodenja opredeljuje vzorec obnašanja osebe, ki hoče vplivati na druge. Kot pri teoriji obnašanja je lahko vodja usmerjen k nalogam ali zaposlenim. Pri nalogah uporablja vodja npr. ukazovanje, dajanje točnih navodil, terminski načrt, hierarhijo itd., medtem ko pri zaposlenih vzpostavlja dialog, podpira zaposlene, deli informacije itd.

V matriki (vodenje usmerjeno k nalogam ali zaposlenim) dobimo tako štiri načine vodenja (Blanchard in drugi 1993, 23):

- Usmerjeno vodenje pomeni visoko stopnjo usmerjenosti k nalogam in nizko k zaposlenim. Vodja se tu osredotoči predvsem na doseganje ciljev in skoraj nič na sodelavce ter njihove interese.

- Trenersko vodenje je usmerjeno tako k nalogam kot zaposlenim. Vodja še vedno določi cilj in načine za njegovo doseganje.
- Podpirajoče vodenje je visoko usmerjeno k zaposlenim in manj k nalogam. Tukaj vodja podpira svoje zaposlene in jim pusti svobodo pri postavljanju ciljev. Vodja pa je še zmeraj zelo vpleten v sam proces izvrševanja nalog.
- Delegirano vodenje ni usmerjeno ne k nalogam ne k zaposlenim. Naloga vodje je dajanje zaupanja zaposlenim pri njihovi sposobnosti reševanja problemov. Zaposleni imajo tako kot pri prejšnjem vodenju svobodo pri delu, vendar vodja, potem ko se strinjajo s cilji, skoraj ni več vključen v proces.

Avtorji (1993, 49) povežejo način vodenja s razvojno stopnjo zaposlenim, ki se deli na:

- zmožnost dokončanja nalog in
- motivacijsko raven pri opravljanju nalog.

Tako dobimo štiri razvojne ravni (Blanchard in drugi 1993, 53):

- Prva: zaposleni so nizko zmožni, vendar visoko motivirani za opravljanje dela.
- Druga: zaposleni niso ne zmožni ne nemotivirani.
- Tretja: zaposleni so visoko zmožni, vendar nemotivirani.
- Četrta: najbolj zaželena, saj so zaposleni visoko motivirani in zmožni.

Če združimo oba dela, dobimo model okoliščin, ki se gradi okoli ideje, da se zaposleni premikajo po lestvici sposobnosti. Torej mora vodja najprej ugotoviti, na kateri ravni so zaposleni, in nato prilagoditi svoj način vodenja njim. Tako je prva naloga vodje, da ugotovi, kakšne so okoliščine naloge. Zahtevajo visoko zmožnost zaposlenih? Ali so zaposleni motivirani za dokončanje naloge itd.?

Ko ugotovi, katero raven zaposleni potrebuje, določi način vodenja. Na prvi razvojni ravni mora vodja prevzeti usmerjeno vodenje; pri drugi trenersko vodenje, tretji podpirajoče in pri četrti delegirano vodenje. Ker se zaposleni premikajo po razvojni premici, mora vodja natančno spremljati zaposlene in temu primerno prilagoditi svoje vodenje.

Prednosti in kritike teorije okoliščin

Northouse (2007, 96–100) meni, da ima teorija okoliščin veliko prednosti, in sicer:

- Teorija je preživela na trgu, saj je prav največ izobraževanj za vodje utemeljeno prav na teorijo okoliščin.
- Teorija je zelo praktična, saj jo je lahko razumeti in uporabiti.
- Teorija predpiše in pojasnjuje, zakaj in kako se mora vodja v določeni situaciji določeno obnašati.
- Teorija je prilagodljiva. Vodje morajo uporabljati različne načine vodenja, če hočejo biti uspešni.

Teorija ni brez kritik:

- Teorija ni bila preizkušena v strogem znanstvenem pogledu, saj je bilo opravljenih zelo malo študij. To lahko pomeni, da teorija nima močnega teoretičnega zaledja, ki bi ji to sploh omogočalo.
- Teorija ne pojasnjuje, kako so med seboj povezane veščine in motivacija ter zakaj morajo vodje na podlagi tega prilagoditi svoje obnašanje.
- Raziskave (npr. Vecchio 1987) kažejo, da se lahko prepletajo načini vodenja in razvojne ravni zaposlenih, ki tako niso tesno povezane, kot trdi teorija.
- Teorija tudi ne pojasnjuje, kako določene demografske značilnosti vplivajo na način vodenja. Tako npr. Vecchio (1987) meni, da bolj izobraženi ljudje želijo manj strukture.
- Predpisana vrednost je tudi ovira, saj teorija ne pojasnjuje, ali naj vodja spremeni vodenje glede na celotno skupino (povprečje) ali posameznika.

1.2.5. Teorija pogoja

Teorija pogoja je podobna teoriji okoliščin, vendar poudarja, da je uspešnost vodenja odvisna predvsem ujemanja načina vodenja z okoliščinam. Če hočemo razumeti uspešnost vodenja, moramo najprej razumeti okoliščine, v katerih se vodja nahaja. Tako je uspešno vodenje pogojeno, saj se pravi način vodenja ujema s pravimi okoliščinami.

Osnovno delo pri teoriji pogoja je delo Fiedlerja iz leta 1964. Ta je razvil teorijo z raziskavo velikega števila vodij v različnih okoliščinah. Ocenil je način vodenja, okoliščine, v katerih so delali, in njihov uspeh. Na podlagi rezultatov je razvil teorijo, ki temelji na predpostavki, da je uspešnost vodenja odvisna od ustreznosti vodje v določeni okoliščini.

Teorija pogoja se ukvarja z okoliščinami in načinom vodenja ter ujemanju teh dveh spremenljivk. Fiedler (1964, 153) razdeli vodenja na način k:

- nalogam ali
- odnosom.

Oba načina smo opisali že v prejšnjih teorijah, vendar je pri teoriji pogoja zanimiv način, kako dodelimo način vodenja določenemu vodji. S testom Najmanj zaželenega sodelavca (ang. Least Preferred Coworker) vodje ocenijo, kateri so sodelavci, s katerimi najtežje sodelujejo. Na podlagi rezultatov se določi, ali je vodja usmerjen k nalogam ali odnosom.

Drugi del so okoljske spremenljivke, ki jih Fiedler (1964, 159) deli na:

- odnos med vodjo in podrejenim: opisuje odnos med vodjo in zaposlenim, predvsem zaupanje, lojalnost in povezanost med vodjo in podrejenimi. Če se zaposleni počutijo varno in zaupajo vodji, je odnos oz. atmosfera dobra, drugače slaba;
- strukturo naloge: določa, kako jasni so naloga in njeni cilji. Jasna struktura daje vodji več nadzora kot zapletena in nejasna naloga. Fiedler za jasno strukturo šteje nalogo, katere naloge so jasno opisane in vsem znane; je omejeno število načinov za doseg tega cilja; zaključek naloge je lahko predstavljen in ima malo število alternativnih rešitev;
- pozicija moči: je velikost avtoritete vodje za kaznovanje in nagrajevanje svojih podrejenih.

Vse tri spremenljivke skupaj določajo zaželenost določene okoliščine. Najbolj zaželene so okoliščine, ki imajo dober odnos med vodjo in podrejeni, naloge so jasno strukturirane, vodja pa ima močno pozicijo moči.

Z vsemi temi spremenljivkami in načinom vodenja lahko sestavimo tabelo povezav. Tako so ljudje, ki so zelo usmerjeni k nalogam (nizki rezultati na LPC), po Fiedlerju (1964, 178) najučinkovitejši v okoliščinah:

- kjer so dobri odnosi med vodjo in podrejenimi,
- struktura naloge je jasno ali nejasno določena,
- pri jasni strukturi imajo naloge lahko nizko ali visoko pozicijo moči,
- pri nejasni strukturi imajo visoko pozicijo moči,
- kjer so odnosi slabi in je struktura naloge nejasna, imajo nizko pozicijo moči.

Vodje, usmerjene k odnosom, so najuspešnejše po Fiedlerju (1964, 183):

- pri dobri odnosih, ki imajo nejasno strukturo naloge in nizko pozicijo moči;
- pri slabih odnosih, kjer je struktura naloge jasna in je pozicija moči visoka ali nizka;
- pri nejasni strukturi, kjer je pozicija moči visoka.

Fiedler (1995, 457) v novejših delih razlaga, zakaj vodje, ki se nahajajo v napačnih okoliščinah, ne uspejo, in sicer:

- če se nahajajo v situaciji, ki ne ustreza njihovim rezultatom, poveča njihovo nervozo;
- s tem so v stresu, saj morajo povzeti način vodenja, ki jim ni blizu;
- to se pokaže pri slabih odločitvah in posledično slabih rezultatih.

Prednosti in kritike teorije pogoja

Prav razlaga, zakaj so vodje neuspešni v napačnih okoliščinah, je ena izmed kritik teorije pogoja. Fiedler (1995, 458) poimenuje ta problem kot problem črne skrinjice, vendar je odgovor za znanstveno teorijo nezadosten. Northouse (2007, 118–120) ponuja še druge kritike, in sicer:

- Reševanje testa LPC je zelo zapleteno in rezultati vedno ne pokažejo pravih rezultatov. Poleg tega je težko razumeti, kako lahko ocena drugega oz. najmanj zaželenega sodelavca vpliva na sam način vodenja.
- Teorija tudi ne razloži, kaj mora organizacija narediti, če se napačni vodja znajde v napačni situaciji. Ne uči, kako vodje naučiti, kako naj uporabijo drugačne načine vodenja, saj ima vodja lahko le en način, ker je ta osebno pogojen. Lahko nastane težava v organizaciji, ker vodje po navadi ne izbirajo svojih sodelavcev ali okoliščin, ampak jih mora vzeti kot dane.

Teorija ima seveda tudi nekaj prednosti pred drugimi teorijami:

- Za seboj ima veliko empiričnih raziskav (npr. Strube in Garcia 1981), ki potrjujejo predpostavke teorije.
- Razširila je vodenje tudi na vpliv okoliščin na vodje. Pred teorijo je bilo iskanje enega samega najboljšega načina vodenja, teorija pa je to opustila in prevzela predpostavko, da različne okoliščine zahtevajo različno vodenje.

- Dobro predvideva, ali bo nekdo, ki zasede določeno mesto v organizaciji, uspešen pri opravljanju nalog.
- Ima prednost, saj predpostavlja, da ne morejo biti vodje uspešni v vseh okoliščin. To daje pridih človeškosti, saj druge teorije iščejo vodjo, ki bo uspešen povsod.
- Uporabna je tudi za organizacije pri razvijanju ključnih kadrov, saj lahko glede na določeno mesto v podjetju razvijejo zmožnosti, ki bi jih moral imeti vodja, da bo uspešen pri svojem delu.

1.2.6. Teorija poti in cilja

Teorija poti in cilja prevzame znova novi pogled na vodenje. V središče postavlja podrejene in kako naj jih vodja motivira, da uspešno izvedejo svoje naloge. Osnovno delo predstavlja delo Evansa (1970), ki za osrednjo predpostavko postavi izboljšanje uspešnosti zaposlenih in zadovoljstva zaposlenih z osredotočanjem na njihovo motiviranost.

Za razliko od drugih teorij teorija poti in cilja poudarja odnos med načinom vodenja in značilnostmi podrejenih ter okoliščinami dela. Predpostavka je, da bodo podrejeni motivirani, če bodo mislili, da so zmožni opravljati svoje delo, da se bo njihov trud odražal v končnih rezultatih in da bodo za svoje delo pošteno nagrajeni (Northouse 2007, 128). Vodja mora zato uporabiti tisti način vodenja, ki najbolje ustreza tem potrebam podrejenih. To doseže s podporo podrejenih, difuzijo informacij, poštenim nagrajevanjem in zagotavljanjem tistih elementov, ki jih podrejeni potrebujejo za doseg zastavljenih ciljev. Vodenje poveča motiviranost z ustreznimi nagradami podrejenih, z jasno določenimi cilji in podporo pri njihovi doseg, odstrani nepotrebne ovire, npr. birokracijo, in naredi delo samoizpopolnjevalno.

Osrednje tema je torej spodbuditi motiviranost podrejenih za doseg načrtovanih ciljev. To se doseže z (Northous 2007, 129) :

- obnašanjem vodij,
- osebnostnimi značilnostmi podrejenih in
- značilnostmi nalog.

Mitchell in House (1974, 83) delita obnašanje vodje na:

- usmerjevalno vodenje: vodja poda natančna navodila svojim zaposlenim za doseg ciljev in standarde obnašanja;
- podpirajoče vodenje: vodja je podpirajoč in dosegljiv, njegova prva skrb je dobrobit njegovih podrejenih;
- vključujoče vodenje: vodja povabi svoje podrejene, da sodelujejo pri odločanju;
- k dosežkom usmerjeno vodenje: vodja postavi visoke cilje, ki motivirajo zaposlene, da jih dosežejo. Od svojih podrejenih odličnost pri opravljanju nalog in tudi zaupa v sposobnosti podrejenih, da dosežejo te cilje.

Avtorja (1974, 85) trdita, da se vodja lahko nauči in tudi udejestvuje vse zgoraj omenjene načine. Pri tem ga mora voditi glavno vodilo, in sicer da prevzame tisti način obnašanja, ki najbolj ustreza okoliščini ali motivacijskim zahtevam podrejenih.

Osebnostne značilnosti podrejenih pokažejo, kako podrejeni razumejo obnašanje vodij v določeni okoliščini. Tako imamo potrebe po (Mitchell in House 1974, 85):

- druženju,
- strukturi,
- nadzoru,
- samozavesti za dokončanje naloge.

Če imajo podrejeni močno potrebo po druženju, to zahteva od vodje, da izbere način podpirajočega vodenja. Če so podrejeni dogmatični in avtoritativni ter morajo delati v negotovih okoliščinah, morajo vodje povzeti usmerjevalno vodenje.

Potreba po strukturi se v teoriji deli na notranjo in zunanjo potrebo po kontroli. Notranja potreba pomeni, da ima zaposlen občutek popolnega nadzora nad dogodki v življenju, medtem ko zunanja pomeni, da zaposleni verjamejo v naključja, usodo itd. Za zaposlene z notranjo potrebo po nadzoru je najboljši način vodenja vključujoče vodenje, saj s tem vodje poskrbijo, da zadovoljijo svoje potrebe po nadzoru. Za zaposlene z zunanjo potrebo po nadzoru teorija meni, da je najboljši način usmerjevalno vodenje (Mitchell in House 1974, 89).

Potreba po samozavesti za dokončanje nalog je pogled podrejenega na njegove sposobnosti za dokončanje nalog. Če ima podrejeni visoko samozavest, naj vodja prevzame k dosežkom usmerjeno vodenje. Če je obratno, naj vodje prevzamejo usmerjevalno vodenje.

Poleg značilnosti podrejenih ima tudi značilnosti nalog velik vpliv na motiviranost zaposlenih. Značilnost nalog vključuje (Mitchell in House 1974, 93):

- obliko nalog podrejenih,
- formalni način avtoritete,
- primarno skupino dela podrejenih.

Če je naloga jasna, če je določen formalni način avtoritete in so dobri odnosi v primarni skupini dela podrejenih, vodja podrejenih ne usmerja in prevzame podpirajoče ali k dosežkom usmerjeno vodenje. Podrejeni bodo imeli s tem občutek dosežka in bodo še bolj motivirani za uspešno delo, kar bo povečalo možnost za boljši rezultat. Po drugi strani pa, če je naloga nejasna in je način avtoritete šibak odnosi v primarni skupini dela podrejenih pa niso najboljši, mora vodja prevzeti usmerjevalno vodenje.

Teorija poti in cilja je teoretično ter tudi pragmatično zelo uporabna. Pragmatično, ker poda navodila, kako naj vodje vodijo in kaj je njihov glavni cilj. Njihov glavni cilj je pomoč podrejenih pri opredelitvi ciljev in poti za dosego ciljev ter premagovanje ovir, ki so na poti do njega. Teoretično teorija poti in cilja določa, kateri način vodenja naj vodja glede na podrejene in nalogo izbere. Tako naj npr. če so člani skupine dogmatični in avtoritativni ter je naloga zelo zahtevna in nejasna, prevzame usmerjevalno vodenje. Če so podrejeni avtonomni in potrebujejo nadzor nad delom, naloge pa so nejasne in nestrukturirane, naj vodja prevzame vključujoče vodenje.

Prednosti in kritike teorije poti in cilja

Northouse (2007, 135–137) pravi, da je pragmatična narava teorije poti in cilja njegova največja prednost. Kako motivirati podrejene glede na okoliščine, nalogo in značilnosti nalog, je glavno vprašanje, ki si ga teorija zastavlja in skuša nanj odgovoriti. Druge prednosti teorije so še:

- Teorija ponudi teoretično podlago, kako različni načini vodenja vplivajo na motivacijo podrejenih in posledično na uspešnost naloge. Bila je tudi ena izmed prvih teorij, ki je razločno razdelila načine vodenja na štiri entitete (glej opredelitev vodenja).
- Teorija poti in cilja kot prva skuša združiti teorijo motivacije s teorijo vodenja.

Kritike so:

- Teorija je zelo kompleksna, saj ponuja veliko spremenljivk, ki morajo ustrezati določenemu načinu vodenja.
- Izvedenih je bilo le malo empiričnih raziskav (npr. Wofford in Liska 1993). Tiste, ki pa so bile, se nanašajo predvsem na usmerjeno in podpirajoče vodenje.
- Slabo je pojasnjeno razmerje med načinom vodenja in motivacijo podrejenih. Tako npr. teorija ne obrazloži, kako lahko usmerjeno vodenje pri nejasnih nalogah zviša motiviranost zaposlenih.
- Čeprav teorija trdi, da morajo vodje podrejenim ponuditi treniranje, smer in podporo, da si izoblikujejo cilje in premagajo ovire, je ta smer opisana le enostransko. Teorija trdi, da vodje vplivajo na podrejene, in ne dopušča možnosti tudi drugačne smeri. Nevarnost tega pristopa je, da podrejeni ne postanejo bolj motivirani, ampak le bolj odvisni od vodje.

Zadnjo kritiko skuša odpraviti naslednja teorija, in sicer teorija menjave.

1.2.7. Teorija menjave

Do sedaj so se teorije osredotočile ali na vodjo ali podrejene oz. sodelavce. Teorija menjave poudarja proces in vzajemno delovanje med vodjo in podrejenimi. Ta dvotirni odnos je osrednja točka preučevanja v teoriji menjave, kajti vse preostale teorije so predpostavljale, da je razmerje med vodjo in podrejenimi kot celota enako kot vodji in posameznemu podrejenemu. Teorija menjave to zavrača, saj trdi, da obstaja poseben odnos med vodjo in posameznim podrejenim.

Zgodnje študije (npr. Dansereau in drugi 1975) so se osredotočile na vertikalne odnose med vodjo in posameznim podrejenimi, s katerim je ustvaril edinstven odnos. Odnos vodje s celotno skupino je bil tako viden kot niz vertikalnih odnosov med posameznimi podrejenimi. Na podlagi tega raziskave so avtorji (1975, 59) našli dva odnosa, in sicer:

- notranja skupina: odnos, ki je temeljil na razširjeni in dogovorjenem dogovoru o odgovornosti;
- zunanja skupina: odnos, ki je temeljil na formalni podlagi, in sicer pogodbi o delu.

Podrejeni postanejo del notranje oz. zunanje skupine glede na to, kako sodelujejo z vodjo. Na to vplivajo predvsem osebnostne značilnosti podrejenega in kako motivirani so zaposleni, da razširijo svoje odgovornosti tudi na druge naloge zunaj njihovega področja dela. Posledično naj bi tudi vodja naredil za te podrejene več (npr. priporočila pri napredovanju, nagrajevanje itd.). Tako imajo podrejeni v notranji skupini več informacij, več stikov z vodjo in so bolj motivirani pri opravljanju dela. Podrejeni v zunanji skupini skoraj nimajo kontakta z vodjo in le opravijo svoj predpisan del (Dansereau in drugi 1975, 67).

Če so se začetne študije osredotočile le na razlike v odnosu z vodjo in posameznimi zaposlenimi v notranji in zunanji skupini, so poznejše hotele ugotoviti, kako to vpliva na organizacijsko uspešnost, uspešnost vodje, posameznikov in podrejenih.

Graen in Uhl Bien sta leta 1995 ugotovila, da visoko kakovostna menjava med vodjem in posameznim podrejenim vpliva pozitivno na organizacijsko uspešnost, manjšo fluktuacijo, večjo pripadnost zaposlenih, boljše naloge, večjo pozornost vodje in boljše napredovanje. Zaključek je bil, da je vodja, ki ustvari odnose znotraj skupine, uspešnejši kot tisti, ki gradi na odnosih zunaj skupine.

Teorija je razvila tudi koncept ustvarjanja vodenja, ki poudarja, da naj bi vodja z vsemi svojimi podrejenimi razvil močan odnos, ne samo z nekaterimi izbranci. S tem skuša vsakega podrejenega pridobiti v notranjo skupino, saj bi s tem izboljšal svojo uspešnost. Poleg tega je pomembno tudi, da vodja tudi po organizaciji ustvari podobno mrežo.

Graen in Uhl-Bien (1991, 36) menila, da gre vodja skozi tri faze:

- fazo tujca,
- fazo spoznavanja,
- fazo zrelega odnosa.

V fazi tujca je odnos med vodjo in podrejenim izključno formalni. Vloge so opredeljene v pogodbah in oba se jih strogo držita. Vpliv je enosmerni, saj vodja daje navodila in vpliva na

svojega podrejenega prek hierarhične lestvice. Komunikacija med njima je zelo redka in je strogo omejena na službene zadeve. Oba skrbita tako le za lasten interes.

V fazi spoznavanja se odnos začne spreminjati, in sicer postane bolj zaupljiv. Vodja in podrejeni preizkušata zaupanje enega in drugega, da vidita, če si ustrežata. Tako so tudi vplivi mešani, saj tako vodja kot tudi podrejeni vplivata eden na drugega. Komunikacija je bolj odprta in ni več omejena le na strogo poslovne zadeve, ampak vključuje tudi izmenjavo mnenj in idej. Zato se tudi interes počasi spremeni in ni več samo lasten, ampak se razširi na celotno skupino.

Zadnja in tudi najbolj zaželena faza je faza zrelega odnosa. Tukaj so naloge in vloge dogovorjene ter niso vnaprej določene. Vloge in naloge se vzpostavijo z dialogom in pogajanji. Podrejenemu ni težko vzeti na pleča dodatne naloge, medtem ko tudi vodja razume okoliščine, če podrejeni ne izpolni naloge. Zato je tudi sam vpliv zelo močan, saj tako vodja kot podrejeni zelo vplivata eden na drugega. Izmenjava mnenj in idej je del komuniciranja na vsakodnevni ravni, interes ni več usmerjen k zadovoljitvi lastnih interesov, ampak oba delujeta v interesu celotne skupine.

Če združimo oba dela, vidimo, da teorija menjave opisuje in predpisuje vodenje, v obeh primerih pa je v ospredju izmenjava oz. odnos med vodjo in posameznim podrejenim. Opisno vrednost teorija poda v njenih opis odnosa med vodjo in posameznim podrejenim, medtem ko predpisano vrednost poda, s tem ko trdi, da mora odnos napredovati iz faze tujca v fazo zrelega odnosa. Da bi vodja to dosegel, mora dati vsakemu podrejenemu možnost, da se dokaže in skuša zgraditi zaupen odnos, ki bo temeljil na odprtem izmenjavanju idej in mnenj.

Prednosti in kritika teorije menjave

Teorija z opisno vrednostjo opredeli, zakaj so nekateri vodje uspešni in nekateri ne v istih okoliščinah in ob istem vedenju. To je ena izmed njenih prednosti, saj s tem preskoči obravnavanje odnosa vodje in podrejeni na odnos vodje in posameznika. Druge prednosti so še (Northouse 2007, 159–161):

- Edina teorija, ki postavi odnos izmenjav v ospredje. Druge teorije ali poudarjajo osebnost vodje, okoliščine, naravo naloge itd.

- Teorija poleg tega postavi tudi v ospredje pomen komuniciranja, ki je bil spregledan v drugih teorijah. Način komuniciranja je zelo pomemben pri uspešnem opravljanju nalog, saj prinaša pošteno in odprto komuniciranje uspeh.
- Poleg tega opozori vodje na nezavedno dajanje prednosti nekomu. Vodja ponavadi ne opazi, da so mu najbližji sodelavci tisti, ki so mu tudi podobni. To nezavedno povzroči, da so nekateri podrejeni v notranji in drugi v zunanji skupini, kar povzroči zamero v celotni skupini, to pa ima za posledico neuspešne rezultate.
- Teorija ima tudi zelo število raziskav, predvsem kako odnos med vodjo in posameznikom vpliva na zadovoljstvo podrejenih, uspešnost pri delu in fluktuacijo.

Najočitnejša kritika teorije je obenem tudi njena največja prednost, saj z razvrščanjem ljudi v dve skupini, notranjo in zunanjo, ustvarjamo diskriminacijo oz. nepošten odnos. Najočitnejša kritika teorije je, da poštenost opredeli kot pogled vodje in ne podrejenih. Poleg tega je kritika tudi:

- Teorija menjave ne opiše, kako se dobri odnosi sploh vzpostavijo. V začetku so bili mnenja, da vodja izbira podrejene za notranjo skupino na podlagi osebnosti in koliko je podobna njegovi. Pozneje je teorija naredila preskok in menila, da mora dati vodja vsem priložnost, da postanejo del notranje skupine ne glede na osebnostne značilnosti. Prav ta vidik pa je zelo slabo raziskan.
- Zaradi pomanjkanja teorije o vzpostavljanju odnosa manjka sistem kazalcev merjenja uspešnosti medsebojnih odnosov. Teorija nima merskih enot, zato je tudi primerjava težja in jo je težko potrditi. Nekatera vprašanja so se pojavila tudi glede vprašalnika, ali je primeren za merjenje odnosa med vodjo in posameznim podrejenim.

1.2.8. Teorija transformacijskega vodenja

Ena najbolj preučevanih teorij v teorijah vodenja je zagotovo transformacijsko vodenje, ki je doživela svoj vzpon v začetku 80. let in še ne pojema. Tako sta leta 2001 Lowe in Gardner objavila študijo, kjer sta raziskovala število raziskav v teoriji vodenja in ugotovila, da je kar tretjina vseh raziskav na temo osebnostne teorije ali transformacijskega vodenja. Njeno priljubljenost lahko prepisemo privlačni osrednji predpostavki, ki poudarja notranjo motivacijo in osebnostni razvoj podrejenih.

Transformacijsko vodenje je proces, ki spreminja oz. spremeni ljudi. Glavne predpostavke v njem so čustva, vrednote, etika, dolgoročni cilji itd. podrejenih in obravnavanje teh kot celotno človeško bitje. Tako je glavna naloga vodje, da spoštuje vse podrejene in jih skuša motivirati, da premagajo samega sebe. Temu načinu vodenja bi lahko rekli tudi vizionarsko vodenje.

Prvi, ki je uporabil termin transformacijsko vodenje, je bil leta 1973 Downton, vendar je postalo zanimivo po objavi knjige MacGregorja in Burns (1978, 18), ki je vodje opredelil kot ljudi, ki izkoristijo motive podrejenih za doseg boljših ciljev sebe in podrejenih. Burns je delil vodenje na transakcijsko in transformacijsko.

Transakcijsko vodenje temelji na predpostavki, da je vodenje le izmenjava med vodjo in njegovimi podrejenimi. Temelji na principu trga, torej če nekdo naredi neko uspešno delo, je pri tem nagrajen. V ospredje postavlja proces, v katerem vodja spodbudi svoje sledilce, da dosežejo več oz. da gredo čez svoje sposobnosti. S tem želijo, da sledilci izkoristijo ves svoj človeški kapital. Po navadi so transformacijske vodje velike ikone v zgodovini človeštva (Jezus Kristus, Mohandas Gandhi itd.), vendar moramo ločiti vodje, ki so izboljšali svet, od vodij, kot so npr. Hitler, Sadam Husein, ki so pod pretvezo velikega vodje, zasledovali lastne interese in naredili nepopravljivo škodo. Bass (1998) ta način vodenja imenuje psevdotransformacijsko vodenje.

Odnos med vodenjem in karizmo se pojavlja prav v transformacijskem vodenju, saj lahko to vodenje imenujemo tudi karizmatično. Velikokrat se karizma uporablja kot sinonim za transformacijsko vodenje. Karizma je v SSJK (1997) opredeljena kot »nadnaravna sposobnost, dana posamezniku, zlasti v korist drugih«. House (1976) opredeli karizmatičnega vodjo kot osebo, ki deluje na poseben način, ki ima karizmatičen vpliv na njegove sledilce. Karizmatično vodenje deli na (1976, 194):

- osebnostne značilnosti vodje: dominantnost, želja po vplivu, samozavest in močne vrednote;
- obnašanje vodje: je močan vzornik, pokaže zmožnosti, močno izražanje cilje, sporoča velika pričakovanja, izraža samozavest, vzbudi želje in motive;
- vpliv na podrejene: zaupanje v ideologijo vodje, prepričanje v podobnost med vodjo in podrejenimi, nevprašljiva odobritev vodje, močna čustva do vodje, ubogljivost; poistovetenje z vodjo, čustvena vpletenost, zvišani cilji, povečana samozavest.

Bass (1985) je trdil, da je karizma sicer nujen, vendar ne zadosten pogoj za transformacijsko vodenje. Pozneje je ponudil bolj izdelan model transformacijskega vodenja, ki se je razlikoval od modela Burnsa, predvsem v tem, da Bass ni videl transformacijskega in transakcijskega vodenja kot nasprotujoča si pojma, ampak pojma, ki ležita na isti premici. Poleg tega je spremenil poudarek preučevanja z vodja na njegove podrejene oz. sledilce.

Transformacijsko vodenje

Bass (1985, 20) je menil, da transformacijsko vodenje motivira sledilce predvsem s tem, da dvigne prag njihovega zavedanja o pomembnosti in vrednosti določenega in visoko idealiziranega cilja; preseže njihovo sebičnost in v njih vzbudi sočutje do drugih; spodbudi sledilce, da se posvetijo višjim ciljem.

Bass (1985, 29) je trdil, da na isti premici ležijo tri različna vodenja:

- transformacijsko: idealiziran vpliv ali karizma; navdihujoča motivacija; intelektualna spodbuda; individualna pozornost;
- transakcijsko: pogojne nagrade; menedžment izjem;
- laissez-faire vodenje: laissez-faire; neizmenjalno vodenje.

Transformacijsko vodenje je po Bassu povezano z izboljšanjem uspešnosti podrejenih in razvojem podrejenih do njihovega popolnega potenciala (Bass 1985, 39). Vodje imajo po navadi zelo močne vrednote oz. načela in postavljajo pred svoj lasten interes interes celotne skupine. Raziskave so tudi pokazale (npr. Lowe in drugi 1996), da je transformacijsko vodenje uspešnejše od transakcijskega, saj ta spodbuja sledilce le k doseganju in ne preseganju ciljev, kot to stori transformacijsko vodenje (Lowe in drugi 1996).

Prvi dejavnik transformacijskega vodenja se imenuje idealiziran vpliv ali karizma. To so vodje z močnimi moralnimi načeli in močan vzor svojim sledilcem. So zelo spoštovani pri sledilcih in ti jim neomajno ali celo slepo zaupajo.

Drugi dejavnik je navdih oz navdihujoča motivacija. Vodje sporočajo visoke in moralne cilje svojim sledilcem, s čimer jih motivirajo, da začnejo slediti temu cilju in da postanejo del velike vizije. Vodje po navadi uporabljajo tudi simbole, da še bolj poistovetijo sledilce s ciljem.

Tretji dejavnik je intelektualna spodbuda. Vodja spodbudi sledilce, da postanejo bolj kreativni in da začnejo dvomiti o svojih trdnih prepričanjih oz. dogmah ter začnejo raziskovati nove poti v življenju.

Četrty dejavnik je individualna pozornost. Vodja posluša vsakega posameznika in spoštuje njegovo mnenje in ideje. Posebej pomembno je, da vodja pazljivo in zbrano posluša vsakega posameznika in mu skuša tudi pomagati. Vodje so kot trenerji, učitelji ali svetovalci, ki pomagajo svojim sledilcem, da izkoristijo vseh svoj človeški potencial.

Transakcijsko vodenje

Transakcijsko vodenje se od transformacijskega loči predvsem po tem, da vodja ne spodbuja svojih sledilcev k preseganju ciljev, ampak so cilji že postavljeni in je za uspešnost pomembna le uspešnost doseganja že določenih ciljev (Kuhnert 1994).

Prvi dejavnik pri transakcijskem vodenju so pogojne nagrade. Vodja izroči nagrade svojim sledilcem, če so uspešno naredili svojo nalogo. S tem skuša motivirati sledilce, da sledijo zastavljenemu cilju in se ne sprašujejo o njegovi smiselnosti.

Drugi dejavnik je menedžment izjem, ki vključuje popravljialno kritiko, negativne povratne informacije itd. Pri tem imamo dve obliki menedžmenta izjem: aktivno ali pasivno. Vodja pri aktivnem menedžmentu izjem natančno opazuje delo svojih podrejenih, predvsem napake in kršitve pravil. Vodja pri pasivnem menedžmentu izjem se sooči s podrejenimi le, ko je bilo določeno pravilo že prekršeno in je treba zato popraviti škodo. Oba tipa uporabljata predvsem negativno kritiko, torej sporočanje, ko je nekaj narobe.

Laissez-faire vodenje

Laissez-faire ima le en faktor, ki pomeni, da vodenj sploh ni. To pomeni, da vodja ne postavlja ciljev, ne delegira nalog, ne daje povratnih informacij, skratka, se ne trudi zadovoljiti potreb in želja svoji podrejenih. Komunikacije med vodjem in podrejenimi ni prav tako ni nagrajevanja oz. kaznovanja za opravljeno delo (Northouse 2007, 186).

Model Bennis in Nanusa

Poleg Bassovega modela je znan model tudi Bennis in Nanusa iz leta 1985. Na podlagi vprašalnika, ki sta ga razdelila 90 vodjem, sta opredelila štiri skupne strategije, ki jih vodje uporabljajo pri transformaciji organizacije (Bennis in Nanus 1985, 84–93).

Prva je jasna vizija, ki mora biti privlačna, a obenem dosegljiva in tudi verjetna. Poleg tega je napisana v preprostem jeziku, ki motivira sledilce, da presežejo svoje zmožnosti. Jasna vizija omogoča sledilcem, da vidijo ali ustrezajo organizaciji, obenem pa jim omogoča, da se čutijo kot pomemben del pri ustvarjanju nove organizacije.

Vodje so družbeni arhitekti, kar pomeni, da izoblikujejo in razpršijo organizacijsko kulturo oz. vrednote organizacije. S tem podajo jasna navodila za delo in obnašanje pri delu in obenem tudi motivirajo ljudje, da sprejmejo spremembe ali novo filozofijo organizacije.

Vodje ustvarijo tudi zaupanje v organizaciji. Podrejeni vedo, da lahko vodjem zaupajo brez kakršnih koli negativnih posledic. Pomembno je, da vodja svoje besede podkrepi z dejanji. Če nastane razlika med besedami in dejanji, vodja izgubi zaupanje. Poleg tega lažje vodi organizacijo skozi spremembe, če ima zaupanje svojih podrejenih.

Vodje odprejo svoj notranji svet čustev, kar pomeni, da podrejeni vidijo človeško naravo vodje in ne samo figuro na vrhu hierarhične lestvice brez sočutja. S tem ustvari tudi zaupanje in prepričanje, da je dovoljeno biti človeški in ne samo stroj za opravljanje nalog. Poleg tega sta avtorja ugotovila, da ima to pozitiven vpliv na samozavest podrejenih.

Če povzamemo bistvene značilnosti transformacijskega vodenja:

- vodje opogumijo sledilce za spremembe in jih tudi negujejo med samimi spremembami;
- vodje so vzorniki svojim sledilcem;
- imajo jasno vizijo, ki jo jasno posredujejo svojim sledilcem;
- so družbeni arhitekti, kar pomeni, da jasno izrazijo svoje vrednote in kaj se pričakuje od sledilcev;
- so uspešni pri delu z ljudmi, ker spoštujejo vsakega posameznika.

Prednosti in kritike transformacijskega vodenja

Čeprav je teorija vodenja najbolj preučevana, ni brez kritik. Te so (Northouse 2007, 191–194):

- Ostajajo nekatere nejasnosti v teoriji, predvsem ker vključuje tako veliko parametrov, kot npr. ustvarjanje vizije, agent sprememb, gradnja zaupanja itd. Kritika je, da vsi ti parametri niso jasno razloženi oz. opredeljeni.
- Transformacijsko vodenje nima razvitega sistema merjenja rezultatov transformacijskega vodenja.
- Nekateri trdijo, da je transformacijsko vodenje osebna teorija in da se tega načina vodenja ne more naučiti.
- Kritika je tudi, da je teorija nedemokratična, saj je naloga vodje, da izoblikuje vizijo in smer, ki ji morajo sledilci samo slediti. To pomeni, da je vodja popolnoma neodvisen od svoji sledilcev.
- Teorija ima pridih heroizma. Transformacijske vodje so samo heroji, ki skoraj spremenijo svet.
- Teorijo je mogoče izkoristiti, kar dokazuje zgodovina transformacijskih vodij, ki so naredili veliko škode ljudem (npr. Hitler itd.).

Po drugi strani ima teorija tudi veliko prednosti, kot npr.:

- Je najbolj raziskan model vodenja.
- Ima zelo močno privlačnost, saj karizmatične vodje očarajo ljudi.
- Poudarja pomembnost odnosa med vodjo in sledilci, predvsem da mora vodja spoštovati in obenem motivirati svoje sledilce. Poleg tega poudarja ne samo izmenjavo med vodjo in sledilci, ampak tudi rast in potrebe sledilcev in kako naj jih vodja zadovolji.
- Transformacijsko vodenje zelo poudarja etiko, moralo itd. Je prva teorija, ki je v premiso spustila tudi moralo in njene moralne sodbe. Vodja ni več samo ocenjevan na podlagi rezultatov, ampak tudi na podlagi vrednot in morale.
- Obstajajo močni dokazi, da je transformacijsko vodenje zelo uspešno v vseh situacijah.

1.2.9. Teorija psihodinamike

Psihologija je stopila tudi v teorijo vodenja, saj je preučevanje osebnosti in mišljenja domena psihologije. Tako se je razvila teorija psihodinamike, katere osrednja tema je osebnost. Ta se pri tej teoriji razume kot dosleden vzorec mišljenja, čustvovanja in delovanja v okolju in do drugih. Osebnost je opredeljena kot niz kakovosti, kot so npr. intelektualnost, neodvisnost, spontanost itd.

Pri teoriji psihodinamike je pomembno, da se vodja zaveda svoje osebnosti in tudi osebnosti sledilcev. Psihodinamika se začne pri preučevanju korenin v družini, kajti prav tam prvič občutimo vodenje, saj so starši prvi vodje, ki jih človek izkusi. Ti začetki so po mnenju psihodinamike najpomembnejši pri oblikovanju osebnosti. Starševstvo je najbolj vidno prav v podjetjih, saj podjetja svoje zaposlene imenujejo družina, direktor je glava oz. oče podjetja (glava družine) itd. (Stech 2007, 228).

Dogodki iz otroštva in mladosti pomembno vplivajo na načine vodenja in upravljanja. Nekateri spoštujejo avtoriteto, nekateri ji nasprotujejo. V vsakem primeru psihološki razvoj naredi vrste osebnosti. Posledično se nekatere osebnosti bolj ujamejo v enih in nekatere v drugih pogojih in okoliščinah. Tako teorija psihodinamike najprej začne z analizo osebnosti posameznika in potem to osebnost poveže z načini vodenja. Tako tudi ni treba, da se osebnost vodje sklada z osebnostjo podrejenih, kajti v stresnih okoliščinah je težko prevzeti obnašanje, ki okoliščini najbolj ustreza. Osebnostne značilnosti so globoko zakoreninjene v osebi in jih je težko spremeniti, določene misli in čustva so pod zavestjo osebe ter zato nezavedne. Tako obnašanje ne izvira samo iz prejšnjih jasnih dejanj in odgovorov, ampak tudi iz globoko zakoreninjenih dejanj, ki so se zgodila v preteklosti in so v nezavednem (Stech 2007, 238).

Teorija psihodinamike je tesno povezana s psihologijo, predvsem psihoanalizo. Dva glavna stebra sta tako Freud in Jung. Glavni zagovornik teorije psihodinamike je sicer že omenjeni harvardski profesor Zaleznik, vendar je v zadnjem času teorija razširila tudi na področje psihozgodovine (Mazlish 1984), ko zgodovinarji in psihoanalitike preučujejo velike osebnosti zgodovine, predvsem z vidika družinskega ozadja in vpliv tega na osebnost in posledičnost vodenje.

Teorija psihodinamike razdelimo na tri podteorije (Stech 2007, 239):

- transakcijsko analizo;
- Freuda in vrste osebnosti;
- Junga in vrste osebnosti.

Transakcijska analiza

S transakcijsko analizo se je v začetku 60. let začel ukvarjati Berne, ki je skoval termin družbena psihiatrija, ki se osredotoča ne samo na posameznika, ampak tudi na njegov odnos do drugih v družbi. Osnovni pojem v teoriji je stanje ega, ki ga Berne (1961, 16) opredeli kot dosleden vzorec čustev in izkušenj, ki so povezane s vzorcem obnašanja. Ali povezava med tem, kar ljudje mislijo in občutijo in kaj dejansko delajo.

Obstajajo tri vrste stanje ega, in sicer (Berne 1961, 67):

- starševsko, če oseba posnema čustva, misli, dejanja svojih staršev, ki se naprej deli na nadzorno ali negovalno starševsko stanje;
- otroško, če se oseba obnaša kot otrok; na posvojeno stanje, ko oseba prevzame obnašanje nadrejenih; ali svobodno stanje, ko se oseba upira avtoriteti;
- odraslo, če se oseba obnaša v skladu s tem, kar se dogaja okrog njega.

Ocena trenutnega stanja se imenuje strukturna analiza. Ego stanje ni enako osebnosti, saj je osebnost statična ali se težko spreminja, medtem ko se ego stanje lahko vseskozi spreminja.

Če oseba stopi v kontakt z drugim, ni več strukturna analiza, kjer se preučuje le posameznik, ampak nastopi transakcijska analiza. Če sta stanji ega obeh oseb ujemajoči, govorimo o komplementarni transakciji. Če sta si nasprotujoči, pa o navzkrižni transakciji. Komplementarna transakcija nastane; če je vodja v starševskem stanju in sledilec v otroškem ali obratno; če sta oba v odraslem stanju. Vsi drugi odnosi so navzkrižne transakcije. Te transakcije so pomembne, ker naj bi že vnaprej določale, kakšen bo odnos med osebama. V primeru komplementarnih transakcij bo odnos uspešen, medtem ko bo v navzkrižni transakciji uničujoč.

Psihoanaliza Freuda

Freud osebnost poimenuje kot reden način, kako se ljudje nanašajo na svet. Tako imamo osrednjo, vrojeno in nagonsko osebnost, čez osrednjo osebnost pa ležijo vrednote, obnašanje in načela (Stech 2007, 244).

Freud tako deli tri osebnosti (Stech 2007, 244):

- erotično,
- obsedeno in
- narcisoidno;
- Maccoby (2003, 45–60) pa za potrebe preučevanja vodenja v podjetjih doda še tržno.

Oseba z erotično osebnost hoče biti ljubljen in ljubiti. Tako imajo rajši, da so ljudem všeč in da jih sprejemajo, kot da so občudovani in spoštovani. Ta oseba po navadi veliko govori in navezuje stike z drugimi ter si vzame čas za spoznavanje.

Oseba z obsedeno osebnostjo hoče dosežati in presegati standarde in slediti pravilom. Tako zelo ceni red in stabilnost. Ne mara sprememb in se jim tudi opira. Taki ljudje imajo močno zavest, ki jih vodi pri moralnih odločitvah.

Oseba z narcisoidno osebnostjo določa, kaj je prav in narobe, kaj narediti in katere vrednote posedovati. Narcisoidna oseba ni egoistična, vendar se zelo veliko hvali o svojih dosežkih. Zanimivo je, da imajo po navadi te osebe izreden smisel za humor.

Oseba s tržno osebnostjo je zelo prilagodljiva. Zmeraj iščejo prave ljudi, s katerimi se lahko povežejo v pravem trenutku. V nasprotju z osebami z obsedeno osebnostjo osebe s tržno osebnostjo ljubijo in želijo spremembe. Poleg tega so odlični pogajalci.

Maccoby (2003, 204–215) je na podlagi pogovorov z različnimi direktorji ugotovil, da je najboljši oz. najuspešnejši vodja z narcisoidno osebnostjo. Te osebe imajo vizijo in znajo motivirati druge, da jo skušajo doseči. Poleg tega poda praktične nasvete podrejenim, kako ravnati s tako vodjo:

- morajo poznati svojo osebnost, saj narcisoidni vodja ne bo poskrbel za njihove potrebe;

- morajo imeti dobro znanje, vendar mora to znanje biti komplementarno vodji in ne sme predstavljati konkurence;
- če bodo sami poskrbeli za svoje potrebe, bodo odnosi z vodjo boljši;
- morajo slediti viziji vodje in ne imeti svoje vizije;
- morajo poskrbeti, da bo vodja v očeh javnosti vedno najboljši.

Čeprav je vodja z narcisoidno osebnostjo v povprečju najboljši, se v nekaterih situacijah znajdejo bolje vodje z drugačno osebnostjo. Tako npr. vodje z erotično osebnostjo odlično vodijo v podjetjih, ki nudijo storitve ljudem, vodje z obsedeno osebnostjo pa so odlični pri proizvodnji enakih izdelkov in storitev (npr. McDonald's).

Psihoanaliza Junga

Učenec Freuda Carl Jung je obnašanje ljudi delil na predvidljivo in nepredvidljivo. Ljudje imajo preference, kako mislijo in čutijo, in prav te so osnova, na katerih ljudje delajo, se nanašajo na druge in tudi igrajo.

Jung (1923) je verjel, da so v ocenjevanju osebnosti štiri spremenljivke, in sicer:

- od kod oseba črpa energijo (notranji ali zunanji viri): ekstravertiranost proti introvertiranost;
- kako oseba zbira informacije (naključno ali v redu): čutnost proti intuitivnost;
- kako se oseba odloča (razumno ali na podlagi čustev): miselnost proti čustvenost;
- kako se oseba organizira (spontano ali načrtno): razsodnost proti zaznavnost.

Osebnost tako sestavljamo iz zgoraj naštetih spremenljivk in dobimo 16 tipov osebnosti. Pomembno je, da vodja svojo osebnost pozna, kajti nekatere osebnosti se med seboj krešejo, medtem ko druge delujejo skupaj zelo dobro.

Prednosti in kritike teorije psihodinamike

Osnovni cilj teorije psihodinamike je dvigniti pomembnost poznavanja svoje osebnosti vodje in sledilcev, ki vpliva na odnose med njimi. To je tudi največja prednost teorije psihodinamike, saj postavlja odnos med vodjo in sledilci v ospredje, obenem pa tudi poudarja da je odnos vzajemen. Poleg tega oba vplivata na obnašanje drugega, kar je posledica, da se

ta teorija ne ukvarja z iskanjem enega, pravega načina vodenja. Poleg tega so prednosti še (Northouse 2007, 255–256):

- Ker psihoanaliza izvira iz filozofije, je tudi teorija psihoanalize edina, ki filozofijo vzame za osnovo.
- Pomembno je tudi, da se vodja zaveda svoje osebnosti in kako ta vpliva na odnos s podrejenimi. Tako lahko vodja s psihoanalizo spozna, zakaj se sledilci v določenih okoliščinah odzovejo, kot se.
- Teorija podpira tudi strpnost, saj morajo biti vodje in sledilci strpni ter sprejeti osebnost en drugega.

Ena izmed kritik, je, da se je ta začela razvijati in preučevati najprej v psihopatologiji, kar pomeni na vzorcu manjšine s težavami, ne na splošni populaciji. Teorija tudi:

- nima razvite metodologije ocenjevanja tipov osebnosti;
- preučuje samo osebnosti vodje in sledilcev in ne vključuje vplivov okolja, posebej organizacijskih;
- ima težave biti sprejeta v praksi, saj ljudje ne verjamejo v nezavedno oz. se stroka trudi razložiti proces vodenja racionalno, medtem ko je nezavedno neracionalno;
- ne dopušča, da se vodje razvijajo oz. da se lahko načina vodenja naučijo, saj je osebnost že vzpostavljena v otroštvu in jo je pozneje težko oz. skoraj nemogoče spremeniti.

S teorijo psihoanalize smo zaključili pregled teorij vodenja. Zdaj se bomo osredotočili na drugi del modela, in sicer etiko.

2. PREGLED ETIČNIH TEORIJ

»Sedem družbenih grehov: politika brez načel, bogastvo brez dela, užitek brez vesti, znanje brez osebnosti, trgovanje brez moralnosti, znanost brez humanosti in čaščenje brez odpovedovanja.«³

Mahatma Gandhi

³ *Seven social sins: politics without principles, wealth without work, pleasure without conscience, knowledge without character, commerce without morality, science without humanity, and worship without sacrifice.* (Gandhi 1925, 135)

Miščević (2002, 302) pravi, da šolski prikaz običajno ločuje tri načine moralnega presojanja:

1. utilitarizem,
2. deontološka etika in
3. etika vrlin.

Natančneje si bomo ogledali vse tri in na koncu pokazali, zakaj je prav etika vrlin brez notranjih nasprotij edina »prava« etika.

2.1. UTILITARIZEM

Utilitarizem v svoji najpreprostejši obliki trdi, da je moralno pravilno dejanje tisto, ki proizvede največjo srečo članov družbe. Utilitarizem lahko preučujemo kot splošno ali kot specifično moralno teorijo (Kymlicka 2005, 33). Po mnenju mnogih sodobnih etikov je utilitarizem edina neprotislovna in sistematična moralna filozofija (Hare, 1984).

To utemeljujejo na podlagi dveh vzrokov (Kymlicka 2005, 34):

- Cilj, za katerega si prizadeva, ni odvisen od obstoja Boga, duše ali kakšne druge dvomljive metafizične entitete. Dobro, za katerega si prizadeva utilitarizem, naj si bodi to sreča, blaginja ali dobrobit, je nekaj, kar je v vseh ljudeh. Utilitarizem tega ne zanika, vendar poudarja, da je prizadevanje za človeško blaginjo ali korist nepristransko od vseh članov družbe.
- Drugi razlog je povezan s prvim, in sicer njegov konsekvencializem, kar pomeni, da se teorija ukvarja samo z ugotavljanjem oz. obravnavanjem dejanj ali politike, ki prinese ugotovljivo dobro. Od vsakogar, ki obsodi neko dejanje kot nemoralno, zahteva, da pokaže, kdo je oškodovan oz. da se je življenje nekoga poslabšalo. Podobno je v drugo smer. Edino moralno dobro dejanje je tisto, ki izboljša življenje nekoga. Utilitarizem torej ni seznam pravil oz. obveznosti, kaj storiti in ne storiti, kot npr. deontološka etika, ampak ponuja tudi preizkus, s katerim je mogoče ugotoviti, ali so pravila koristna, to pa se sklada z našimi intuicijami o razliki med moralnostjo in drugimi področji. S tem človek postane središče odločanja. Če je bilo v zgodovini moralno tisto, kar je rekel moralni vodja, konsekvencializem to odvrta, kajti ima splošno pravilo, v katerem ne prevladujejo mnenja, ampak samo posledice na vse subjekte v družbi.

Pravičnost utilitarizma je njegova skladnost z dvema institucijama (Kymlicka 2005, 35):

- z idejo, da je človeška dobrobit pomembna;
- z idejo, da moramo moralna pravila preizkusiti prek njihovih posledic za človeško dobrobit.

Tako utilitarizem lahko razdelimo na dva dela kot (Kymlick 2005, 36):

- razlago človeške dobrobiti ali koristi;
- navodilo za maksimiranje tako opredeljene koristi, ki daje enako težo koristim vsake osebe.

Utilitarizem se od drugih moralnih teorij razlikuje le po drugem delu, saj vse moralne teorije preučujejo korist oz. dobrobit človeka.

2.1.1. Opredelitev koristi

Kaj je korist? To je pomembno vprašanje, na katerega utilitarizem poda različne odgovore. Tradicionalno se je korist poimenovala kot sreča: največja sreča največjega števila. V utilitarizmu pa niso le hedonistične razlage koristi, ampak tudi druge, in sicer (Kymlicka 2005, 35–48):

- korist kot blaginjski hedonizem,
- korist kot nehedonistično stanje duha,
- korist kot zadovoljitev preferenc,
- korist kot zadovoljitev seznanjenih preferenc.

Korist kot blaginjski hedonizem

Najvplivnejše in tudi prvo stališče v utilitaristični tradicije je, da je najpomembnejše človeško dobro izkušnja ali občutek ugodja, kar je tudi edino dobro, in samo sebi namen. Protiargument je razvil Robert Nozick, in sicer s svojim eksperimentalnim strojem sreče (Nozick 1974, 42–45). Nozick je predlagal naslednji poizkus: nevrologi priključijo osebo na stroj, ki vbrizga različne droge, ki ustvarjajo najprijetnejša stanja, kar si jih je mogoče zamisliti. Če bi bilo ugodje res največje dobro, bi se hoteli vsi priključiti na takšen stroj, a vendar bi se nanj priključili le redki. Ta predstava o življenju je namreč daleč od tistega, kar bi večina poimenovala dobro življenje oz. življenje, ki ga je vredno živeti. To potrjujejo tudi

zadnji družbeni dogodki smrtno bolnih ljudi, ki raje odklonijo napravo za oživljanje, ki bi lahko odstranila bolečino, če ni več upanja na ozdravitev (Kymlicka 2005, 37).

Korist kot nehedonistično stanje duha

Hedonistična razlaga je napačna, ker stvari, ki jih je vredno početi in imeti, ni mogoče zvesti na eno samo stanje duha, kakršno je sreča, kajti vrednost je mogoče prepisati mnogim različnim izkušnjam, zato bi morali podpirati celoten razpon stanj duha, ki jim je mogoče pripisati vrednost. Tako naj bi se utilitarizem ukvarjal z vsemi izkušnjami, ne glede na njihovo obliko. Tudi ta argument pa ne ubeži Nozickovim strojem »stroju izkušenj«, ki lahko sproži vsako stanje duha, ki ga želimo proizvesti: ljubezenska ekstaza, občutek miru itd. Tako življenje še zmeraj ni privlačno, saj si človek poleg pridobljenega nekega notranjega stanja duha želi še več. Nočemo le izkušnje, ampak tudi dejansko dejanje: nočemo le občutka ljubezni, ampak tudi zaljubiti se. Nihče ne bi sprejel trditve, da štejejo le mentalna stanja, ki jih lahko dosežemo tudi z drogami, ampak tudi sama dejanja oz. pot do tega stanja (Kymlicka 2005, 39).

Korist kot zadovoljitev preferenc

Človeška dobrobit je torej nekaj več kakor samo doživljanje pravega zaporedja stanj duha (Kymlicka 2005, 39). Tako se pojavlja tretja možnost, in sicer razlaga koristi kot zadovoljitve preferenc. Povečati koristi pomeni zadovoljiti preference ljudi ne glede na to, kakšne so. Utilitaristi, ki zagovarjajo to razlago, trdijo, naj v enaki meri zadovoljimo vse vrste preferenc, saj blaginjo enačijo z zadovoljevanjem preferenc (Kymlicka 2005, 40). Ta razlaga je za razliko od prvih dveh preveč vključujoča, kajti zadovoljevanje naših preferenc vedno ne prispeva k dobrobiti. Zakaj? Naše zdajšnje preference so odraz napačnih zdajšnjih prepričanj o tem, kaj je vredno imeti, in lahko se v svojih prepričanjih motimo. Motimo se lahko pri vsakdanjih odločitvah (npr. naročanje hrane, če ne vemo, da je zastrupljena) ali pri globalnih odločitvah, kakšno življenje hočemo živeti (npr. spoznanje, da določen študij ni primeren za osebo). Razlog je v tem, da hočejo ljudje imeti ali narediti, kar je vredno imeti ali narediti, to pa se ponavadi razlikuje od tega, kar hočejo imeti ali narediti v tistem trenutku. Pomembno pa je prvo in ne drugo (Dworkin 1983, 24–30).

Podobna različica utilitarizma zadovoljitve preferenc trdi, da nekaj postane vredno, če si tega želijo mnogi. To sklepanje pa je napačno, saj vrednosti določene stvari ne ustvarja naše dejanje prednosti tej stvari, temveč je njena vrednost dober razlog, da ji damo prednost. Kajti če ni vredna, zadovoljitev moje zgrešene preference ne bo pripomogla k moji dobrobiti. Torej k dobrobiti ne prispevajo vsakršne preference, ki jih imam, ampak le z zadovoljitvijo tistih, ki ne temeljijo na zgrešenih prepričanjih (Dworkin 1983, 30–36).

Podoben je primer prilagodljivih preferenc, ko si ljudje nehajo želeli neke stvari, ker je ne morejo doseči. To ponazarja primer kislega grozdja v Ezopovi basni o lisici, ki skuša doseči grozdje na drevesu (Elster 2000). Po večkratnih neuspešnih poizkusih obupa z naznanilom, da ga tako ali tako noče več, ker je verjetno kisl. To je življenjska izkušnja, saj je težko živeti z razočaranjem, da določenih sanj ne moremo doseči, in je lažje prepričati samega sebe, da te sanje niso niti vredne našega prizadevanja. Elster (2000) je opazoval podoben primer pri razlagi tradicionalnih spolnih vlog. Večje so težave, ki jih imajo ljudje pri zamišljanju sprememb tradicionalnih vlog, večja je verjetnost, da bodo svoje preference prilagodili tako, da bodo želeli le to, kar je z njimi skladno. Posledično je zanimiv paradoks, da je lahko v svobodni družbi več nepotešenih preferenc kot v zatirani družbi, ki ljudi od rojstva uči, da se nekaterih stvari ne želijo.

Korist kot zadovoljitev seznanjenih preferenc

Problem zgrešenih in prilagodljivih preferenc skuša utilitarizem rešiti z opredelitvijo blaginje kot zadovoljitvijo racionalnih ali seznanjenih preferenc. Torej si človek prizadeva zadovoljiti tiste preference, ki temeljijo na polni seznanjenosti in pravih sodbah (Kymlicka 2005, 42). Cilj je, da človek poda prednosti določeni preferenci na podlagi dobrih razlogov in kar resnično izboljša njegovo dobrobit. Torej mora zadovoljiti racionalne preference. Največji problem, ki ga je treba zato raziskati, je, da je premisa nedoločena in jo je težko uporabiti ali meriti kot npr. pri sreči ali zadovoljstvu. Tako nastane problem npr. nesoizmerljivih preferencah, ki ju ni mogoče izmeriti po nobeni enotni lestvici.

Druga težava je, da seznanjene preference opustijo pogoj izkušnje, saj jih je mogoče zadovoljiti in tako povečati korist, ne da bi se dosegla raven zavestne izkušnje. Hare (1971, 131) tako meni, da se je moje življenje poslabšalo, če je moja žena prešuštovala, tudi če tega nisem nikoli izvedel, kajti moje življenje se je poslabšalo, ker se je zgodilo nekaj, česar nisem

hotel. Gre za popolnoma racionalno in seznanjeno preferenco, vendar je mogoče, da moja zavestna izkušnja pri tem ni utrpela sprememb, ne glede na to, ali je bila zadovoljena.

Obstaja torej možnost, da se življenje slabša, tudi ko naše zavestne preference niso prizadete, kar pa privede do nekaterih posledic. Lomasky (1987, 212–221) razširi pojem koristi, da vanj zajame tudi preference umrlih, kajti človek ima lahko racionalno preferenco, da njegov ugled po smrti ne bo predmet klevetanja. To je nenavadna zahteva, ampak ta preferenca je vključena že v zakon kot institucija oporoke, kjer se morajo zadovoljiti preference že umrlega. Primer preferenc umrlih samo nakaže, da je razlaga seznanjenih preferenc sicer sprejemljiva, vendar v praksi težko uporabljiva. Težave so tako z določitvijo preferenc, katerih zadovoljitev poveča blaginjo (določanje racionalnih oz. seznanjenih preferenc) in tudi z merjenjem ravni blaginje (primerjava nesoizmerljivih oblik koristi) (Kymlicka 2005, 44). Posledica tega je, da se teorija znajde v položaju, v katerem je nemogoče vedeti, katero dejanje maksimira koristi posameznika oz. celotne družbe. To je bil za nekatere že dovolj velik razlog za zavrnitev utilitarizma, kajti v skladu z racionalnimi preferencami ne moremo vedeti, katero dejanje maksimira blaginjo družbe. Bailey (1997, 18–19) to zavrača, saj težave z določanjem in uravnavanjem seznanjenih preferenc ne nastajajo le v utilitarističnem moralnem razumevanju, ampak v vseh oblikah razumevanja o tem, kako je treba živeti življenje. Če zaradi pomanjkanja informacij ali nesoizmerljivosti dobrin nimamo nikakršne moralne osnove za oblikovanje teh sodb, v nevarnosti ni le utilitarizem, temveč celotna struktura preudarnega sklepanja.

Utilitarizem zahteva od subjektov, da so zmožni primerjati dobičke in izgube za več oseb in življenj. Vprašanje je, kako to izvesti, saj ne moremo vstopiti v glave drugih in izvedeti, ali so naša zadovoljstva in nezadovoljstva večja oz. manjša od njihovih (Elster in Roemer 1991). Človek pa je sposoben primerjati koristi več življenj. Primer so starši, ki morajo nenehno odločati o tem, ali korist za enega otroka odtehta breme ali nezadovoljstvo, ki je vsiljeno drugemu.

Problem v praksi nastane, ker bi za preučevanje vseh seznanjenih preferenc potrebovali zelo veliko informacij o družbenem okolju vsakogar, o njegovih sposobnostih, čustveni zgradbi itd. Poleg problema zbiranja in obdelave informacij bi bil problem tudi zasebnosti oz. če bi kdo sploh želel, da se te informacije zbirajo. Ta problem lahko rešujemo posredno, in sicer ne s preučevanjem posebnih preferenc posameznika, ampak z zagotavljanjem primernih pogojev

za nastajanje teh možnosti. Problema lažnih in prilagodljivih preferenc ni treba reševati neposredno z njihovim prepoznavanjem in izločanjem, ampak z odstranitvijo okoliščin, ki takšne preference proizvedejo (Kymlicka 2005, 45).

V teoriji bi morali dobiček in izgubo posameznikov neposredno primerjati, vendar je to v praksi skoraj nemogoče. Zato lahko podrobnosti posameznih preferenc zanemarimo in se osredotočimo na vse namenske dobrine, kakršne so svoboščine in viri, ki so koristni za ljudi ne glede na njihove posamezne preference. Goddin (1995) meni, da se s tem načinom približamo dejanskim individualnim preferencam.

Problemi utilitarizma glede koristi so bolj logistični in so skupni vsem teorijam morale. Utilitarizem je združljiv z vsako od štirih razlag koristi. Če opusti hedonizem, izgubi eno izmed privlačnosti. Če opusti preprosto razlage blaginje kot sreče ali zadovoljitve preferenc, se izgubi neposredna metoda za merjenje koristi. Utilitarizem ne ponudi kakšnega zelo enostavnega merila ali znanstvene metode, s katero bi lahko določili, kaj je prav in narobe, vendar imajo to skupno tudi vse preostale moralne teorije. Tako moramo iskati notranja protislovja v utilitarizmu v drugem delu utilitarizma, in sicer v navodilu za maksimiranje tako ali drugače opredeljene koristi, ki daje enako težo koristi vsake osebe.

2.1.2. Problem opredeljene koristi, ki daje enako težo koristi vsake osebe

Ljudje imajo za zadovoljitev preferenc omejena sredstva. Poleg tega se lahko preference med seboj krešejo. Moja preferenca lahko nasprotuje preferenci nekoga drugega. Komu dati prednost? Utilitaristi pravijo, da je pravilno dejanje v tem primeru tisto, ki zadovolji največje število seznanjenih preferenc (Kymlicka 2005, 47). Torej bodo nekatere preference lahko ostale neizpolnjene, če bodo nasprotovale obči volji. Prav to, da v izračunih nima nihče prednosti oz. večje teže kot drugi, je ena izmed privlačnih lastnosti utilitarizma.

Preden začnemo iskati nepravilnosti v teoriji, si oglejmo še dva pomembna vidika utilitarizma. Prvo je, pod kaj štejemo mi oz. kdo je delujoči subjekt. Imamo dve možnosti (Kymlicka 2005, 49):

- prva je, da smo vsi zavezani k delovanju v skladu z utilitarističnimi načeli. Torej to velja za naše osebno ravnanje, zato ta utilitarizem imenujemo moralni utilitarizem;

- druga možnost pa je, da so k delovanju zavezane predvsem največje družbene institucije. Ta utilitarizem imenujemo družbeni utilitarizem.

Drugo pomembno vprašanje je, kaj pomeni delovati skladno z utilitarističnimi načeli. Znova imamo dve možnosti (Kymlicka 2005, 49):

- agens (nosilec moralnega dejanja) sprejema odločitev na podlagi zavestne uporabe utilitarističnih kalkulacij. S tem skuša ugotoviti, kako bi različna dejanja vplivala na zadovoljitev seznanjenih preferenc. To imenujemo neposredni utilitarizem;
- če agens pri odločitvah upošteva utilitaristična načela le posredno, bo uspel maksimirati korist, če bo sledil neutilitarističnim navadam oz. običajem. Temu pravimo posredni utilitarizmu.

Razlikovanje med neposrednim in posrednim utilitarizmom je razlikovanje med utilitarizmom dejanja in pravila (Kymlicka 2005, 50). Pomembno je, ali se načelo maksimiranja koristi nanaša kot:

- na postopek sprejemanja odločitev ali
- kot na merilo njihove pravilnosti.

Utilitaristično oblikovanje odločitev ima tako dva glavna ugovora (Kymlicka 2005, 51):

- izključevalo naj bi posebne obveznosti, ki jih ima vsakdo do ljudi;
- in vključevalo preference, ki jih ne bi smeli upoštevati.

2.1.3. Posebne obveznosti do ljudi

Premisa utilitarističnih agensov je, da imajo vsi ljudje v razmerju z njimi enaki moralni položaj oz. odnos (Kymlicka 2005, 52). To pomeni, da agens ne more imeti posebnih moralnih odnosov npr. z družino, prijatelji itd., kar je popolnoma v nasprotju s človeško intuicijo, ki pravi, da posebne obveznosti obstajajo in da jih je treba izpolnjevati. Utilitaristično načelo se tako ne meni za pravice, ki imajo svojo osnovo v preteklosti, ampak trdi, da štejejo samo bodoče posledice. To ima pomembne posledice. Npr. nekdo mi posodi 10 evrov. Ko pride čas vračila, v primeru utilitarističnega načela ne smem gledati to kot obveznost, ki jo moram izpolniti, ampak moram izračunati, kakšne posledice bo imelo vračilo

denarja za vse člane družbe. Torej, če jaz z 10 evri naredim več dobrega za več ljudi, potem mi po utilitarističnem načelu denarja ni treba vrniti.

To pa je protiintuitivno, ali kot je rekel Nozick (1974, 155), da lahko minule okoliščine ustvarijo razločevalne upravičenosti ali razločevalne zasluge do stvari. Na to imajo utilitaristi odgovor, saj v izračun vzamejo mnoge stranske učinke prelomljenih obljub. To sklepanje pa je napačno, saj prelomljene obljube niso nepravilne, ker ustvarijo neprijetne stranske učinke, ampak je nezvestoba ustvari neprijetne stranske učinke, ker je nepravilna.

Drugi utilitaristični odgovor je, da obljube ustvarijo pričakovanja, na katera se ljudje zanesejo (Kymlicka 2005, 52). Tako naj bi bilo utilitaristično dejanje bližje maksimiranju koristi, kot bi lahko mislili na začetku. To pa še vedno ne reši glavnega problema, saj še vedno ne moremo prepoznati nobenega posebnega primera med npr. posojilodajalci in jemalci itd., kajti za agensa ni pomembno, kaj bi nekdo lahko naredil ali rekel, saj te osebo ne postavi v posebno moralno razmerje. Agens torej obljub in pogodb ne obravnava kot vzroke, ki ustvarijo posebne moralne vezi z neko osebo, ampak preprosto kot nove dejavnike v izračunu skupne koristi. To mišljenje je protiintuitivno, saj v vsakdanjem življenju agens te obveznosti jemlje kot posebne in ne enake. Če si ogledamo naše vsakdanje življenje vidimo, da je človek ujet v mreže posebnih odnosov. Mati ima posebno obveznost do otroka, to velja tudi za sorodnike med seboj, prijatelje itd. Prav ti odnosi dajejo našemu obstoju identiteto. Na nasprotni strani utilitaristično oblikovanje odločitev zahteva, da svoje projekte in zavezanosti obravnavamo, kot da niso bolj vredni moje pomoči od projektov kogar koli. Zato se tudi pravi, da utilitarizem odtuja, saj nas sili k oddaljevanju od vezi in projektov, ki dajejo smisel našemu življenju.

Naši projekti in zaveze morajo spoštovati legitimne preference drugih, kar pa ne pomeni, da jim pripišemo isto vrednost kot lastnim projektom. Pomembno je, da imajo naša zdajšnja dejanja smisel samo v perspektivi nadaljnjih dosežkov ali napredka v uresničevanju naših zavez. To je nasprotno, kot to stori agens, ki se ravna po utilitaristično, kar pomeni, da bodo njegovo odločitev v veliki meri določali projekti drugih, saj bo imel le ozek manevrski prostor za izbiro o tem, kako usmerjati svoje življenje. Vse bo temeljilo na vprašanju, kateri vzročni vzvodi so najbolj mogoči.

2.1.4. Preference, ki jih ne bi smeli upoštevati

Drugi problem utilitarizma je enako teža vsakemu viru koristi. Tako moramo vzeti vse preference v izračun, tudi tiste, kot so npr. sovražnost do črncev, homoseksualcev itd. Ponavadi so te preference zakoreninjene v človeku, zato so velikokrat neseznanjene in bi njihova izpolnitev ne prinesla nobenih koristi. Toda želja po odrekanju pravic drugim ni vedno neseznanjena, zato bi lahko zadovoljitev teh preferenc doprinesla tudi korist. Kot je rekel Rawls (2005, 528–530), so take preference neracionalne, vendar s stališča posameznika niso nujno neracionalne. Če takšno korist upoštevamo, lahko to vodi do diskriminacije nepriljubljenih manjšin. To je v nasprotju z vsakdanjo moralno, ki pravi, da so takšne preference nepravične in ne bi smele biti upoštevane.

Utilitaristi ne sprejemajo trditve, da je dajanje prednosti rečem, ki »upravičeno« pripadajo drugim, nelegitimno. Pri izračunu koristi ni nobenega merila o tem, kaj komu »upravičeno« pripada. Kaj je upravičeno, določi razdelitev, ki maksimira korist, zato mi dejanja, ki to dosežejo, po definiciji ne morejo odvzeti mojega pravičnega deleža (Kymlicka 2005, 56). To mišljenje pa se spet krši z našo vsakdanjo moralno, da mora imeti vsak vir koristi moralno težo in da moramo upoštevati preference vseh vrst. Utilitaristi »pravil« odgovarjajo na to, da bi morali preizkus koristi uporabiti za pravila in ravnati v skladu s tem, kar pokažejo najboljša pravila, tudi če kakšno dejanje po nesreči proizvede večje koristi. Družbeno sodelovanje zahteva spoštovanje pravil, zato ne zadostuje, če presodimo posledice nekega ravnanja v nekih okoliščinah. Presoditi moramo posledice, ki jih ustvarimo, če pravilo, ki je vsebovano v tem ravnanju, naredimo za dejansko pravilo.

Tako mora agens določiti, kateri niz pravil maksimira korist. Vprašanje je, kaj pridobi utilitarizem »pravila«, če sledi pravilu, ki narekuje, da npr. držimo besedo, ali če sledi pravilu, ki podredi načela izračunu koristi. Kvečjemu bi bilo to za utilitarizem paradoksalno, saj bi pomenilo zmanjšanje koristi, ker bi otežilo družbeno sodelovanje, porajalo strah itd. Poleg tega je velika verjetnost, da bi ljudje zlorabili moč in v imenu javnega dobrega kršili npr. dogovorjene obljube itd.

Glavni ugovor utilitaristu »pravila« je, da bi se morale v odločitve vključiti tudi nekatere obveznosti in izključiti nekatere nelegitimne preference, kajti v obeh primerih gre za moralne zahteve, ki imajo prednost pred maksimiranjem koristi (Kymlicka 2005, 57). Kritika je, da utilitarizem priznava posebne obveznosti kot odvisno od maksimiranja koristi in kot predhodno zahtevo, ki je neodvisna od prejšnje. Obljube npr. niso slabi pripomočki za maksimiranje koristi, ampak sploh niso pripomočki.

2.1.5. Primerjava utilitarizma pravil in dejanj

Če primerjamo utilitarizem pravil in dejanj, ugotovimo, da utilitarizem pravila sicer lahko spremeni rezultat izračuna koristi, vendar ne spremeni vanj vnesenih premis, kajti oboji so še naprej zavezani vključitvi vseh preferenc, četudi so moralno sporne. Utilitarizem pravila sicer zmanjša možnost prevlade nelegitimnih preferenc, vendar ta še vedno štejejo kakor vse druge prednostne izbire. Katastrofalna posledica tega je lahko, da bolj ljudje uživajo v škodovanju drugim, manj je njihovo delovanje slabo. Tako je, če je čim širše število ljudi v skupini in čim večji je užitek posameznika v skupini, ki imajo koristi od nelegitimnega dejanja, tem manjše je zlo tega dejanja, kar pa je spet v nasprotju z našimi vsakodnevnim moralnimi načeli. Ta velevajo, da morajo imeti obljube in pravice drugih ljudi za nas tolikšen pomen, da jih izračun družbenih interesov v osnovi ne more zrušiti. Paradoksalno pa je, da je glavni razlog, zaradi katerega se ne sme oblikovati odločitev po utilitarističnem načelu, prav v tem, da z večjo verjetnostjo maksimiramo korist.

Tako bi lahko trdili, da je utilitarizem merilo moralne pravilnosti, ne pa postopek odločanja. Utilitarizem določa trditev, da je pravilno dejanje tisto, ki maksimira korist, ne pa trditev, da bi si morali premišljeno prizadevati za maksimiranje koristi (Kymlicka 2005, 58). Tako je čisto mogoče, da bi po utilitarističnem merilu moralne pravilnosti lahko dosegli boljše izide z uporabo neutilitarističnih postopkov oblikovanja odločitev. To je že omenjeni posredni utilitarizem.

Razlikovanje med merilom moralne pravilnosti in postopkom oblikovanja odločitev je sicer legalno, vendar se postavlja vprašanje, zakaj ne bi mogel biti utilitarizem kot merilo moralne pravilnosti popolnoma izbrisan. Tako je lahko npr. svet, za katerega obstaja največja verjetnost, da bo maksimiral korist, svet, v katerem nihče ne verjame v utilitarizem. Williams

(1973) tak svet imenuje utilitarizem vladne palače. V tem svetu bi majhna elita vedela, da je utilitarizem pravilna moralna teorija in bi utilitaristične postopke sprejemanja odločitev uporabila za oblikovanje pravil ali institucij, ki maksimirajo korist. Večine prebivalcev bi učila, ne da naj verjame v utilitarizem, ampak naj imajo družbena pravila za notranje utemeljene.

Če se za trenutek vrnemo na nelegitimne preference, je za posrednega utilitarista razlog, za katerega ne upošteva nelegitimnih pravic, zgolj ta, da je to kontraproduktivno, če jih. Če so nepravične preference racionalne in seznanjene, so po utilitarističnih merilih pravilnosti legitimne kot vse preostale, vendar po teh merilih dosežemo boljše izide, če jih pri sprejemanju odločitve obravnavamo kot nelegitimne. Tako utilitarist trdi, da je razlog, čemu uporabljati neutilitaristične postopke, da maksimiramo korist. Bolj smiselno je reči, da je razlog za uporabo neutilitarističnih postopkov ta, da sprejemamo neutilitaristična merila pravilnosti.

2.1.6. Maksimiranje koristi kot merilo moralne pravilnosti

Če smo do sedaj iskali nepravilnosti v utilitarizmu, se sedaj vrnimo še na dva najpomembnejša argumenta, ki podpirata tezo, da je merilo moralne pravilnosti maksimiranje koristi.

Prvi argument je enako upoštevanje interesov, saj je utilitarizem merilo seštevanja individualnih interesov in želja. Tako bi morali enako upoštevati interese vseh oseb. To je egalitarno načelo, ali kot reče Bentham (1823), vsakogar štejemo za enega in nikogar za več kakor enega. Če to sprejmemo, so moralna pravilna tista dejanja, ki maksimirajo korist. Maksimiranje pa ni neposreden cilj merila, saj ta nastopi kot stranski proizvod merila, katerega namen je pošteno seštevanje preferenc ljudi. Tako argument lahko izpeljemo (Kymlicka 2005, 66):

- ljudje so pomembni in so enako pomembni, zato
- moramo v enaki meri upoštevati interese vsake osebe, zato
- bodo moralno pravilna dejanja maksimirala korist.

Mill (2003, 26) tako pravi, da zlato pravilo Jezusa iz Nazareta vsebuje celoten duh etike koristnosti. Ravnati z drugimi tako, kakor bi si želeli, da bi drugi ravnali z nami, in ljubiti svojega bližnjega kot samega sebe zajema idealno popolnost utilitaristične morale.

Druga interpretacija utilitarizma, za katero maksimiranje dobrega ni rezultat izpeljave, ampak je primarno in posameznike upoštevamo enako samo zato, ker je to način maksimiranja vrednosti, je teleološki utilitarizem (Kymlicka 2005, 59). V skladu s tem stališčem je tako osrednje preučevanje stanje stvari in ne oseb. Teleološki je zato, ker je pravilno dejanje opredeljeno kot maksimiranje dobrega, ne pa kot enako upoštevanje posameznikov.

Parfit (1984) je s teleološkim utilitarizmom naredil miselni preizkus. Postavil je vprašanje, ali bi morali z gledišča morale podvojiti svetovno prebivalstvo, tudi če bi to zmanjšalo blaginjo vsake osebe skoraj za polovico. Tako imamo dva svetova: svet s 100 milijardami ljudi, od katerih vsak živi življenje, ki ga je komaj vredno živeti, in svet s 5 milijardami ljudi, v katerem imajo posamezniki visoko življenjsko kakovost. Imamo npr. svet A s 5 milijardami in ima vsak povprečno koristnost 19 enot in svet B, ki šteje 100 milijard in ima vsak povprečno eno enoto koristnosti.

Čeprav je življenje na svetu B bedno, Parfit (1984, 388) trdi, da bi si morali utilitaristi prizadevati za maksimiranje skupne vsote koristi ne glede na vpliv tega prizadevanja na korist živečih posameznikov, zato bi morali dati prednost B. Naša dolžnost je maksimirati vrednost, doseči dragocena stanja, tudi če je učinek tega prizadevanja poslabšanje vseh živih oseb v primerjavi s stanjem, ki bi ga dosegli sicer.

Posebnost druge interpretacije od prve se pokaže v razpravljanju Nagla (1986, 176), ki hoče, da se utilitarizmu, ki se po njegovem mnenju ukvarja z izbiro neosebno najboljšega izida, doda še deontološka prisila enakega obravnavanja oseb. Dolžnost maksimirati dobro pogojuje z obvezo enakega obravnavanja ljudi. Ta zahteva je smiselna le znotraj te interpretacije utilitarizma, po kateri temeljna dolžnost ni pošteno seštevanje individualnih preferenc, ampak uresničevanje največje vrednosti na svetu. Tako je ta interpretacija na glavo postavljena prva, saj prva opredeli pravilno ravnanje kot enako obravnavo ljudi in nato uporabi utilitaristično merilo seštevanja, medtem ko ta interpretacija opredeli pravilno ravnanje kot maksimiranje dobrega, kar vodi do utilitarističnega merila seštevanja, ki interese ljudi obravnava enako zgolj posledično (Kymlicka 2005, 66).

Kymlicka (2005, 69–73) trdi, da je druga interpretacija nenavadna, saj da ni jasno, zakaj bi morali imeti le maksimiranje koristi za moralno dolžnost. V vsakdanjem pogledu moralnost zadeva medosebne obveznosti; obveznosti, ki jih dolgujemo drug drugemu. V tej interpretaciji to manjka. Sicer imamo lahko dolžnost do ljudi, ki bi z maksimiranjem koristi nekaj pridobili, vendar če je ta dolžnost dolžnost, da ljudi upoštevamo enako, potem je interpretacija identična prvi, v kateri se obravnava vse ljudi kot enake, in je maksimiranje koristi le še stranski proizvod. Če se gleda na maksimiranje koristi kot cilj sam po sebi, lahko na to gledamo kot na nemoralni ideal, ki je v nekaterih pogledih podoben npr. estetskim idealom. V tej interpretaciji je treba zato vsaki preferenci vsake osebe prisoditi neko težo. Toda načelo enake obravnave ljudi kot enakih ni temeljnega pomena v teleološkem utilitarizmu, kajti načelo se glasi maksimirati dobro. Cilj ni spoštovati ljudi, ampak spoštovati dobro, h kateremu lahko nekateri ljudi prispevajo, nekateri pa ne. Če so ljudje postali sredstvo za doseg cilja, je moralnost izpadla iz okvira. Tako je lahko tudi npr. Nietzschejeva družba estetsko boljša, ni pa moralno boljša. Teleološki utilitarizem tako preneha biti moralna teorija.

Ena izmed prednosti utilitarizma je že omenjena njegova sekularna narava. Ta pa se v tej interpretaciji tudi izgubi, saj se na ljudi gleda kot na proizvajalce dobrega in na dolžnost k dobremu in ne k drugim ljudem. To krši človeško intuicijo, ki pravi, da je moralnost pomembna, ker so pomembni ljudje.

Utilitarizem uporablja merilo maksimiranja dobrega samo tedaj, če je to merilo najboljša razlaga zapovedi, naj obravnavamo ljudi kot enake (Kymlicka 2005, 75). Ni mogoče trditi, da je temeljni nastavek morale maksimiranje dobrega, in obenem trditi, da je njen temelj spoštovanje zahtev posameznikov, da so obravnavani enako. Kajti če bi se utilitarizem držal enega ali drugega merila, bi teorija izgubila svojo privlačnost. Če vzamemo teleološki utilitarizem, ne ustreza človeški intuiciji, kaj je predmet morale; če pa vzamemo egalitaren utilitarizem, vodi do nekaterih rezultatov, ki nasprotujejo intuiciji, kaj pomeni obravnavati ljudi kot enake.

Utilitarizem se mora obravnavati kot teorija enakega upoštevanja (Kymlicka 2005, 77), vendar v tem primeru krši intuicijo, kaj pomeni obravnavati ljudi tako, da jih upoštevamo kot enake, kajti dopušča se, da so nekateri ljudje obravnavani slabše. Vzrok za to je, da imajo samo nekatere preference legitimno moralno težo. Dve vrsti, ki je nimata, sta zunanje in sebične preference.

2.1.7. Zunanje preference

Eno pomembnih razlikovanj preferenc je med osebnimi in zunanjimi. Osebne preference so npr. preference o dobrinah, možnostih itd.; zunanje preference pa se nanašajo na dobrine, možnosti itd., za katere nekdo hoče, da so na voljo tudi drugim. Te preference lahko izenačimo s predsodki, saj si lahko npr. želi, da bi imeli homoseksualci manj pravic, ker so vredni manjšega spoštovanja.

Posredni utilitaristi na to odgovarjajo, da obstajajo okoliščine, v katerih bi bilo po utilitarizmu bolje, če bi takšne preference izključili. Kymlicka pa se sprašuje (2005, 78), če utilitarizem ponudi razloge, ki zanikajo možnost, da bi v utilitarističnih merilih zunanje preference imele kakršno koli moralno težo. Če je najgloblje načelo utilitarizma egalitarno, torej ima vsaka oseba enak moralni status, kar je razlog, zakaj moramo v izračunu upoštevati vse preference posameznikov, se zdi upoštevanje zunanjih preferenc nekonsistentno. Če upoštevamo zunanje preference, je odgovor na vprašanje, kaj komu upravičeno pripada, odvisen od tega, kaj o meni mislijo drugi. Tega utilitarizem ne more sprejeti, saj je njegova premisa, da se mora vsakogar obravnavati kot enakega. Torej nam isto načelo, ki pravi, da naj se upoštevajo preference vsakogar, obenem narekuje, naj se izključijo tiste preference, ki zanikajo, da je treba preference drugih ljudi upoštevati enako.

2.1.8. Sebične preference

Druga vrsta nelegitimnih preferenc so sebične preference, ki se nanašajo na željo, da bi pridobili večji delež virov od tistega, ki nam pravično pripada (Kymlicka 2005, 79). Te so podobno kot zunanje preference iracionalne in neseznanjene. Toda zadovoljitev teh preferenc lahko prinese dejansko korist, zato jih moramo v utilitarizmu obravnavati. Obenem je za utilitariste pravična tista razdelitev, ki maksimira korist, zato zanje ne ostaja preferenca, ki bi jo lahko prepoznali za sebično pred izračunom koristi. Hare (1984, 109) tako meni, da bi morale biti vse racionalne preference, tudi tiste, ki se zdijo nepravične, vključene v seštevek koristi. Zakaj?

Hare (1984, 110) verjame, da to zahteva načelo dajanja enake teže vsem ljudem. To ponazori z miselnim preizkusom: zlesti moramo v kožo drugih in si skušati predstavljati, kako naša

dejanja vplivajo nanje. To moramo ponoviti, kolikor je oseb, na katere dejanja vplivajo. Šele tako začnemo obravnavati druga stališča kot naša lastna. In če obravnavamo interese vsake osebe kot enako pomembne, se zadovoljijo utilitaristična načela.

Mackie (1984, 92) nasprotno trdi, da namesto, da se skuša maksimirati zadovoljitev preferenc vseh, se lahko skrb do vsakogar zajamči s pravično popotnico za življenje, namreč tako, da se vsakemu zajamči ustrezna stopnja sredstev in svoboščin. Tako se naredi najboljše za tiste v najslabšem položaju, kar pomeni, da se zadovolji pravilu enakega upoštevanja.

Utilitaristi tako poudarjajo, da lahko njihovo stališče vodi do egalitarne razdelitve sredstev. Na splošnem bodo tisti, ki jim primanjkuje virov, iz vsakega dodatnega vira pridobili več koristi kakor tisti, ki jih imajo že veliko. To se prikaže z zakonom padajoče mejne koristnosti, ki je ekonomsko orodje za ugotavljanje maksimiranja potrošnikovega zadovoljstva (Kymlicka 2005, 82). To pomeni, da bo tisti z manj denarja pri enakem povečanju količine denarja svojo korist povečal precej več kot nekdo, ki ima že veliko denarja.

Hare (1984) in Mackie (1984) se strinjata, da je treba začeti z bolj ali manj enako razdelitvijo virov, vendar to enakost različno razumeta. Mackie (1984, 93) meni, da so bila sredstva, ki so bila dodeljena komu, tudi v resnici njegova, če imajo tudi vsi drugi vsak svoj pravičen delež sredstev, torej je pravičnost v razdelitvi zagotovljena. Tako mora država vsaki osebi zagotoviti njegov delež virov in ne sme dopustiti, da bi se jim ti deleži odtegnili ali odvzeli samo zato, ker imajo drugi ljudi sebične preference, kar upravičeno pripada komu drugemu.

Hare (1984, 112) meni, da so sredstva, ki so bila na začetku dodeljena, v resnici last nikogar. Pripadajo komu, le dokler jih nekdo drug ne more uporabiti bolje, pri čemer bolje pomeni učinkovitejše za skupno korist. Če gojimo enako skrb za cilje ljudi, je prav, da se sredstva prerazdelijo vsakič, ko se lahko tako zadovolji več ciljev.

Harovo mnenje je spet v nasprotju s človeško intuicijo. Človek ima čut za to, kaj pomeni ljudi obravnavati kot enake, torej se ne sme pričakovati, da bodo nekateri ljudje v svojo lastno škodo podprli projekte drugih. To pomeni, da če ima nekdo svoj delež sredstev in naj bi imel poleg tega tudi legitimne zahteve do sredstev drugih zgolj zato, ker bi ta sredstva lahko to osebo še bolj osrečila, to izraža nezadostno izkazovanje enake skrbi za druge. In če utilitarizem zagovarja, da se mora vse subjekte obravnavati enako, se bodo te sebične

preferenice izključile iz utilitarističnega izračuna. Hare (1984, 116) nasprotno meni, da naj bo začetna razdelitev podrejena porazdelitvi, ki bo maksimirala korist. Kymlicka (2005, 79–81) pa meni, da če interese drugih obravnavamo kakor svoje, ni nujno slabo. Gre za način ponazoritve ideje moralne enakosti. Enake skrbi, kot to zagovarja Hare (1984), se ne doseže tako, da preferenice drugih ljudi obravnavamo kot enakovredne zahteve do vseh drugih dejanj in sredstev. Enakost nas uči, do kod se lahko sredstva, ki jim nekdo ima, uporabi za uresničevanje lastnih načrtov in koliko jih je pravično prepustiti drugim. Enaka skrb se pokaže v zagotovitvi možnosti drugim, da zahtevajo svoj pravični delež, ne pa v jamstvu, da bodo enakovredno upoštevani pri določitvi uporabe mojega deleža. Torej je najboljši način razlage enake skrbi, zavarovanje pravičnih deležev ljudi, ne pa njihovo prepuščanje sebičnim preferencam.

2.1.9. Neuspeh utilitarizma

S tem smo pokazali, zakaj utilitarizmu ne uspe prepoznati posebnih odnosov in izključiti nelegitimne preferenice. Razlog je, da v obeh primerih interpretira enako obravnavo kot seštevek predobstoječih preferenc, ne glede na to, kaj je njihov predmet, in tudi če te vdirajo v pravice ali zaveze drugih. Vsakdanje intuicija pravi, da mora biti enakost upoštevana že v samem procesu oblikovanja preferenc, enako upoštevanje preferenc drugih pa je prav upoštevanje tega, kar nekomu z vso pravico pripada, ko se odloča o svojih ciljih.

Utilitarizem je, kot smo videli, sprva privlačen, ker so človeška bitja zanj pomembna in ker so enako pomembna, vendar je vseeno pretirano poenostavil način, na katerega verjame intuitivno vsak človek, da je blaginja drugih vredna naše moralne skrbi. Problem je, da utilitarizem prepozno vgradi skrb za posledice. Morala zahteva, da naj se posledice za druge upošteva že pri oblikovanju preferenc in ne šele pri njihovem seštevanju. Slabosti utilitarizma kot razumevanja enakosti se vidi, če se primerja z razumevanjem, ki jamči nekatere pravice in pravične deleže virov. Šele ko primerjamo ti dve razumevanji, se utilitarizem kot razlaga moralne enakosti izkaže za nesprejemljivega in za nasprotnega človeški intuiciji o enakosti. Zato se sedaj obrnemo na deontološko etiko.

2.2. DEONTOLOŠKA ETIKA

Če hočemo razumeti deontološko etiko, moramo najprej razumeti Kantovo filozofijo, saj je deontološko etiko utemeljil prav on. Tako bomo najprej analizirali Kritiko čistega uma (KČU) in nato prešli na Kritiko praktičnega uma (KPU), v kateri Kant utemeljuje svojo etiko, na koncu pa bomo pregledali še Religijo znotraj samega uma (RSU) in Kritiko zmožnih sodb (KZS).

2.2.1. Sodbe

Izraz kritika v Kritika čistega uma pomeni preverjanje in utemeljitev oziroma ugotovitev dometa in pogojev za veljavnost panoge, ki jo obravnava. Čisti um (um = nem. Vernunft, razum = nem. Verstand) je tisto spoznavanje, kjer se um ne opira na danosti in podatke, ki jih pridobi iz izkustva, ampak postopa a priori. To, kar je a priori, pa se od empiričnega oz. izkustvenega razlikuje po tem, da je (Stres 1998, 93):

- nujno in
- občevalno, splošno oz. vesoljno.

Resnice uma so tako večne in občeveljavne, od izkustva neodvisne, medtem ko so empirične resnice pogojene s časom in prostorom.

Kant (KČU, B11) razčlenjuje naravo naših trditev oz. sodb. Tako imamo analitične in sintetične sodbe. Analitične sodbe so povedi, s katerimi izražamo vsebino pojma, ki ima mesto subjekta. Telo je npr. razsežno, s povedkom »je razsežno« že izrazimo, kar že vsebuje sam pojem »telesa«. Analitične sodbe so torej obče in nujne, vendar je njihova pomanjkljivost v tem, da ne dajo nobenega novega spoznanja. Na drugi strani so sintetične sodbe vse povedi, ki izražajo kako izkustvo. Tukaj subjektu dodamo nekaj, česar sam po sebi ne vsebuje, ampak smo to na njem zaznali s čuti. Stol je npr. nizek. Sintetične sodbe tako v nasprotju z analitičnimi niso nujne in ne obče, imajo pa prednost pred analitičnimi, ker z njimi povemo nekaj novega.

Poseben primer so znanstvene povedi, ker so tako sintetične, saj izražajo neko resnično novo spoznanje, kot tudi analitične, saj so obče in nujne. Kant (KČU, B14) jih poimenuje sintetične sodbe a priori. S tem hoče prerasti Humov skepticizem in empirizem, saj je ta zavzel

empiristično stališče, da je naše spoznanje odločilno omejeno s čutilnimi zaznavanjem, kar vodi v popoln skepticizem (Stres 1998, 94).

Kant (KČU, B21) označi stališče, da se naše spoznanje v celoti ravna po predmetih in da se zato v naši mislih izraža takšna stvarnost, kakršna je v resnici, za dogmatično in nekritično. Hume je na eni strani to misel spodbijal s svojim subjektivističnim stališčem, da je podoba sveta odvisna od subjektivnih značilnosti našega duha, zlasti naših čutil. S tem se Kant ne strinja, saj se vpraša, če lahko trdimo, da je Newtonova fizika osnova na domnevah, ki so po vsej verjetnosti zmotne in jih narekuje naš psihični ustroj (Stres 1998, 93).

Kant vseeno popolnoma ne zapusti Humovega stališča. Dopolni ga s tem, da razlikuje objektivne empirične povedi (sintetične sodbe a priori) od zgolj subjektivnih zaznavnih trditev. Trdi, da premaga skepticizem, če utemelji občeveljavne in nujne sodbe, ki ne izhajajo samo iz subjektivnih pogojev. Trdi tudi, da nismo mi tisti, ki se ravnamo po predmetih spoznanja, ampak se predmeti spoznanja ravnavajo po nas, s tem kako jih razumno mislimo. Objektivnost, občost in nujnost našega spoznanja torej prihajajo od občih in nujnih miselnih principov, s katerimi izkušamo in mislimo, zato ne morejo prihajati iz izkušenj, saj so pred njimi in jih omogočajo (KČU, B25).

Iz tega izhaja odločilna posledica, in sicer Kantovo razlikovanje med (Prologonema, §42):

- stvarjo samo na sebi (nem. das Ding an sich, noumenom) in
- pojavom.

2.2.2. Stvar sama na sebi in pojav

To, kar spoznavamo in kar vemo, niso takšne stvari, kakršne so same na sebi, ampak stvari, kakršne oblikujemo s samim tem, ko se jih zavedamo, saj jih brez tega oblikovanja za nas ni. Predmet našega spoznanja je torej samo pojav ali fenom, se pravi ta stvar, kolikor je predmet naše zavesti. Na drugi strani je stvar sama na sebi od našega spoznanja povsem neodvisna resničnost, preden se je sploh zavedamo. Tega sveta v sebi takšnega, kakršen je, sploh ne poznamo. Svet, kolikor ga poznamo, je že določen z naravo našega spoznanja. Ta svet so t. i. pojavi (Stres 1998, 96–97). Pri oblikovanju teh ima jaz, ki se zavede sebe in njih hkrati, odločilno vlogo. Zato soodločam vso podobo teh pojavov. Objekti ne določajo naših predstav

in pojmov, ampak naši pojmi določajo predmete. Ta preobrat v pojmovanju razmerja med subjektom in objektom primerja Kant s preobratom Kopernika, zato se ta preobrat imenuje Kantova kopernikanska revolucija v filozofiji (Stres 1998, 96).

Kant torej ne raziskuje predmetov našega spoznanja, ampak kako se do teh predmetov sploh pride. To območje, ki je pred pojavom predmetov in ki določa njihovo pojavljanje, se po njem imenuje transcendentalno (KČU, B25). Aristotelska-sholastična filozofija je imenovala transcendentalne najbolj splošne veljavne pojme, ki presegajo vse meje in razlike med bitji. Npr. enost, resničnost, dobrot so transcendentalne lastnosti bitja kot bitja. Izhajajo iz dejstva, da bitje je, ne pa iz kajstva ali bistva, ki določa, kaj kako bitje je (Stres 1998, 96). Kantov transcendentalni idealizem razkriva tisto, kar je pred predmeti in predmete oblikuje v to, kar so. Transcendentalnost je torej nekaj drugega kakor predmetnost ali objektnost, kajti to transcendentalnost omogoča. Kant tako transcendentalnost imenuje vsako tisto spoznanje, ki se ne ukvarja toliko s predmeti, temveč z načinom spoznanja predmetov, kolikor je to možno a priori (KČU, B27–B30). Torej je transcendentalnost nekakšno predznanje, ki ga imamo o predmetnosti kot taki, preden sploh mislimo na kakšen določen predmet. Transcendentalne so apriorne, vnaprejšnje duhovne strukture sveta, v moči katerih dojemamo in mislimo svet. Ne dobimo jih iz izkušenj, saj prav one to izkušnjo omogočajo in oblikujejo ter so zato pred njo. In ker niso odvisne od izkušnje, so lahko nujne.

Kritika čistega uma torej raziskuje apriorne sodbe ali predpostavke našega izkustva zunanjega sveta. Kant (KČU, B37–B38) jih deli najprej na dve področji:

- področje čutnega zaznavanja in
- področje mišljenja.

Kritika čistega uma to povzema, zato se deli na (Stres 1998, 97):

- transcendentalno estetiko in
- transcendentalno logiko, ki pa se deli na:
 - o nauk o čistih pojmih našega razuma oz. transcendentalno analitiko ter
 - o nauk o transcendentalnih idejah našega uma oz. transcendentalno dialektiko.

Transcendentalna estetika

Transcendentalna estetika je nauk o čistih apriornih pogojih našega čutnega dožemanja stvari. To sta po Kantu prostorskost in časovnost (Stres 1998, 98). Prostor kot neomejen obsega vse prostore kot svoje dele in o njem kot takem veljajo geometrični aksiomi. Prostor ni predmet izkustva, torej ne more biti dojet ali zaznan, saj je neskončen. Ni pa nekaj neodvisnega od čutnih zaznav predmetov, saj se pojavlja skupaj z njimi. Ker je neomejen in si ga zato ne moremo predstavljati, je lahko samo apriorna forma. Je nujna in občeveljavna struktura našega čutnega zaznavanja (KČU, B38–B40). Iz tega sledi, da je tudi geometrija (nauk o čistem prostoru) obča in nujna. Podobno velja za časovnost in aritmetiko. Štetje je vezano na zaporednost, tako tudi čas. Npr. $3 + 5 = 8$; rezultat ni dan z analizo števil 3 in 5, ampak z dejanskim seštevanjem, torej sintezo. Zato Kant trdi, da je aritmetika sintetično in ne analitično vedenje (KČU, B48–B53).

S tem transcendentalna estetika poimenuje časovnost in prostorskost kot apriorna lika čutnega zrenja, torej tisto, kar je dano s človekovim čutenjem. Prostorskost in časovnost torej nista dani s predmeti zunaj nas, ampak s subjektivnostjo. Po Kantu je torej prostor izvirna forma vsakega zunanjšega izkustva predmetov, čas pa apriorna forma vsakega notranjšega izkustva subjekta (KČU, B59–B61).

Transcendentalna logika ali transcendentalna analitika

Človeško spoznanje se ne konča ob čutnih zaznavah, saj je predvsem mišljenje oz. dožemanje predmetov v vsej svoji biti in njihovo povezovanje. Čutno zaznavanje je na ravni pasivne sprejemljivosti, medtem ko je mišljenje na ravni aktivne spontanosti, zato je Jaz predvsem subjekt svobodnega mišljenja. To ima svoje vnaprej dane in od izkustva neodvisne strukture, ki izvirajo iz enotne transcendentalne apreciacije (Stres 1998, 98). Te vnaprej dane, se pravi apriorne strukture razuma, ki stvari spoznava in o njih misli, se imenujejo čisti pojmi razuma ali kategorije (KČU, B102–B105). Z razumom razločimo in identificiramo predmete kot take in v njihovih medsebojnih razmerjih, medtem ko s čuti to zaznamo kot nerazločno gmoto najrazličnejše telesnosti. Tega ne bi mogli, če bi ne imeli že vnaprej danih potrebnih pojmov in načel njihovega povezovanja, saj so pojmi in načela pogoj za izkustvo. Kar je pogoj za izkustvo, pa ne more biti dano šele z izkustvom. Samo s čistimi, torej od izkustva

neodvisnimi pojmi, ustvarjamo zavest o predmetih, s predmeti pa tudi zavest o sebi. Zavest o sebi je torej korelativna z zavestjo o predmetih (Stres 1998, 99).

Kant se s poimenovanjem apriornih pojmov čistega razuma, kategorij, opira na Aristotela, vendar se med seboj bistveno razlikujeta (Stres 1998, 99). Medtem ko Aristotelove kategorije izrekajo zadnje, med seboj ne več združljive objektivne značilnosti, Kantove kategorije pa so pojmi, ki jim ima razum, da sploh lahko bitje spoznava in misli. Njegov seznam je sistematičen in apriorni, medtem ko Aristotelov naključen. Zato si je Kant za vodilo vzel seznam logičnih funkcij sodb, s čimer temeljne strukture našega logičnega mišljenja postanejo temeljne značilnosti pojavov našega sveta.

Čisti pojmi našega razuma oz. transcendentalna analitika

Kant razdeli sodbe v štiri skupine (KČU, B106):

- po količini ali obsegu so lahko obče, posebne, posamične. Ustrezne kategorije so: celota, številčnost, enota;
- po kakovosti so trdilne, nikalne, nedoločene. Ustrezne kategorije so: dejanskost, negacija, omejitev;
- po relaciji ali razmerju so kategorične, hipotetične, disjunktivne. Ustrezne kategorije so: substanca – pritika, vzrok – učinek, medsebojno učinkovanje;
- po modalnosti ali načinu so problematične, asertorične, apodiktične. Ustrezne kategorije so: možnost – nezmnožnost, obstoj – neobstoj, nujno – nenujnost.

Čisti pojmi razuma so liki oz. strukture našega razumevanja. Tvar ali materija teh likov je s čutili zaznan svet, vendar ta s čutili zaznana stvarnost še ni oblikovana v razločen in smiseln svet, saj to šele postane z razumevanje, ki ga izvršuje razum s svojimi dvanajstimi kategorijami. Toda med kategorialnimi liki in njihovo vsebino, ki prihaja od čutilnega zaznavanja, je potreben še nekakšen povezovalni člen. Vprašanje je: zakaj v določenem primeru razum uporabi tako in ne drugačno kategorijo, ki stori, da pride do uporabe določene in ne druge kategorije (Stres 1998, 100). Kant odgovarja na to vprašanje s teorijo o t. i. shemah, ki imajo vlogo nekakega posrednika in povezovalca med apriornimi liki prostorske in časovnosti z ene strani in kategorijami z druge, vendar pripadajo bolj čutilnemu zaznavanju, časovnosti. Njihov izvir je apriorna forma intuicije notranjega izkustva, se pravi časovnosti (KČU, B107–B109).

Vsaki kategoriji tako ustreza nekakšna časovna shema. Pojem substance se navezuje na vztrajnost in trajanje. Kategorija vzročnost se navezuje na časovno shemo zaporedja. Kategorija nujnosti pa se povezuje z udejanjenostjo v vsakem času. Kar zadeva modalnost, ustreza kateri koli čas, dejanskost se navezuje na obstoj za določen čas, nujno, kar traja ves čas. Sheme ne oblikujejo razumevanja neposredno, ampak najprej in predvsem domišljijo, predstave (KČU, B177–B179).

Pomembnejša kot shema so načela ali aksiomi čistega razuma, ki nam povedo, kako pride razum do predmetne enosti. To so najsplošnejše forme in apriorne strukture vseh možnih predmetov. Z ozirom na kategorije ima razum tudi štiri aksiome izkustva (KČU, B180–B187):

- z ozirom na količino ima razum načelo intuicije: vsak pojav je enota, ki ima določeno velikost in je deljiva in merljiva količina. Da moremo imeti izkustvo, je potrebno, da mislimo enost sestavin kot homogeno različnost;
- z ozirom na kvaliteto ima razum načelo anticipacije dojetanja: dojetanje narave je že vnaprej zaznamovano s splošno in apriorno trditvijo konkretni resničnosti predmetov. Vsak pojav ima neko stopnjo resničnosti, ki ni isto kot matematična kolikost, ampak je nekaj drugega, je kakovost;
- z ozirom na razmerje ali relacije ima razum analogije izkustva, ki določajo dinamična razmerja med pojavi. Analogije so tri, povezane pa so z izkustvom časa ali zaporednosti pojavov. Pojavi so lahko trajni, zaporedni ali sočasni. Trajnost vodi k načelu substancialnosti: razum si ne more predstavljati spreminjajočih se pojavov drugače kot na podlagi neke trajne substance. Zaporednost pripelje do načela vzročnosti. Ne razloži, zakaj je en pojav vedno pred drugim, zato potrebujemo načelo vzročnosti. Tretje razmerje sočasnosti nas pripelje do načela medsebojne odvisnosti in vzajemnega učinkovanja.

Kategorije so skupaj s shemami in načeli nujno vezane na mnogoterost dojetega sveta, kot jo zaznavamo s čuti. Meja uporabe kategorij in načel je tudi meja našega možnega izkustva. Teoretično spoznanje iz čistega uma, spoznanje stvarnosti, ki ne pripada času in prostoru, intuitivni zavesti in svetu našega izkustva, je nemogoče.

Kategorije so tako kot aristotelska forma, ki predpostavlja materijo (Stres 1998, 101). Lik ali formo, se pravi strukturo izkustva, ima človeški duh v sebi. Snov, ki jo bo oblikoval, dobiva s

čutili, torej v prostoru in času. »Vsa čista razumska spoznanja imajo to lastnost, da so njihovi pojmi lahko dani v izkustvu in da njihova načela izkustvo lahko potrdi« (Prologonema, §42). Iz tega sledi odločilna posledica: kar ne more biti predmet izkustva, kar ne more biti fenomen, ne more postati predmet sintetične sodbe a priori. Tako je metafizika nemogoča.

Transcendentalne ideje našega uma oz. transcendentalna dialektika

Kant razlikuje tri ravni človekovega teoretičnega vedenja: čutilne zaznave, razum in um (Prologonema, §4). Razum oblikuje čutila, um pa usmerja razum. Kant tako z umom razlaga pojav metafizike, se pravi razmišljanja, ki gre prek logičnega oblikovanja čutilnih zaznav. Tako je po Kantu mogoča le taka metafizika, ki bi govorila o svetu čisto na apriorni način, kjer bi izhajali iz tistega predznanja o svetu, ki nam omogoča, da sploh logično spoznavamo in mislimo o zunanjem svetu (Stres 1998, 102).

Naloga uma je, da usmerja razum, se pravi dejavnost čistih pojmov, zato je vloga uma izrazito usmerjevalna. Ko torej um poveže kako stvar z njenim najvišjim pogojem, dobimo osebek, ki ne more biti več povedek, vzrok, ki ne more biti več učinek, in celoto, ki ne more biti več del kake obsežnejše celote. Tako temu usmerjanju razuma služijo tri transcendentalne ideje uma (Prologonema, §46–§56):

- Jaz (psihološka ideja),
- Svet (kozmolološka ideja),
- Bog (teološka ideja).

Na ravni notranjega izkustva imamo idejo absolutnega subjekta ali idejo jaza. Vse more postati povedek drugega subjekta, le jaz sem subjekt, ki ne morem postati povedek. Na ravni zunanjega izkustva je to svet kot tak, ki pomeni zadnjo celoto. Svet je torej celota zunanjega izkustva. Absolutna celota vsega pa se udejanji v ideji Boga.

Ko skušamo kaj razumeti ali poiskati pogoj, vzrok ali celoto, hočemo iti do konca, torej do zadnjega vzroka in pogoja ali celote. Tako s tremi transcendentalnimi idejami ne izražamo ničesar stvarnega in objektivnega, ampak le teženja našega duha in uma, ki teži za absolutnim, za zadnjim in vseobsegajočim. Ti tri ideje imajo tako glavno nalogo, da usmerjajo razum, da se nikoli ne ustavi, temveč da vedno teži za dokončnim in absolutnim. Kant (Prologonema, §46–§56) tako pravi, da te tri ideje niso konstitutivne, ampak samo regulativne, torej ne

oblikujejo kakega znanja, ampak le usmerjajo znanje, ki smo da pridobili iz našega čutnega izkustva. Kant iz tega izpelje tudi kritiko metafizike.

2.2.3. *Kant in metafizika*

Metafizika v osnovi ne obstaja pri regulativni vlogi uma, ampak hoče oblikovati posebno znanje o resničnosti onkraj izkustva. Kant pa meni, da šele izkustva o svetu daje znanju vsebino, stvarnost in objektivnost (Prologonema, §4–§5). Torej kjer izkustva ni, tudi pravega znanja ne more biti. Ker pa duše, sveta kot celote in Boga ne moremo čutno dojeti, je po Kantu metafizika iluzija (Stres 1998, 103). Iz tega sledi, da je vprašanje metafizike povezano s Kantovim pojmovanjem apriornih likov, ki izhajajo iz dejavnosti našega duha in stvari, ki jo sprejemamo s čutilnim izkustvom. Tako imamo pri čutilnem izkustvu dva apriorna lika (prostornost in časovnost), na ravni razuma prav tako apriorne kategorije in na ravni uma tri transcendentalne ideje (Prologonema, §4–§5). Med temi pa je odločilna razlika.

Apriorne like prostora in časa ter kategorije lahko uporabljamo na dva načina: z izkustvom ali brez njega (npr. matematika ali logika) (KČU, B147–B148). Tako časovnost in prostornost ter kategorije ne izhajajo iz predmetov, ampak jih pojavom predpisuje človeški duh. Hume je nasprotoval temu, saj je menil, da je duh popolnoma odvisen od podatkov, ki jih sprejema od zunaj, in je tako brez lastne dejavnosti (Stres 1998, 103). Da Kant to preseže, uvede transcendentalno dedukcijo čistega uma, ki predvsem utemeljuje uporabo čistih pojmov razuma. Ta uporaba je upravičena, saj razum ne sprejema kategorij iz izkustva narave, saj so te pred izkustvom in je šele ob njihovi pomoči spoznanje narave sploh mogoče (KČU, B159–B163).

Kant tako razlikuje med (Stres 1998, 104):

- materialno naravo: celota zunanjih bitji, zakonov in logičnih struktur, ki oblikujejo izkustvo;
- formalno naravo: apriorne strukture, ki vnaprej določajo, kakšno strukturo in kakšne zakone bodo imeli naravni pojavi.

Naravni pojavi so že oblikovani pojavi s strani našega izkustva. Ker le formalna narava omogoča materialno naravo, brez formalne za nas materialne narave sploh ni, se ti dve nujno

ujemata. Zato za razlago, kako je spoznanje sploh mogoče, tudi ni treba nobenega Boga. Tako vemo mi samo za pojave in ne stvari samih na sebi, ki za nas sploh ne obstajajo. Kant pa ne trdi, da ni absolutno nobene stvari same na sebi, kajti njen obstoj celo predpostavlja, vendar ostaja zavrit v temo (Stres 1998, 105). Kar torej vemo oz. poznamo, so pojavi, se pravi predmeti in dogajanja, o čemer imamo izkustvo, tega pa omogočajo apriorne strukture našega duha.

Drugače je z upravičenostjo transcendentalnih idej jaza, sveta in Boga, saj ob njihovi pomoči um uresničuje ideal popolne enosti in absolutnosti spoznanja (Stres 1998, 105). To pa je regulativna vloga in legitimna uporaba idej uma, medtem ko do neustrezne uporabe pride tedaj, ko ta um začne predpostavljati tudi neko absolutno in bivajočo stvarnost, kakor da bi imel tudi temu ustrezno izkustvo o njej. Temu Kant reče transcendentalna prevara in vse tri transcendentalne ideje obširno kritizira in odkriva specifične logične zmote (Prologonema, §46–§56).

Zanimiva in znana je tudi Kantova kritika ontološkega dokaza, ko ugotavlja, da bivanje ni ena izmed lastnosti bitja (Stres 1999, 105). Posledično ideja neskončne popolnosti ne terjata tudi realnega bivanja, saj bivanje ni na ravni popolnosti ali lastnosti, ki sestavljajo bistvo kakega bitja. Znana je njegova prispodoba o denarju. 100 evrov se npr. od neobstoječih evrov ne razlikuje po tem, da bi vrednost neobstoječih pomenila manj kot obstoječih. Ko nekemu bitju prisodimo bivanje, ne rečemo ničesar o njegovem bistvu, ampak samo to, ali ga moremo izkusiti, zato sodba o tem, ali biti ali ne biti, ne more biti analitična, saj z analizo povedka ni mogoče ugotoviti, ali bitje biva. Torej so eksistencialne povedi lahko le sintetične. Bistvo Kritike čistega uma je v tem, da je vsako teoretično znanje, ki ni povezano z izkustvom, nedejansko, čeprav nasprotno od empiristov nikakor ne trdi, da se naše spoznavanje začneja in končuje z izkustvom. (Stres 1998, 106).

Kritika Čistega uma odgovarja na vprašanje Kaj moremo vedeti. Vendar človek ni le bitje spoznavanja, ampak predvsem bitje delovanja in Kritika praktičnega uma je posvečena prav temu vidiku človeka.

2.2.4. Moralnost pri Kantu

Kot smo videli, je imel Hume velik vpliv na Kanta na področju teorije o spoznavanju in tudi na področju filozofije morale. Hume zagovarja, da ni mogoče preiti s področja spoznavanja dejstev na področje spoznavanja najstev, s področja povedi v indikativu na področje izjav v imperativu (poved naj bi ne more postati je). Kant v nasprotju s Humom trdi, da je um, in sicer praktični um, izvir dejanja (Stres 1998, 107). Tako je Kritika praktičnega uma vnovični vzpon avtoritete uma na področju človekove dejavnosti.

Kant odklanja sleherno empiristično odvisnost apriornih spoznanj od izkustva. Podobno tudi v filozofiji morale odklanja vsako obliko evdajmonizma ali hedonizma, ki dela moralno dobrost dejanja odvisno od njegovih dobrih posledic in postavlja človekovo dejavnost na empirično raven njegovih želja in potešitev (Stres 1999, 158). Moralnost ne vodi individualne težnja, ampak občeveljavna človeška umnost, kar pomeni, da moralne obveznosti ne smemo izvajati iz ničesar drugega kot iz nje same oziroma iz človeka, čigar najvišji poklic je biti umno bitje. Umnost se torej izraža na ravni dejanja kot moralnost (Stres 1999, 158).

Kantovo filozofija morale združuje dve nasprotujoči si smeri (Stres 1998, 107):

- pietistični pesimizem in
- razsvetljenski optimizem.

Nanj je imel velik vpliv tudi Rousseau, saj oba vidita svobodo v avtonomiji in ne v odsotnosti zakona, v anarhiji ali heteronomiji (Stres 1998, 107). Njegova etika je torej deontološka etika, ki poudarja obveznost kot tako, in se razlikuje o teleoloških etik, ki poudarjajo posledice dejanj. Teleološke etike so usmerjene torej k izkustvu, mednje spada tudi evdajmonizem (etiki vrlin), ki povezuje moralnost in srečnost. Ker smo pokazali že na ravni teoretičnega uma, da izkustvo ne more zagotoviti nujnega in občega spoznanja, temelji Kantova etika na ideji apriorne od individualnega izkustva dobrih posledic povsem neodvisne moralne obveznosti.

Hume v filozofiji morale trdi dvoje (KPU, 26–27):

- ni mogoč prehod od je k naj bi, torej od ugotovitve dejstva k moralnemu ukazu;
- nagib naših dejanj so iracionalne želje, razum pa ima le podrejeno vlogo, da izbira primerna sredstva za uresničevanja cilja, za katerega smo se odločili na osnovi naših želja in nagonov.

Kant sicer sprejema do določene mere prvo trditev, vendar popolnoma nasprotuje drugi. Praktičnemu umu namreč prisoja občeveljavnost, medtem ko mu Hume prisoja vlogo nosilca, norme in pobudnika moralnega dejanja, ki je povsem podrejeno individualnim izkušnjam in željam (Stres 1998, 109). Kant (KPU, 52–53) praktičnemu umu določi dvoje vlog:

- ne določa samo sredstev, ampak tudi cilj naših dejanj;
- odpira dostop do stvari same na sebi, se pravi onstran pojavov in onstran teoretičnega ima in daje zato odgovor na vprašanja, za katera teoretični um ni pristojen.

Teoretični razum deluje v vnaprej danih, apriornih likih, čistih pojmih in idejah. Tako deluje tudi praktični um vnaprej danem kategoričnem imperativu. Če temu načelu človek nasprotuje, je po Kantu nujno logično nedosleden in nerazumen (KPU, 44). Kategoričen imperativ je zato najvišji moralni ukaz. Zanj je bistveno, da ni utemeljen z dobrimi posledicami dejanja, ampak s samim seboj in je zato brezpogojen. V njem se izraža ta moralnost in praktični um kot taka, zato je kategorični imperativ v svojem najglobljem smislu enak praktičnemu umu. Poznamo tudi hipotetični imperativ.

Hipotetični imperativ je vsak, katerega ukaz je pogojen, se pravi odvisen od cilja, ki mu služi. Temu Kant (KPU, 49) nasprotuje, saj je za moralnost bistveno, da ukazuje brezpogojno, torej moralnost ni v službi ničesar drugega ali večjega, ampak je sama sebi namen. Bistveno je torej, da smisel moralnega zakona ni v naravi ali dobroti dejanja, ampak v brezpogojni pokornosti moralnemu zakonu, v čisti zavesti, da je treba delati to, kar je prav.

Temeljno moralno načelo aristotelsko-sholastične moralne teorije je, da je treba dobro storiti in se izogibati slabemu. Še bolj je z domnevno dobrimi posledicami dejanj pogojena moralnost pri Humu. Nasprotno Kant postavlja kot vodilno načelo moralnosti čisto zavest obveznosti in dolžnosti, v preprostem velelniku: Govori resnico. Velelnik ni odvisen od nobenega pogoja (Stres 1999, 161–162). Resnico je treba govoriti ne glede na korist ali škodo, ki bi jo zato morali utrpeti

2.2.5. Moralni ukaz

Moralni ukaz torej ni odvisen od individualnih želja in interesov, ampak je občeveljaven, kajti samo ta ukaz je lahko popolnoma razumen in nepogojen od individualnih želja. Zato se prva opredelitev kategoričnega imperativa glasi (KPU, 55–57):

- Ravnaj tako, da bo lahko pravilo (nem. Maxime) tvoje volje veljajo vedno hkrati tudi kot načelo (nem. Prinzpi) kake vesoljne zakonodaje.
- Ravnaj samo po tistem pravilu, po katerem lahko tudi hkrati hočeš, da postane vesoljni zakon.
- Ravnaj tako, kot da bi naj postalo pravilo tvojega ravnanja po tvoji volji vesoljen naravni zakon.
- Kar je prav, mora biti prav za vse ljudi v vsakem trenutku.

Druga bistvena značilnost moralnega ukaza je v tem, da vzpostavlja med ljudmi take odnose, da ti niso sredstva drug drugega, ampak cilji, saj je človek kot oseba cilj sam na sebi in ne sredstvo za doseg cilja. Zato se kategorični imperativ glasi (KPU, 57):

- Ravnaj tako, da boš človeškost tako v svoji osebi kot tudi v osebi slehernega drugega imel hkrati za cilj in nikoli samo za sredstvo.

Ta imperativ v kraljestvu ciljev sam po sebi sledi načeli občeveljavnosti. Človek, ki ne ravna iz interesa, ne gleda na drugega človeka kot sredstvo, ki ga je mogoče izrabiti, zlorabiti in izkoristiti.

Iz drugega imperativa sledi, da je moralnost sama sebi namen, svoj lastni cilj in najvišja vrednota. Ker je človek kot umsko bitje v moralnosti in po njej postavljen kot svoj cilj, je nujno tudi avtonomen. To pomeni, da je moralno avtonomen, torej je moralni človek podrejen samemu sebi, svoji umnosti (KPU, 57). Moralno živi iz čiste predanosti svoji umnosti in ne iz strahu ali nagrad. Zato je človek moralni subjekt, ki je sam sebi cilj in svoj lastni zakonodajalec in človeško dostojanstvo izvira prav iz te moralne avtonomije.

2.2.6. Svoboda

Kant skuša v Kritiki praktičnega uma reševati tudi vprašanja, ki so ostala odprta v Kritiki čistega uma, predvsem vprašanji svobode in osebne identičnosti. Človek živi po Kantu (KPU, 58–60) na dveh ravneh:

- na ravni splošnih naravnih determinizmov, kjer ni svobode;
- na ravni moralnosti, kjer obstajata svobodna volja in tudi svoboda.

Ker smo moralni, moramo biti svobodni; ker smo svobodni, smo zavezani morali. Svoboda je podlaga moralnosti, moralnost je podlaga svobodi. Tukaj ne gre za vprašanje kokoši in jajca, saj je moralnost vzrok spoznanja svobode, svoboda pa vzrok bivanja. Po moralnosti svobodo spoznamo, svoboda pa moralnost omogoča. Človek zato spada v dva svetova (Stres 1998, 110):

- čutni svet: determinirani svet in heteronomije;
- svet umnosti: stvari sami na sebe, svet svobode in avtonomije.

Moralnost rešuje protislovje med ravniho naravnih pojavov in človeka kot svobodnega bitja v prid slednjega.

Kant se strinja s Humom, ki je trdil, da razum ne more spodbuditi dejanja, da lahko to storita le interes ali želja. Zato tudi moralen človek ne more biti moralen brez kakršnega koli nagiba (Stres 1998, 111). Nagibe, ki so sicer izraz človekovega interesa in ga ogrožajo v dostojanstvu moralnega cilja v sebi, je treba oblikovati tako, da se na prvo mesto postavi spoštovanje moralnega zakona. Moralnost je tako v vsakem človeku neposredno navzoča v obliki spoštovanja moralnega zakona, zaradi katerega spoštujemo svetost in absolutno moralnost. Noben človek pa ni sposoben uresničiti absolutne moralnosti, zato bo vedno razdalja med človekom in njegovo moralnostjo. Kant priznava, da je popolna moralnost človeku nedostopna, saj človek deluje na dveh ravneh (čiste umnosti in naravnih teženj) in protislovje teh dveh je protislovje med ciljem in dejanskim uresničevanjem moralne dolžnosti (KPU, 199).

Spoštovanje moralnega zakona in težnja po sreči si nista nasprotujoča. Morata biti združljiva in se ujemati med seboj, saj je drugače človek razklan. Sta različna in med njima ni vzročno-posledične povezave, kajti če bi bilo teženje po sreči vzrok moralnosti, moralnost ne bi bila prva in avtonomna. Po drugi strani moralnost ni vzrok sreče, saj iz vsakdanjega izkustva vemo, da najboljši ljudje niso obvarovani pred trpljenjem (Stres 1999, 167–169).

Moralni in fizični red ne moreta biti popolnoma vsak sebi, saj bi bila s tem uničena enotnost človeka kot teoretičnega in praktičnega bitja. Moralnost bi obveljala kot prizadevanje, ki je vnaprej obsojeno na propad. Zato zahteva, da predpostavljamo in verujemo, da je duša nesmrtna in s tem sposobna za večno izpopolnjevanje ter da obstaja Bog, ki jamči poslednjo usklajenost fizičnega in moralnega sveta. Kant tako reši vprašanja, ki so ostala odprta v Kritiki čistega uma.

Po Kantu imamo tri postulate praktičnega uma, brez katerih bi um prišel v protislovje s seboj (Stres 1999, 165–166):

- svoboda,
- nesmrtnost duše,
- Bog.

To so nujne hipoteze, da lahko človek kot moralno bitje sploh deluje. Kdor veruje v moralnost, mora po Kantu verovati tudi v te postulate (KPU, 239).

2.2.7. *Religija znotraj samega uma*

Če je človek del dveh svetov, sveta pojavov in transcendentnega sveta, sreče in moralnosti, moramo družiti to dvojnost. Kant to rešuje v Religiji praktičnega uma. Postavi, kar zadeva človeka, prednost praktičnega uma, saj je moralnost za človeka pomembnejša kot znanost (RSU, 76). Poleg tega je praktični um sposoben zatrditi več kot teoretični, in končno se moralni red sam prevesi v neke vrste svojo lastno nadgradnjo, v svojevrstno religioznost. To se kaže v treh vprašanjih, ki jih navaja (RSU, 77–80):

- Kaj morem vedeti – spekulativno;
- Kaj moram storiti – praktično;
- Kaj smem upati – praktično in teoretično.

Vse upanje teži k sreči in je od praktičnega reda ter do moralnega zakona v takem razmerju, v kakršnem sta vedenje in naravni zakon do teoretičnega spoznanja stvari. Upanje pride do sklepa, da nekaj je, ker mora do nečesa priti, znanje pa pride do sklepa, da nekaj je, ker je do nečesa prišlo (Stres 1998, 112).

Najvišje dobro ni zunaj moralnosti, saj bi moralnost potem ne bila več cilj sama sebi. Smisel moralnosti ni v sreči, ampak v tem, da človek postane vreden sreče. To ni mogoče brez Boga in nesmrtnosti duše. Moralni človek pritrjuje trem postulatam z vero, ki je utemeljena z moralno zavestjo. Kant je bil zato tudi oster kritik konfesionalnih religij, kajti vse skrivnosti in dogme je treba razlagati v luči človekovega moralnega izkustva in zahtev praktičnega uma (RSU, 90). Moralnost je torej osnova za religijo, ne obratno, zato je tudi religiozni človek tisti, ki živi moralno, ne glede na to, ali se udeležuje religioznih obredov in običajev.

Moralnost je tista, ki rešuje religijo pred njenim propadom, in tista, ki opozarja, da človek pripada nekemu svetu, ki mi ga na tem svetu ni dano spoznati. Kant ne enači povsem religije in moralnosti, vendar je zanj bistvo religije v tem, da na poseben način poudarja avtoriteto in obveznost moralnosti (Stres 1998, 113).

2.2.8. Kritika razsodne moči

Četrta in zadnja kritika je Kritika razsodne moči, s katero Kant skuša še bolj povezati med seboj razum in um, naravno zakonitost in svobodo, naravo in moralnost, torej Kritiko čistega uma in Kritiko praktičnega uma. Čeprav je obe kritiki skušal s tem, ko je postavil praktični um nad teoretičnega, vendar mu to ni bilo dovolj.

Razum daje apriorne zakone za naravo kot predmet čutil, da bi prišlo do teoretičnega spoznanja nje same v nekem možnem izkustvu. Um daje apriorne zakone za svobodo in njeno lastno vzročnost kot nadčutnost v subjektu, da bi prišlo do brezpogojnega in praktičnega znanja. Področje pojma narave pod prvo zakonodajo in področje pojma svobode pod drugo zakonodajo sta popolnoma ločena drug od drugega kljub obojestranskemu vplivu, ki ga imata lahko drug na drugega (vsak po svojih temeljnih zakonih), zaradi velikega prepada, ki ločuje nadčutnost od pojavov (KRM, A LI).

Kritika zmožnosti sodb naj bi ta prepad premostila s tem, da pokaže, kako imata tako razum kot um, narava in svoboda svoji korenini v nečem, kar je obema skupno. To pa je področje smotrnosti.

Smotrnost manjka v Kritiki čistega uma. Ker je ni med kategorijami, pomeni, da ne spada k objektivnemu ali občevaljavnemu spoznanju narave. To bi pomenilo, da je naravoslovje zgolj nujno mehanistično. Da bi ustvaril prostor za smotrnost, Kant (KRM, A26-A27) razlikuje dve vrsti sodb:

- določujoče sodbe: sodbe v navadnem pomenu besede, ki so zgrajene po vseh pravilih in načelih Kritike čistega uma. So sodbe, s katerimi določeno čutno intuicijo oblikujemo z določeno kategorijo in določenimi načeli razuma;
- reflektivne sodbe: presežejo danost izkustva in v posebnosti določenega izkustva vidijo navzočo občost ali vesoljnost. Z njo merimo občost prek posebnosti našega

izkustva. Zahteva občost, šele ko je dana posebnost. Izraža harmonijo med deli, ki kot taka ne izhaja iz izkustva, ampak iz subjekta, ki jo ugotavlja. Pri tem gre za dvoje: 1. za harmonijo med objektom in subjektom in 2. za sodbo o ujemanju in harmoniji med objekti samimi ter med sestavinami sveta.

Posebno pozornost nameni doživetju vzvišenega. Ob njem ne doživimo skladnosti med vzvišenim in subjektom, ampak bolj neskladnost, svojo majhnost in neznatnost pred neskončnostjo. To doživetje pa je ugodno, ker nakazuje človekov poklic, njegovo usmerjenost k vzvišenosti (KRM, A114).

Smotnostna sodba, se pravi tista poved, ki ugotovi smotnost v naravnem dogajanju, je tudi oblika refleksivne sodbe in zato predstavlja most med naravo in umnim. Področje smotnosti je za Kanta področje živih organizmov, saj je smisel delovanja živega bitja ono samo ali njegova vrsta. Živo bitje ima v sebi moč, da oblikuje samega sebe, česar goli mehanizem ne more (KRM, A 245). Da bitja spoznamo, je potreben razum in njegova, naravna in mehanična zakonitost, da živa bitja razumemo, se pravi o njih mislimo, pa je treba še smotnostno načelo. Načelo ni značilnost objektivne danosti, ampak je nujno povezano z našim načinom sodb in z našo refleksijo o bivanju in življenju.

Po Kantu je zato končni smoter narave v celoti človek kot moralno bitje (Stres, 1998, 116). Človek je zadnji cilj narave, in sicer človek kot moralni subjekt. Med znanostjo, ki raziskuje vzroke in učinke narave ter intelektualno intuicijo, ki jo človek sploh nima, je torej še prostor za to sposobnost sodb, ki na podlagi smotnostnega načela lahko razmišlja o sebi in svetu ter vidi smisel sebe in sveta v luči človekovega moralnega dostojanstva.

O človeku in vsakem umnem bitju v svetu kot moralnemu bitju ne moremo sedaj vprašati več naprej: čemu obstaja. Njegovo bivanje ima svoj najvišji cilj v samem sebi, ki mu, kolikor premore, more podvreči celotno naravo ... Če torej stvari sveta kot po svojem obstoju odvisna bitja potrebujejo najvišji pravzrok, ki deluje z ozirom na smotre, potem je človek zadnji cilj stvarstva. Brez njega bi veriga medsebojno podrejenih smotrov ne bila popolnoma utemeljena; samo v človeku, pa tudi v njem samo kot subjektu moralnost, je mogoče najti brezpogojno zakonodajno z ozirom na cilje, ki ga torej edinega naredi sposobnega biti končni cilj, ki mu je celotna narava teleološko podrejena (KRM, A 394).

2.3. ETIKA VRLIN⁴

Zadnja obravnavana etika je etika vrlin, ki je kronološko nastala prva. Etika se je pri starih Grkih izoblikovala kot samostojna filozofska disciplina pozno, pravzaprav šele z Aristotelom (Gantar 2002, 5). Razmišljanja o etičnih vprašanjih v grškem svetu pa so bila navzoča že dolgo prej. Korenine razmišljanj o glavnih etičnih vprašanjih lahko zasledimo že v anonimnih rekah, pregovorih in umetniških stvaritvah, npr. Homerjevi Iliadi in Odiseji, liričnih pesnikih, Sofoklejevih in Evripidovih tragedijah itd. Pri tem ne gre za teoretična ali sistematična razpravljanja o etiki kot filozofski disciplini, temveč za zaostrene in duhovito naslikane refleksije, nasveti, navodila, kako ravnati v življenjskih situacijah itd. V teh primerih zato še ne moremo govoriti o etiki kot filozofski disciplini, ampak le o drobnih mislih, a iz tega še ni nastala zaokrožena disciplina. Vsemu temu manjka dvoje do zasnove in nastanka zaokrožene in celovite znanosti (Gantar 2002, 6).

Prvo, kar manjka, je neki sistem ali sistematičnosti, brez katere ne more biti znanosti. Znanstvena disciplina ne more biti poljuben niz podatkov in domislic, ampak mora imeti vertikalno strukturo, ki raste iz določenih predpostavk, osnov in počel in se podreja neki ideji, določenemu smotru ali cilju (Gantar 2002, 6).

Kot drugo, manjka enovito izhodišče, iz katerega bi izhajale vse te misli, se razraščale in razgrajevale, ter teoretični kriterij, ki bi se mu podrejele. Etika je bila tako pred Aristotelom le trenutna opažanja, praktični napotki in navodila. Zato lahko pred Aristotelom govorimo le o nekakšni predfilozofski etiki, praktični filozofiji ali celo o življenjski modrosti (Gantar 2002, 6).

Aristotel priznava, da spoznanje temelji predvsem na vsakdanjem opazovanju in izkustvu. Izvor spoznanja so čutne zaznave, ki se vtisnejo v zavest. Aristotel primerja to z zlatim pečatom, ki se vtisne v vosek: vosek sprejme vase le obliko pečata, ne pa zlate snovi (Gantar 2002, 17). Tako tudi naša zavest sprejema vase le formo zaznavanih predmetov, ne pa njegovega materialnega substrata, ki obstaja neodvisno od naše zavesti. Človeški um je torej tabula rasa, predmeti mišljenja pa se vpišejo na tabulo. Tako se od posameznih čutnih zaznav vzpenjamo do splošnejših zakonitosti. Zato so tudi najzanesljivejša tista spoznanja, ki

⁴ Podrobneje bomo etiko vrlin obravnavali pri analizi Aristotelove pravičnosti.

temeljijo na izkustvu, medtem ko je najtežje ugotoviti vzroke in dejstva, čim bolj so oddaljeni od izkustva.

Ker je Aristotel izhajal iz izkustva, ima fizika pri njegovem filozofskem sistemu osrednje mesto (Gantar 2002, 17). Aristotel pod fiziko razume preučevanje narave v vseh njenih pojavnostih in vseh stopnjah: od neživega sveta prek rastlinskega in živalskega sveta do človeka, ki je na vrhu lestvice živih bitij, ker dosega najvišjo stopnjo življenjskih lastnosti in nosi v sebi božanstvo. V naravi se vse dogaja po zakonih vzročnosti, vsaka stvar ima svoj smoter, vse se odvija po nekem načrtu, ki teži k doseganju tega smotra. Krožno gibanje predstavlja najpomembnejše gibanje, medtem ko je premo gibanje nepopolno. Krožno gibanje je obenem tudi vzrok vseh gibanj zemeljskih teles.

Vzroka krožnega gibanja nebesnih sfer si Aristotel ni znal razložiti brez nekega zunaj naravnega, metafizičnega povzročitelja. To je najčistejša forma oz. sam um oz. najčistejša misel, ki prav v svoji miselni dejavnosti uživa najpopolnejšo srečnost. To počelo in pravzrok vsega je označil kot prvo gibajoče negiblivo (Gantar 2002, 18).

2.3.1. Nikomahova etika

Etika je z Aristotelom postala umska panoga, ki upošteva človekovo umsko sposobnost, saj si um s svojim delovanjem utrjuje spretnost za presojanje stvari glede na dobro. Človek se vrašča v izročila in z rastjo v kulturnem okolju sprejem tudi etične navade in običaje (gr. Ethos). Navade in običaje umsko preverja in si prizadeva, da bi s temi okviri prek svojega delovanja dosegel dobro (Juhant 2001, 91).

Aristotel v Nikomahovi etiki (1094a) začne:

Vsaka umetnost in vsako raziskovanje kakor tudi vsako dejanje in odločanje teži, po splošnem naziranju, k nekemu dobremu; od tod tudi lepa oznaka, ki velja, da sta dobro in smoter tista, k čemur vse teži.

Človekovo delovanje teži k dobremu. Smoter ali cilj vsakega delovanja je srečnost (gr. Eudaimonia). Človek si prizadeva za dobro, da bi v njem našel izpolnitev svojega prizadevanja, to pa je nekakšno razumsko udejstvovanje, ki je v skladu s popolno vrlino in ki

traja skozi vse življenje. Te človek ne more nikoli doseči niti ne dokončno določiti, vendar si mora človek prizadevati za njeno uresničevanje. Ker se mora prizadevanje tudi sproti preverjati, se delovanje človeka ne more odvijati k v naprej določenemu cilju, ampak je treba po Aristotelu dobro vedno iskati, kar je sposobnost človeka kot umskega bitja (Juhant 2001, 92).

Aristotel sicer pri osnovanju etike uporabi stara spoznanja (predsokrati, Platon), ki jih združi v novo etično zasnovo, vendar te usmeri v notranjost. V tem smislu je njegova etika tudi kritika ustaljenih vrednot hedonizma in zahteva napor človekovega duha, da bi dosegel celovito izpolnitev. Aristotelova etika teži k sredini (Juhant 2001, 92). Ker izhaja iz medicine, je bil prepričan, da je človek v primeru svojega telesa zmožen sebe samostojno oblikovati, vendar ne sme pretiravati v gimnastiki. Aristotel zahteva tudi vitalnost duha, ker vodi k najvišjemu dobremu. Tako imamo dve strani njegove etike (Juhant 2001, 93):

- skrb za telo,
- skrb za izpopolnjevanje duše.

Etika je tudi skrb za (Juhant 2001, 93):

- notranjo držo,
- ohranjanje etičnega izročila, kar človeku omogoča etično držo.

Človek si tako osvoji navado, spretnost, da določene stvari počne ustrezno in posledično dosega dobro.

Po Aristotelu je torej etično teženje človekovega razuma k modrosti, k dobremu ravnanju (gr. Phrone techne) in ne k znanosti oz. vedenju. V tem smislu je etika duševna dejavnost, spretnost ali umetnost, ne le teoretično razglabljanje. Zato je etični cilj nekaj, česar ni mogoče dokončno razložiti (Juhant 2001, 93).

Kritičnega pomena pri Aristotelu je, da človek poseduje »zdravo pamet« (gr. Orthos logos). Orthos pomeni še več kot samo zdrav, pomeni pokončen, vzravnani, srečen, tudi prava resnica. Zdrava pamet je tisto stanje duha, ki upošteva nravno izročilo, je učljiv, zato si je pripravljen pridobiti ustrezne etične drže oz. kreposti. Etični človek poseduje zdravo pamet, ki ni enkrat za vselej doseženo stanje, saj gre za stalno prizadevanje. Tako v etičnem prizadevanju ni počitka in zgolj teoretičnega zrenja, ampak neprestan napor, ki mora upoštevati vse okoliščine, zato je etika odprta celotnemu bivajočemu kot dobremu, ki ga človek tako neprestano osvaja (Juhant 2001, 94).

Aristotelova etika je tako cilj, ki je zgodovinsko naravno-izkustveno pogoje, hkrati pa tudi transcendentalen, saj je zadnja utemeljitev etike v sami duši. Torej je etika izkustvena, ker zaradi človekove težnje po modrosti vodi njegovo prizadevanje k popolnemu razumevanju, spoznanju in oblikovanju sveta, a tudi k ustreznim pripomočkom, ki usmerjajo to delovanje, kar omogoča etika kot spretnost. Ti pripomočki so vrline oz. kreposti (Stres 1999, 152).

2.3.2. *Vrline*

Aristotel (Nikomahova etika, 1106b) vrlino opiše kot »zadržanje, ki omogoča pravilno odločitev in ki se ravna po sredini glede na nas, sredini, ki jo opredeljuje zdrava pamet, kar pomeni, da jo določimo tako, kot usmerja pameten človek.«

Aristotel glede na svojo delitev človekove duše v um in voljo deli kreposti v dve vrsti (Nikomahova etika, 1103 b):

- dianoetične oz. umske (gr. *Dianoetične*): um, znanost, modrost, praktični uvid, umetnost itd.;
- npravstvene oz. etične (gr. *Ethikos*): pogum samoobvladovanje, širokosrčnost, resnicoljubnost, prijateljstvo.

Posebni kreposti sta pravičnost (*Peta* knjiga), ki ima temeljni pomen za osebo in družbo, in zmernost in praktični uvid (gr. *Phronesis*), ki je praktična etična sposobnost oz. uporabe zdrave pameti. Aristotel pri vseh vrlinah poudarja avtonomijo oz. svobodo človeka (*Tretja* knjiga).

2.3.3. *Etika in politika*

Pri Aristotelu je etika tesno povezana s politiko. Politična spretnost je tako za Aristotela najvplivnejša med človekovimi dejavnostmi. Tako je končni smoter politične vede, da povzema smotre drugih znanosti in predstavlja človekovo najvišje dobro (*Politika*, *Knjiga 7*). Tako kot tudi etika tudi politika ni znanost, pač pa spretnost, kako uresničiti vse smotre človekovega prizadevanja in jih uskladiti v skupnem dobro ljudi. Etika in politika šele skupaj povežeta cilje človekovega osebnega in družbenega ravnanja. Njuna naloga je, da določita

čim natančnejša merila in smernice človekovega delovanja v osebnem in družbenem življenju.

Politika dopolnjuje Aristotelove nauke o pravičnosti (Knjiga 3, poglavje 12). V Nikomahovi etiki Aristotel (Nikomahova etika, 1129a) opredli pravičnost kot »takšno zadržanje, zaradi katerega so ljudje sposobni delati pravična dejanja.« Zato je tudi v pravičnosti zbrana vsa krepost. Pravično je najprej to, kar veleva zakon (zakonska pravičnost). Aristotel pozna še delilno pravičnost, ki ureja odnos vladajočih do podložnikov in menjalno pravičnost, ki ureja medsebojne odnose (Politika, Knjiga 3, poglavje 12).

Glavna naloga politike, ki izhaja iz etike, je, da časti in materialne dobrine v polisu čim pravičneje razdeli med državljane. Poleg tega je njena naloga tudi, da kaznuje vsakogar, ki je kršil zakon. Politika kot tudi etika morata paziti, da se človek etično in politično neprestano vzgaja. Država, ki za to ne skrbi, bo težko pričakovala urejene razmere (Juhant 2001, 95).

3. ETIKA VRLIN KOT ETIKA BREZ NOTRANJIH NASPROTIJ

“Relativnost obstaja v fiziki in ne v etiki.”⁵

Albert Einstein

Sedaj smo analizirali vse tri glavne etike, vendar katera etika je »prava«? Katera kaže najmanj notranjih nasprotij? MacIntyre pravi, da je to etika vrlin. Zakaj?

Trdi, da utilitarizem in deontološka etika ne moreta (racionalno) utemeljiti realistične, obvezujoče etike; utilitarizem zaradi neopredeljene koristnosti, deontološka etika pa zaradi nezmožnosti, da bi poiskal objektivna pravila. Ostaneta dve možnosti: etika vrlin in etični nihilizem. Ker je slednji za MacIntyrea nesprejemljiv, mu etika vrlin ponuja alternativo (MacIntyre 2002, 11).

Moralnost MacIntyre utemljuje v smotrnosti (teleologiji) človeške narave. Struktura njegovega argumenta je po Miščeviću (2002, 309-310) sledeča:

⁵»Relativity applies to physics, not ethics.« Dostopno prek: <http://en.wikiquote.org/wiki/Leadership> (30. september 2008).

1. Morala zahteva objektivno, realistično utemeljitev. (Ta jamči, da so vsaj nekatere moralne presoje objektivno resnične.)
2. Kandidati za utemeljitev so utilitarizem (v širšem smislu), deontološka etika in etika vrlin.
3. Utilitarizem in deontološka etika imata skupne poteze v smislu pojmovanja uma in človeške narave. Po eni strani zastopajo svetovni, znanstveno orientirani racionalizem brez utemeljitve v božanski avtoriteti, po drugi želijo utemeljiti moralo v dejstvih človeške narave.
4. Iz zahtev svetovne, znanstveno orientirane racionalnosti in golih dejstev človeške narave ne sledijo nikakršna objektivna moralna pravila.
5. Utilitarizem in deontološka etika vodita v moralni nihilizem (kar naj bi prvi uvidel Nietzsche).
6. Etika vrlin utemeljuje moralo v smotru (telosu) človeškega bitja.
7. Ta utemeljitev je objektivna.
8. Etika vrlin je edini legitimni način utemeljevanja etike in je zmagovalec tekme.

Zakaj je etika vrlin edina objektivna in zakaj preostali dve nista? MacIntyre utemeljuje, da je razsvetljski projekt, iz katerega sledita oba načina moralnega presojanja (utilitarizem s poreklom pri Humu in deontološka etika s poreklom pri Kantu) zašel v emotivizem,⁶ in sicer zato, ker preprosto naj ne bi uspel v opravičevanju moralnih sodb. Iz tega sledi, da ni končnih racionalnih (objektivnih) kriterijev, ki bi upravičevali neko moralno sodbo (MacIntyre 2002, 12). Če želimo ugotoviti, zakaj je razsvetljski projekt neozdravljivo zašel v emotivizem (kar je sinonim za subjektivnost, poljubnost moralnih kriterijev), se moramo vprašati, v čem je po MacIntyru bistvo razsvetljskega projekta in zakaj je moral neizbežno propasti.

3.1. MORALNO OZADJE RAZSVETLJENSKEGA PROJEKTA

MacIntyre zatrjuje, da misleci razsvetljskega projekta v svojem (racionalnem) opravičevanju moralnosti (odgovarjanju na vprašanje, čemu biti moralen) niso bili neuspešni zato, ker bi bili premalo vešč v konstruiranju svojih argumentov. Trdi, da so njihovi argumenti propadli zaradi določenih skupnih značilnosti, ki so jih nasledili zaradi njihovega

⁶ Nauk, pri katerem so vse vrednostne sodbe, in natančneje, vse moralne sodbe nič drugega kot izraz preferenc, izrazi odnosa ali občutenja, kolikor so moralnega ali vrednostnega karakterja.

družbeno-zgodovinskega ozadja⁷ (MacIntyre 2002, 57). Vsi razsvetljenski misleci se v veliki meri strinjajo glede vsebine in značaja predpisov, ki sestavljajo resnično moralnost.

Zakon in družina sta au fond enako neutemeljena v Diderojevi racionalistični filozofiji kakor pri Kierkegaardovem Sodniku Wilhelmu, držanje obljube in pravica so enako neprekršljivi za Huma kot za Kanta. Odkod so nasledili ta skupna verjetja? Očitno iz njihove skupnostne krščanske preteklosti, v primerjavi s katero so relativno nepomembne razlike med Kantovim in Kierkegaardovim luteranskim, Humovim prezbiterijanskim in Diderotovim katoliško janzenističnim ozadjem (MacIntyre 2002, 56–57).

Predvsem naj bi se predstavniki razsvetljenstva strinjali glede načina racionalnega opravičenja moralnosti. Vsi izhajajo iz nekega značaja človeške narave, na podlagi katerega utemeljujejo moralna pravila, ki bi jih moralno sprejeti bitje s tako naravo. Nek fiksni človeški karakter je torej temelj racionalnega upravičevanja morale. Za Diderota in Huma so relevantne značajske lastnosti človeške narave *strasti*, za Kanta *univerzalni in kategorični karakter določenih pravil razuma*. Kierkegaard opusti vsakršno opravičevanje moralnosti. Kjer se drugi sklicujejo na *razum* in *strasti*, se on sklicuje na *značaj temeljnega odločanja*. MacIntyre ne želi kot Kierkegaard dokazovati, da je vsako iskanje objektivnosti moralnega presojanja zaman, temveč, nasprotno, želi dokazati, da je zgrešen le razsvetljenski način tovrstnega dokazovanja. Trdi, da obstaja med skupnim pojmovanjem razsvetljenskih filozofov o moralnih pravilih in predpisih, in tistim, kar so vsak za sebe imeli za bistveni karakter človeške narave, nepremostljiva razlika (MacIntyre 2002, 58). Oba njhova koncepta (moralnosti in človeške narave) naj bi izhajala iz zgodovine, s katero so želeli razsvetljenski filozofi pretrgati, a jo kljub temu v nekaterih fragmentarnih konceptih (kot sta koncept moralnosti in človeška narave) podedovali. Torej, katera moralna shema tvori zgodovinsko ozadje razsvetljenskih konceptov?

⁷ Tu je pomembno videti MacIntyrov komunitaristični nagib: filozofskih idej in moralnih prepričanj ne more in ne želi misliti zunaj socialnega prostorsko-časovnega okvira. Če so razsvetljenski misleci želeli presekatati z ujetostjo v takšen okvir, jih on vrača nazaj in jih razlaga z njim. Razsvetljenski projekt ni bil po MacIntyru nič univerzalnega, temveč je nastal znotraj specifičnega razvoja neke partikularne skupnosti in ga je mogoče razumeti le iz nje.

3.2. PRELOM Z ARISTOTELOVO ETIKO

Odgovor je sledeč. Moralna shema, ki tvori zgodovinsko ozadje, je aristotelska etika (s središčno strukturo v Nikomahovi etiki) z dodatkom teističnih elementov. Za to staro moralno shemo je značilno nasprotje med tem, kakršen človek je, in tem, kakršen bi mogel biti, če bi dosegel bistvo svoje narave. Etika je znanost, ki naj bi ljudem racionalno pokazala, kako preidejo iz začetnega stanja v bistveno stanje svoje narave. Ta etika torej predpostavlja neko potencialnost in stopnjo napredovanja, bistvo človeka kot racionalne živali in človeškost kot smoter (telos). MacIntyre (2002, 60) govori o tridelni strukturi aristotelske etike:

- primarna človeška narava;
- predpisi za doseg etičnega cilja (sredstvo posredovanja med 1 in 2);
- človeška narava, kakršna bi bila, če bi uresničila svoj smoter (telos).

Ta osnovna struktura se ne spremeni bistveno s postavitvijo v okvir teističnega verovanja. Posebna novost tega okvira je, da se človekov smoter ne more več v popolnosti razviti na tem svetu, temveč na onem. Tridelna struktura je tako le še most med tem in onim svetom, prizemljena je dvodelna struktura (MacIntyre 2002, 60). Tridelna struktura pa je še zmeraj *resnična*, kajti zagotovilo tretjega dela postane Bog. Ta del je toliko resničnejši, ker je v božjih rokah, toliko manj pa je resnica tudi v človekovi (čeprav potencialni) posesti. MacIntyre (2002, 60) pravi, da je večina srednjeveških zastopnikov verjela v to (deloma tostransko, deloma onstransko) strukturo, v to, da je ta struktura del Božjega razodetja in da je njena realizacija dostopna s (človekovim) razumom. Protestantizem, katoliški janzenizem in njegovi neposredni srednjeveški predhodniki so s seboj prinesli novo pojmovanje razuma.

Po novem pojmovanju razum ni mogel več najti človekovega pravega cilja (smotra), ker je bila (po novem prepričanju) ta zmožnost zrušena s človekovim padcem iz raja (Adamovim grehom). Razum postane nezmožen pravičnega usmerjenja človekovih strasti. Samo Božja milost nam lahko pomaga, da sledimo pravim zakonom. Razum postane preračunljiv, kar pomeni, da lahko utrjuje nekatera dozdevna dejstva, matematične odnose itd., vendar nič več kot to. Razum se ukvarja le še s sredstvi (MacIntyre 2002, 60). Takšno pojmovanje razuma znotraj religije naj bi vplivalo tudi na razsvetljenske filozofe. Hume je bil vzgojen kot kalvinist, kar naj bi po MacIntyrovem prepričanju vplivalo nanj do te mere, da je prevzel

misel, da je aristotelska vloga razuma (doseganje človekovega telosa) rezervirana le za Adama (ki to zapravi).

Za Huma in Kanta velja enaka predpostavka: razum ne povezuje nikakršne bistvene narave človeka z njegovim teleološkim bistvom. Nobene takšne razlike ne more razrešiti totranska znanost (fizika). Tako se njuni nestrinjanji o bistvu človeške narave ujameta v strinjanju, ki odpravlja tradicionalno moralno teleološko strukturo pojmovanja človekove narave. Enako naj bi veljalo tudi za Diderota, Smitha in Kierkegaarda. MacIntyre (2002, 60) pravi: »Razumeti to pomeni razumeti, zakaj je moral propasti njihov projekt iskanja temelja moralnosti.«

V ohranjanju pojma človekove narave in moralnih predpisov zanjo ter eliminaciji pojma človeškega telosa vidi MacIntyre ključen razlog za sesutje racionalne podlage moralnega prizadevanja (MacIntyre 2002, 61). Temu koraku, da je tretji del moralne strukture postal odvisen od božje milosti, je skoraj neposredno sledil ta, da v človeških prizadevanjih v filozofiji in znanosti telos kot tretji del moralne strukture (in vse osmišljajoči) sploh več ne nastopa. Ostala naj bi le delčka koherentne moralne strukture; ideja človeške narave in moralni predpisi, ki so izgubili racionalno opravičenje v telosu. Z drugimi besedami: z izgubo teleološke moralne strukture je racionalno opravičevanje podedovanih razsvetljenskih moralnih konceptov nesmiselno početje.

3.3. IZGUBA METODE MORALNEGA UPRAVIČEVANJA

Ker je zaradi razpada tridelne moralne strukture ostal le pojem človekove narave in moralni predpisi (brez vizije moralnega smotra oz. telosa), teh ni bilo mogoče več upravičevati zgolj s to primarno naravo. Zazijala je praznina med dejstvi (človekovo primarno naravo) in moralnimi predpisi, ki so prenehali biti sredstvo oz. metoda za dvig človekove primarne narave k njegovemu naravnemu smotru, kot cilji sami na sebi pa se niso mogli obnesti. Indukcija te podobe je postalo pravilo, ki pravi: iz premis dejstev ne izhaja noben moralni zaključek. MacIntyre (2002, 62) pravi, da je to epitaf celega razsvetljenskega projekta, samo pravilo pa skuša spodbijati.

Osnovna ideja tega logičnega pravila, pripoveduje MacIntyre, je bilo srednjeveško načelo, da nečesa, česar ni v premisah, ne more biti v sklepu (zaključku) (MacIntyre 2002, 62). Ker v človekovi (primarni) naravi ni nič moralnega, temveč so le dejstva, iz takih dejstev ne more priti do nobenega moralnega sklepa. Prevedeno v propozicijsko obliko: iz stavkov tipa je ali ni ne moremo priti do stavkov tipa bi moral ali ne bi smel. MacIntyre (2002, 62) temu oporeka. Trdi, da obstaja nekaj tipov veljavne argumentacije, pri katerih se neki element, ki ni v premisah, pojavi v zaključku. Tako npr. iz premise On je pomorski kapitan lahko veljavno sledi On bi moral početi vse, kar bi moral početi pomorski kapitan.

Kljub temu bi se lahko razsvetljenski filozofi sklicevali na to, da iz premis dejstev ne sledi noben splošno veljaven vrednostni in moralni zaključek. Toda za njih ostaja kljub temu problem v vprašanju, zakaj bi zdaj nekdo sprejel njihovo zahtevo, saj so sami priznali, da se ta zahteva ne more deducirati iz katerega koli neomejenega (poslednjega) logičnega načela.

MacIntyre (2002, 62) navaja, da ima lahko razsvetljenska zahteva, ki pravi, da iz premis dejstev ne more izhajati nobeno splošno vrednostno in moralno načelo, kljub temu neko težo, vendar za ceno spremembe pomena ključnih terminov, ki nastopajo v premisah.

Če za trenutek naredimo bilanco njegovega argumentiranja: iz tega, da obstaja nek x , sledi vrednostna in moralna premisa za ta x , razen če velja, da iz tega, da je nek x , ne moremo izpeljati nobene vrednostne in moralne premise za vsak $x, y, z \dots$. Za slednje se ne moremo sklicevati na nobeno poslednjo (najsplošnejšo) resnico, torej moramo dopustiti možnost prvega.

Torej:

- 1) iz tega, da obstaja nek x , lahko sledi vrednostna in moralna premisa za ta x , razen, če
- 2) iz tega, da je nek x , ne moremo izpeljati nobene vrednostne in moralne premise za vsak $x, y, z \dots$
- 3) za 2) nimamo nobenih poslednjih dokazov, torej
- 4) ... moramo dopustiti 1).

MacIntyre tako trdi, da argument ne velja, le če smo kateremu koli $x, y \dots$ v zgodovini spremenili pomen, in se sprašuje, ali se je to res zgodilo. V tem primeru bi predstavljala

razsvetljenska zahteva novo pomensko definicijo. MacIntyre (2002, 62) tako ponudi še primer ure:

- Ta ura je zelo netočna v kazanju časa.
- Ta ura je preveč težka, da bi jo lahko udobno nosil.
- Sklep: To je slaba ura.

Ta argumentacija je veljavna zaradi posebnega značaja pojma ura. Ura je kot termin, ki nastopa v definiciji funkcionalen pojem, kar pomeni, da je opredeljena po funkciji, ki naj bi jo ji ura po svojem značaju služila. Iz tega sledi, da termin ure ne more biti definiran neodvisno od pojma dobre ure. Biti ura (ki jo določa skupek kriterijev dejstev) in biti dobra ura nista neodvisna pojma. Če vprašujemo, kaj je ura, moramo naštet kriterije, po katerih funkcionira dobra ura.

3.4. ETIKA VRLIN KOT ETIKA BREZ NOTRANJIH NASPROTIJE

To spoznanje nas po MacIntyru navaja k temu, da so tisti, ki so predlagali razsvetljensko zahtevo o ločenosti premis dejstev z vrednostnimi in moralnimi zaključki (sodbami), predpostavljali, da moralni argumenti ne vsebujejo funkcionalnih pojmov (to je takih pojmov, ki so to, kar so, šele zaradi neke moralne lastnosti). MacIntyre (2002, 62) izpostavi, da se nahaja znotraj aristotelske tradicije vsaj en tak pojem, to je pojem človeka. Aristotel pa je le izrazil tisto, kar je bilo v skupnosti prisotno že pred njim. Bistveno za tradicijo njegove skupnosti je, da pomeni dober x utrditev stanja dejstva x (tega, da x je). S tega vidika je vrednostno moralna sodba človeka sodba dejstev.

Bistveno stališče, do katerega je MacIntyre prišel, je, da je edina možna razlaga za oblikovanje razsvetljenskega pravila (iz premis dejstev ne morejo izhajati vrednostne in moralne sodbe) v osiromašenju moralnih pojmov, s katerimi so razsvetljenski filozofi razpolagali. Razsvetljenstvo je sprejelo to osiromašenje kot osvoboditev (MacIntyre 2002, 63). Čeprav tega ne zapiše, bi lahko dejali, da je svoboda z razsvetljenstvom zavzela svoj negativni koncept (pomenila je svobodo od), njen trajni problem pa je postal svoboda za (t. i. pozitivni koncept). V nasprotju z našo liberalno pluralistično politično kulturo je imela aristotelska tradicija enoten pozitivni koncept svobode, predstavljal ga je katalog vrlin,

zaščiten z avtoriteto grške politične skupnosti polis, ki varuje tisto integriteto smisla moralnih vrednot, zaradi katerih njeni pripadniki sploh so, kar so.

Torej nam kot edina ostane etika vrlin, ki jo je utemeljil Aristotel v Nikomahovi etiki, zato bomo sedaj analizirali etiko vrlin s poudarkom na vrlini pravičnosti, ki bo osrednja vrlina v modelu vodenja podjetja, ki ga bomo razvili. S tem tudi potrdimo našo delovno hipotezo: Aristotelova teorija etika vrlin je brez notranjih nasprotij.

4. ARISTOTELOVA ETIKA IN POJEM PRAVIČNOSTI

»Vsa vrlina je povzeta v pravičnem ravnanju.«⁸

Aristotel

V tem poglavju nas zanima, kako Aristotel (384–322), za Sokratom (469–399) in Platonom (427–347)⁹ določi svoj, od imenovanih drugačen in v marsičem nasproten pomen pojma »pravičnosti«. Istočasno bomo razkrivali tudi probleme, ki se drug za drugim vrste na obrobju tega. S tem načinom analiziranja želimo preprečiti vse tiste napake, ki so danes vse preveč pogoste, da namreč stvari presojava samo po prevodih in ustaljenih geslih sodobnih slovarjev. Če kje, potem je prav v pojmih starih velikih filozofov ta vidik pozornosti posebej na mestu. Pravilo, ki mu bomo sledili, pravi, da to, kar danes prevajamo z ustaljenimi in istimi izrazi, v zgodovinskem besedilu izvirnikov (oziroma kritičnih izdaj) navadno ni sopomensko.

4.1. NAJŠIRŠA OZNAKA PRAVIČNOSTI

Če želimo podrobneje analizirati pojem pravičnosti, ga moramo postaviti najprej v originalni kontekst pomenov v njegovem delu Nikomahova etika. Pri tem ne smemo vnaprej misliti, da to, kar pomeni pojem pravičnosti pri Aristotelu (gr. *Dikaiosyne*), razumemo že kar iz besede »pravičnost«. Osnovni problem semantične analize se namreč glasi, da se enaki pojmi v različnih obdobjih in sredstvih (literatura, filozofski spisi, pesniške vrste ...) zelo spreminjajo in navadno med seboj niso niti na ravni sopomenk (Encyclopedia of Philosophy 2000, 816).

⁸ »All virtue is summed up in dealing justly«. Dostopno prek: <http://en.wikiquote.org/wiki/Aristotle> (30. september 2008).

⁹ Vse letnice, ki se včasih razlikujejo od drugih virov in datiranj in prav tako osnovne analitične podatke o filozofov in njihovih delih, jemljemo iz modernih virov, in sicer (Routledge) Encyclopedia of Philosophy, London 2000.

Aristotelovo pravičnost in vse vrline v človeku dosežemo s sistematično vzgojo. Gre torej za človeku privzgojeno ravnanje, ki terja sistematično vzgojo v smislu »kalagathije«. To je namreč osnovno načelo grške vzgoje, po kateri naj mladenič, ko samostojno deluje v grškem polis, postaja dober in lep. »Dober in lep« v vsem svojem javnem in zasebnem delovanju, kajti prav to je, kar polis od njega terja, če naj velja »za častivrednega meščana«, to je državljana organizirane k svojemu smotru stremeče države. Pri Aristotelu je torej vsaka vrлина v človeku šele posledica sistematične razlage in vzgoje (Juhant 1999, 103). Vse njegovo razpravljanje ni sofistika o vrlinah, ampak sistematična razčlemba, da bi se znotraj njegovega logičnega razpravljanja povsem jasno uvidelo, kaj je potrebno, da bi vzgojni sistem države mogel dosegati svoj cilj, svoje poslanstvo. Aristotelovo učenje noče biti spekulacija, ampak analiza tega, kar potrjuje splošno izkustvo.

4.2. PRAVIČNOST, DRUGE ZNANOSTI IN RAZPRAVLJANJA

Filozofski pojmi niso številke, ki bi izražale zgolj količino in bi bili zato univerzalni enoumni predikati. Aristotelova pravičnost ni Kantova pravičnost in ni pravičnost naše Ustave, če pri tem mislimo na nek »sistem« dopovedovanja. Da bi to pojasnil, moram do nemškega filozofa Maxa Webra (1864–1920). Ta je skušal pri definiciji človeške zgodovine najprej določiti globalni koncept sveta kot takega. Pri tem kaže na vse mogoče »danosti«, ki danes določajo »ta svet« in s katerimi smo ljudje enostavno tako zlit, da se o njih sploh ne sprašujemo (Weber 1958). Ko govorimo na primer o ekonomiji, se nikoli ne zares ne vprašamo o kapitalizmu. V odgovorih navadno sledimo »znanstveni« ekonomiji, pri tem pa dejansko ne govorimo nič drugega kot o nekem sistemu, to je kapitalizmu, mimo katerega sploh ne vidimo nobenega drugega ekonomskega sistema, ker smo vanj preveč potopljeni in ga imamo »za golo dejstvo« in ne za odvisni, to je pogojeni sistem, ki smo ga zgradili sami. Vse je tako najprej potopljeno predvsem v »naš koncept« kapitalizma, (ki smo ga naredili za absolutnega), ne da bi se tega povsem zavedali. Tako ekonomska znanost misli, da more človeka na ekonomskem področju reševati samo ta logika vase zaprtega kapitalizma in da je dovolj, če iz te zaprte logike rešujemo vse probleme. Dvomi, ki se o tem sprožajo tudi znotraj različnih teoretičnih razglabljanj, trčijo na številne probleme, ki jih ne more razrešiti sama ekonomija. Zato tudi etično področje, ki terja samo zase zelo veliko tehtnih in doslednih vprašanj in raziskav, ne more biti ekonomsko in »znanstveno« aplicirano praktičnim.

Kot rečeno, je na to področje mnogo pred sodobnim časom segel že Max Weber. Pokazal je na osnovni problem, o katerem govorimo. Pri tem je sam skušal (spre)govoriti tako z ekonomskega, sociološkega, zgodovinskega in filozofskega stališča in osvetliti vse vmesne probleme, na katere naletimo v teoriji in praksi (Weber 1958).

Če bi želel osvetliti samo dno problema o pravičnosti po Webru, bi s tega vidika moral pregledati vse Webrovo delo, posebej njegova predavanja na Univerzi na Dunaju v novembru 1918 in tudi delo Karla Jaspersa (1883–1969), ki uporablja ključne točke njegove filozofije za osnovno izhodišče pri poglobljeni analizi zgodovine filozofije. Zanimivo bi bilo pregledati tudi posledice za zgodovino ekonomije in drugih znanosti, ki skušajo uporabljati filozofske temeljne pojme za druge znanosti (Jaspers 1981, 91–101).

Jasno je, da tukaj govorimo o velikem področju današnjih znanosti, to je o interdisciplinarnem študiju. Na področju filozofije in posameznih ved in znanosti (tudi ekonomije) je danes teh razprav še vedno premalo in to skušamo popraviti.

V filozofijah kot sistemih ne moremo mimo določitev pojmov. Ta postopek dejansko prepreči, da bi en pojem nanašali na drugega, tako da ne bi upoštevali zgodovinskih in sistematičnih razlik in različnosti.

4.3. POJEM PRAVIČNOSTI JE V ZGODOVINI FILOZOFIJE SPREMENLJIV

Zgodovina filozofije nas pouči, da se filozofski pojmi spreminjajo, saj ni mogoče, da bi v okvirih raznih filozofskih sistemov vedno obravnavali enako vsebino. Zato v filozofiji uporabljamo analizo, ki v svojih rezultatih nedvomno pokaže, kako je opredeljen nek filozofski termin; kako se je, znotraj njegovih različnih filozofovih del spreminjal in dopolnjeval; kako se njegov obseg in vsebina spreminjata znotraj teh del in kako je z vsebino istega izraza pri drugih filozofih in v drugih sistemih.

Dejstvo je, da se določene vsebine pojmov (tudi filozofskih) zelo hitro umaknejo z obzorja našega razmišljanja in sposobnosti »raz-umljenja« v posamezni kulturi in kulturni epohi. Na

primer: egiptovske kulture ni mogoče izbrisati iz naše »zgodovine«, vendar je dejstvo, da so ljudje po propadu egiptovske države zelo kmalu pozabil, kako se bere hieroglifska pisava. Champollion je to »branje« tako rekoč »včeraj« moral na novo odkriti. Še ranljivejše so »vsebine« pojmov samih, njenih simbolov in preostalih komunikacijskih določil. S kulturo se vse to enostavno izgubi in v drugih etapah povsem predrugači, to je, dobi povsem drugo vsebino.

In primer: kako naj zapišemo opozorilo ljudem čez 10.000 let, da je neko območje v puščavi Nevada smrtno nevarno (ker smo »danes«, to je pred letom 2000, tja spravili svoje radioaktivne odpadke)? Današnji črkopis verjetno ne pomeni nič, saj bo ta kultura kot vse dosedanje propadla in z njo naš sistem pisanja. Naj bo zapis znamenje ali simbol? Arhetipski simbol? Kaj naj sploh zapišemo in komu? Na vsa številna vprašanja ne znamo odgovoriti.

Da bi torej natanko razumeli aristotelično pravičnost, jo moramo postaviti v njen temeljni okvir. Ta je določen z grškim pojmom »arete« (lat. Virtus), krepost, etična vrlina in z grškim načinom organiziranja in razumevanja kulture in države.

4.4. »ARETE«, KREPOSTI ALI VRLINA ZNOTRAJ GRŠKEGA MIŠLJENJA

Arete moramo prevesti z latinskim izrazom »virtus« kot vrlina, pa tudi bolj splošno kot »dobrost«, torej tisto, kar je »dobro storjeno«, storjeno kot »dobro«.¹⁰ Grki arete razumejo kot osnovno kakovost človekovega bitja. Tako je že Platon (Država, knjiga IV) govoril o kardinalnih, osrednjih (poglavitnih) vrlinah, ki so:

- modrost (gr. Phronesis),
- zmernost (gr. Sophrosyne),
- srčnost (hrabrost) (gr. Andreia) in
- pravičnost (gr. Dikaoisyne).

Vse ostale kreposti so tem podrejene.

¹⁰ Pri tem ne smemo pozabiti, da je grškim filozofom to »dobro« v nekakšnem sinonimnem razmerju do »lepega«, saj je eno in drugo, v zvezi s tretjim »enim« transcendentno. Bistvo lepote in dobrote je torej pri Grkih tisto, za kar se najprej in predvsem zanimajo.

V zgodovini filozofije (tudi sodobni) je interpretacija vrlin prinesla silne polemike o tem, ali naj pri tem gre za dejavnost spoznanja (torej intelektualno dejavnost), za karakterno (človeku globlje pisano) značilnost ali oboje (Prior 1991, Zagzebski 1996). Pozneje se pojavlja tudi značilna protestantska teza o dejanju kot »volji«. Prav tako se pojavljajo razlike v presoji tega, ali gre pri lastnosti vrlin za »notranjo« ali samo instrumentalno vrednost (MacIntyre 1981). Gre pri različnih krepostih dejansko za eno samo ravnanje ali več ravnanj? Se krepostno da pri-u-čiti in s tem pri-vzgojiti? Ali je mogoče biti pravičen, ne pa hkrati tudi moder, hraber ...?

Aristotelovo »vrlino pravičnosti« moramo skrbno razlikovati od Platonove, saj ji kot vrlini ne pripisujeta enakih kategoričnih lastnosti. Aristotel prav Platonu diametralno nasprotuje. Na enem mestu to tudi sam pojasni:

Pošteno je in naravnost nujno, da resnici na ljubo žrtvujemo tudi svoja prijateljska čustva, zlasti še, ker smo filozofi (»philosophoi«), ljubitelji modrosti in resnice. Čeprav nam je oboje pri srcu, je vendar naša sveta dolžnost, da damo prednost resnici (Nikomahova etika, 1096a).

4.4.1. »Virtus« in virtualne etike

Na kratko naj določimo pojem »virtualnih etik« kot skupni pojem za skupino etik različnih vsebin v zgodovini evropske filozofije. Pod takim skupnim imenom ne smemo videti enakega pojmovanja posameznih vrlin kot takih, saj je treba pomen vrline videti v vsakem filozofskem pomenu besede.

Virtualnim etikam je skupno, da zajemajo svojo osnovna gledišča v konceptih etike, kot jih najdemo pri Platonu in Aristotelu. Nekateri avtorji pripominjajo, da so te etike (kot sistemi) nekakšna tretja moralna teorija k utilitarizmu in deontološki etiki. Mnogi se s tem mnenjem in sistemsko uvrstitvijo ne strinjajo, vendar bi, če na kratko povzamemo, lahko rekli, da se virtualne etike ukvarjajo pretežno s skupnimi moralnimi (etičnimi) vprašanji.

4.4.2. O grški kreposti govorimo znotraj države

Tako Platon kot Aristotel govorita o krepostih navadno znotraj politike,¹¹ to je nauka o državi (Nikomahova etika 1152b, Politika 1252a–1253a). Država pomeni generalni, splošni okvir etičnega. Ko pa to trdimo, naletimo pri različnih avtorjih na različna mišljenja. Težava je v tem, da Aristotel v svojih različnih etičnih delih spreminja ta okvir etičnega (Stark, 1954).

Tako Aristotel v Eudemovi etiki trdi, da je vse etično ravnanje samo »teženje po Bogu«: *Obstaja neko načelo (princip), zunaj katerega ni nobenega drugega načela ... kakor v veselju Bog pomeni tistega, ki vse giblje (torej daje vsemu obstoj), enako velja tudi za dušo. Za vse, kar je božanskega v nas, je vzrok Bog sam. Počelo uma ni um sam, ampak nekaj, kar je večjega kot um. In kaj bi moglo biti večjega od znanja in uma kakor Bog* (Eudemova etika, 1248a)?

Že prej smo omenili princip »kalokagathije«, »dobroleposti« kot osnovni vzgojni princip grške države. Če si jo ogledamo pri Aristotelu, spet vidimo različna pojmovanja. Medtem ko se v zaključnem delu omenjene Nikomahove etike kaže kot vrlina, ki se poleg ostalih omenja v komunikaciji z drugimi ljudmi, se v Eudemovi etiki kaže kot poenotenje vrlin, ki ga delajo dobrega in lepega (Nikomahova etika, Deseta knjiga).

Drugo Aristotelovo delo Politika mnogi imenujejo »filozofijo človeškega življenja«. V celotni analizi se Aristotel dotika vseh osnovnih položajev človeka v skupnosti. Etično »dejanje« (gr. Ergon; Pragma) v aristoteličnem pomenu besede torej ni stvar filozofske ali kakšne druge spekulacije, ampak, kot vidimo iz tega dela, predvsem »početje« in »način reagiranja« v vseh konkretnih, stvarnih in izkustvenih okoliščinah življenja. Ko poznamo to delo, dejansko ne moremo mimo zagledanja resnice, da je vse etično pri Platonu in Aristotelu znotraj polisa. Torej »dejavnost znotraj polisa« (Politika, 1252b).

¹¹ Umestitev v okvire polisa pri obeh filozofih je različna. Platon človekovo moralno (etično) področje umešča in razlaga povsem drugače od Aristotela. Pri njem imajo vse »ideje«, duhovne entitete, svoj izvor v nadčutnem duhovnem svetu. Čutni svet je zgolj neke vrste zunanja senca. Vse ideje zato same po sebi teže v *nadčutni svet*, k svojemu božanskemu izvoru, ko in kjer se istijo z božanskim. Božansko ni nič drugega kot izvor vsega dobrega (lat. summum bonum). Pri Aristotelu pa je, če poenostavimo, vse etično začeto v človeku, zato se človek v njem tudi (edino) izpopolnjuje v tosvetnih realnostih. Pri Platonu so vrednote človeka odvisne od spoznanja nadčutnega sveta (idej) kot najvišjih vrednosti in so neodvisne od človekove sreče (tukaj) na tem svetu. Po njem je, kot sem že omenil, človekova najvišja sreča na zemlji istovetna z najvišjo vrednoto človeka v stvarnosti, ki ga obkroža. Božansko je postavljeno (po Aristotelu) zunaj vseh »dejavnostnih« kategorij, kakor je pred njim trdil že Protagora, zato mu ne prištevamo moralnih dejanj. Ali v dveh pojmihi: namesto platonske transcendentnosti se pojavlja aristotelična etična imanenca (Encyclopedia of Philosophy 2000, 865).

4.4.3. Štiri določila Aristotelove etike

Bilo bi zanimivo vedeti, zakaj »etično« v grški filozofiji doživlja tako globoke spremembe. V tem dokaj težko razumemo radikalno (etično) Sokratovo (469–399) izhodišče. Trdi, da tisti, ki more spoznati etično dobro, in ga spozna,¹² nujno z njim v skladu tudi deluje. Tisti, ki ne deluje etično, se moti (Encyclopædia of Philosophy 2000, 847–848).

Če na tem mestu potegnemo črto, je mogoče videti, da Aristotel sicer nadaljuje s Platonovimi stališči, vendar tako, da se v veliki večini z njimi ne strinja. Med njima so tako velike razlike v glavnem zato, ker tako zelo različno pojmujeta »ideje« in dušo samo. Te razlike se potem vedno znova vračajo v evropsko misel in filozofije, zato imamo pred seboj vedno toliko različnih avtorjev, rešitev in šol (Grote 1975).

Da bi mogli natančno opredeliti etično v Nikomahovi etiki, moramo izpostaviti štiri različna svojstva, ki so (Encyclopædia of Philosophy 2000, 876):

- energizem,
- imanentizem,
- racionalizem
- in realizem.

Energizem v Aristotelovi etiki

Ta prva točka je prav temeljna točka za razumevanje vsega etičnega pri Aristotelu. V popolnem protislovju s Sokratom, ki etično umešča znotraj uma in spoznanja, trdi, da etično dejanje ne pomeni spoznanja določene vrline, ampak samo etično početje, torej dejanje, ki je etično. Ali če čisto grško povemo, ni »gnosis« (s-poznanje) ampak »energeia« (dejanje, ostvarjenje, delovanje). Aristotel je dejansko etiko opredelil kot »človeško ravnanje«, zato ima svojo etiko za knjigo, »ki jo bo človeštvo vse čase rabilo« (Thilly, 2001). Energizem aristotelične logike nikoli ne začenja: »naj bi...« ali »bilo bi dobro...«, ampak preiskuje dejanje samo in ga razvršča med etično ali neetično kategorijo ravnanj samih.

¹² »Kakovost duše določa karakter našega življenja«. Zato je vzgoja duše dejansko največja naloga v življenju. Po njem je vsaka od kreposti dejansko udejanjena v »spoznanju«. Pravo spoznanje je zato le krepostno spoznanje (Encyclopædia. of Philosophy 2000, 847–848).

Da bi lažje razumeli to točko aristotelizma v ožjem pomenu besede, moramo najprej vedeti, da je življenje znotraj Aristotelove filozofije nekaj povsem usmerjenega; ima čisto določen cilj, ki ga človek mora najti in uresničiti. Življenje pri Aristotelu in današnje postmodernistično koncipirano življenje ali tudi tržno-kapitalistično-evropsko življenje ni eno in isto.

Življenje etičnega človeka v polis, državi, ki ima za edinstveno dolžnost vzgajati etične državljane, je u-ciljeno življenje, življenje z vnaprej izbranim ciljem (smotrom). Smoter tega življenja dejansko ni nič na tem svetu, kajti že človekova duša, ki je večna, in človekovo spoznanje samo na sebi je vse, kar je presega tosvetno. Logika, ki jo grški filozofi razvijajo in je zlasti logika Aristotela, namreč osredini človekovo misel v aksiomatično dopoved: Vse na svetu ima svoj cilj (lat. Finis, gr. Telos), zato tudi človek. Smisel vseh človekovih dejanj je končni smoter, ki more biti le najvišje dobro. To najvišje dobro je torej tisto dobro, ki ga izraža pojem blaženosti, sreče, še bolje: najvišje sreče (»osrečenosti«, dobesedno) (Nikomahova etika, 1095a).

To, kar moramo posebej razumeti v Aristotelovem imanentizmu, je njegovo premočrtno pojmovanje dobrega. Ne gre za Platonov koncept. Nasprotno, vse etično dobro se ne koncipira kot dobro po sebi (Platon), ampak kot izključno tisto dobro, ki je zapopadeno in zaobjeto v človeškem življenju, kar tudi daje temu življenju, poslednji oz. najvišji cilj. Govorimo torej o pravi » filozofiji o človeku«, kot potrdi v Nikomahovi etiki (Nikomahova etika, 1181b). Kot vidimo, Aristotel s tem premesti tako imenovani »etični dualizem« (prisoten pri Platonu in drugje) ideje dobrega kot stvarnosti onstran in zgolj njene sence dobrega tukaj, v človeških dejanjih.

In sedaj še ključno v aristoteličnem imanentizmu: vrline, kreposti, vse po vrsti, niso nikakršne praslike (liki) absolutnega (absolutnih vrlin), ampak so konkretne možnosti, ki se vedno znova uresničujejo v posameznem življenju. Aristotel torej namesto Platonove transcendentalne etične naravnave (vse teži k zlitju z Bogom), zagovarja absolutni imanentizem.

Nadalje iz tega kot posledice izhajajo naslednja Aristotelova stališča:

1. Ker so vrline kot možnosti znotraj človeka, je človekova moralna osebnost sama sebi zakon(itost) (gr. Nomos eauto) (Nikomahova etika, 1128a-1132a).

2. Ker je sama sebi zakonitost, je sebi tudi pravilo in mera (gr. Kanon kai metron) (Nikomahova etika 1113-1176a).

Ostaneta nam še dve svojstveni Aristotelove določitve etičnega in vrline kot take, to sta racionalizem in realizem. Tudi ti dve moramo določiti povsem nedvoumno.

Racionalizem v Aristotelovi etiki

Če imamo pred seboj Nikomahovo etiko, nas avtor dejansko preseneti v samem kraju nastajanja svoje refleksije, to je: opazovanje življenja. Aristotelično izkustvo je torej pravo razumsko pretresanje, ki ga vodi pravo izkustvo. Izkustvo in razum, indukcija in dedukcija so v njegovih naziranjih in opredeljevanjih taki, da se medsebojno prepletajo in podpirajo. Celotni primere in ilustracije, ki jih jemlje, da bi pojasnil posamezna dejanja, jemlje iz znane zgodovine in od znanih osebnosti (Nikomahova etika, 1148b–1150a).

Aristotelov racionalizem se vidi tudi v tem, da Platon v svojih izvajanjih vedno idealizira, aristotelična misel pa ima pred očmi zgolj navadnega, konkretnega človeka in njegovo dejanje (gr. Ergon). Etične kategorije (vrlin) se morajo zato vedno ujemati z izkustvom življenja. Aristotel enako dosledno razmišlja tudi pri presoji stališč drugih mislecev: »Če se to, kar govore, strinja z izkustvi, moremo sprejeti tako stališče, če ne, ga je treba zavreči in jih opredeliti kot prazne marnje« (Nikomahova etika, 1179a).

Realizem v Aristotelovi etiki

Preostala nam je še ena značilnost etike Aristotelove Nikomahove etike. Večkrat smo že podčrtali, da Aristotel ne sprejema Platonovih idej. Medtem ko Platon ne more premostiti problema dualizma med idejo in realnostjo in v grško predstavnost o svetu vnaša Grkom tuje ideje, bo pri Aristotelu ideja in stvarnost »so-vpadla«, tako da je med njima »istovetnost«. Po Platonu zato, ker obstaja podvojen svet, pri Aristotelu pa, ker obstaja splošno samo v poedinem (zato ni splošnega brez in izven poedinega). Duša je zato bistvo bivanja (lat. Forma

substantialis) fizičnega telesa; duša ni zunanji ampak formativni princip telesa (pri Platonu je duša ujetnik telesa; duša čaka, da se reši »kletke« telesa) (O duši, 412b). Zato se telo obnaša nasproti duši kot snov naprav obliki (gr. Hyle, eidos). V tem smislu moramo razumeti Aristotelovo etično dejanje kot tisto, ki ga posameznik uteleša, to je udejanja v svojem življenju. Platonov etični dualizem je zato pri Aristotelu povsem odvečen. Ta svet je hkrati tisti, kjer človek ustvarja »boljši svet« z dobrimi dejanji; je pravi svet, prava stvarnost. Aristotel zato napada in spodbija Platonovo idejo dobrega, ki naj bo princip etike in etičnega (Nikomahova etika, 1096b–1097a).

4.4.4. Aristotelovo pojmovanje »blaženosti« (najvišje sreče) in njen pomen za etiko

S pojmom blaženosti¹³ smo že začeli. Sedaj je čas, da si jo pobližje ogledamo in jo natanko postavimo znotraj osrednjih Aristotelovih etičnih pojmov in etike.

Človek v svojem etičnem delovanju dosega neko določeno dobro. To je včasih tudi tako, da služi drugemu dobremu, in si eno in drugo dobro sledita v nekakšnem nujnem zaporedju. Tu se sedaj zastavlja ključno vprašanje, kaj bi pomenilo potem najvišje dobro kot tako, zadnje v vrsti dobrih dejanj? Aristotel to najvišje dobro imenuje v skladu z ustavljenim grškim izkustvom kot blaženost (najvišja sreča) (Nikomahova etika, 1095a).

Ker se Aristotel ne naslanja na platonistično idejo dobrega, mora priznati, da izkustvo kaže, da je to najvišje dobro pogojeno z različnostjo posameznikovega življenja in zato ga nekateri uvidevajo v uživanju, drugi v bogastvu, tretji v časti (gr. Time) in spet drugi v nečem drugem. Politiki bi tako morali stremeti za dobrim, ki se kaže kot čast. Vendar je ta, čast namreč, splošnejša v izkazovanju kot v prikazovanju (iz del politikov). Je pa čast, pripominja Aristotel, visoko dobro zato, ker se politiki zelo trudijo, da bi si pridobili vsaj zunanji zgled vrlosti, če že ne morejo do resnične vrline časti (Nikomahova etika, 1095b–1096a).

Kaj bi torej o tem različno pojmovanem najvišjem dobrem mogli reči na splošno? Zaradi pomena tega pojasnila prisluhnimo kar samemu Aristotelovem izvajanju:

¹³ Blaženost, sreča (ang. Happiness, wellbeing) izraža tisto notranje občutje, ko je človek srečen in izpolnjen. Slovenski filozofi ga prevajajo različno. Čisto gotovo je, da je – poleg izraza »mimesis« – (ki ga slovenimo včasih kot »posnemanje«) v Poetiki ta izraz najtežje prevedljiv. Obema izrazoma je namreč Aristotel dal nov izrazni pomen (čeprav ju srečamo pri piscih že prej, in seveda tudi pri Platonu) (Encyclopedia of Philosophy 2000, 50–51).

Videti je, kot bi bilo dobro izraženo v različnih dejanjih in veščinah, saj je drugo dobro v medicini, drugo v vojaški strategiji itd. Kaj pa bi bilo potem dobro v vsaki veščini (gr. Tehne)? To zlasti, zaradi česa se v vsaki (izmed njih) vse dogaja (vrši). V medicini je to zdravje, v vojaški strategiji zmaga, v brezdomstvu hiša, v drugih pa kaj drugega in v vseh dejanjih, ciljih. Če naj torej v vsakem človeškem delovanju obstaja nekakšen cilj, potem ta predstavlja tisto dobro, ki ga je v delovanju treba doseči. Če jih je več, potem so ti, ki naj jih dosežemo. Vendar če jih obstaja več, tedaj neke izberemo samo zaradi doseganja drugih, kot na primer: bogastvo, piščali in na splošno orodja (naprave). Tedaj je jasno, da vse od tega ne predstavlja tistega, kar izraža poslednji cilj, toda največje dobro bi moralo biti prav ta zadnji, končni cilj in nekaj popolnega.

Če imamo torej samo en končni cilj, potem mora ta vsebovati to, kar se išče, če pa je tudi teh več, tedaj je končni tisti, ki je poslednji v najvišjem pomenu. Končni cilj imenujemo marveč tisti cilj, ki ga želimo kot samega po sebi, za tistim, ki mu je posreden, in pa tisti, ki se nikoli ne izbira zaradi nečesa drugega, med njimi ki se izbirajo kot posredni, zaradi sebe ali drugih – ali če poenostavim: končni cilj je tisti, ki se vedno izbere samo zaradi njega samega in nikoli zaradi nekega drugega. In tak cilj je, kaže, predvsem, blaženost (sreča), ker jo povsod izbiramo samo zaradi nje same in nikoli zaradi nečesa drugega, medtem ko (na primer) čast in užitek, umnost in vsako drugo vrlino izberemo zaradi njih (kajti če tudi bi nič drugega ne dosegli, bi si jih vsekakor želeli), toda izbiramo jih zaradi blaženosti, misleč, da bomo prav po njih sredništvu dosegli blaženost. Same sreče nihče ne izbira zaradi tega. Kaže namreč, da to izhaja iz tega, ker je blaženost sama po sebi zadostna. Z njo ne razumemo samo tega, kar je potrebno človeku kot poedinemu (gr. Poedincu), ki živi sam samcat, ampak tudi vse tisto, kar potrebujejo starši in otroci, žene in sorodniki in državljani (prebivalci polisa), kajti človek že po svoji naravi določen za politično (javno, družabno) življenje, kar pomeni, za to, kar je samo po sebi dovolj (zadostno) in prav to je blaženost... Ta se pojavlja, torej, kot najvišje dobro, ki je samo sebi zadostno, saj je poslednji cilj vsega človekovega delovanja. (Nikomahova etika, 1097a–1097b)

Če se vprašamo, kaj sestavlja, to je, v čem obstoji, kakšna je vsebina te »blaženosti« kot najvišje sreče, nas ne sme presenetiti, če njeno vsebino Aristotel dejansko najde v »polni dinamiki življenja« (gr. He kath' energian zoe). Gre torej za »dejavnost duše napram umu (gr. Psihes energeia kata logon), ki se v etičnem dejanju kaže kot »dejavnost duše napram vrlini, tisti namreč, ki je najpopolnejša« (Nikomahova etika, 1097b–1098a).

Tudi na tem mestu vidimo zelo veliko razliko med Platonom in Aristotelom. Aristotel zaradi take razlage ne more zagotoviti blaženosti za vse, saj je jasno, da tisti, ki ne morejo rabiti uma (na primer otroci, slaboumni ... itd.) dejansko ne morejo do blaženosti.

Naj torej povzamemo: blaženost, najvišja sreča, obstaja v delovanju duše proti vrlini. Ta ni afekt in moč, ampak način obnašanja (delovanja), s katerim človek postaja etično dober in v »kateri svoje etično dobro izvršuje« (Nikomahova etika, 1106a 22).

4.4.5. Aristotelovo specifično pojmovanje duše in iz tega izhajajoče pojmovanje dveh vrst vrlin

Preden moremo dejansko priti do posameznih vrlin in pravičnosti same (kot smo že povedali, Aristotel pozna dve vrsti vrlin: dianoetične in etične), si moramo predstaviti, od kod ta razlika in kje dejansko temelji.

Po Aristotelu ima duša dve področji, razumsko in nerazumsko (gr. *To men alogon tes psihis*, to delogon ehon). Nerazumsko področje je lastno vsem bitjem (razvoj, rast ...) in zato pri človeku ni nič posebnega. Aristotel govori o vegetativnem delu tega področja (gr. *To psytikon*) in strastnem delu (gr. *To epithimytikon*), ki včasih vpliva na naše odločanje (če mu prisluhnemo, dovolimo). Nato govori o tistem pogojenem razumskem delu, ki je samosvoj (samobiten) in tisti, ki ga ima – na primer – otrok, ko posluša svojega očeta (ki se pokori, pritrdi, očetu in sklepu njegove volje) (Nikomahova etika, 1102a–1102b).

Zaradi tega svojskega pogleda na dušo, Aristotel govori o dveh vrstah vrlin, dianoetičnih in etičnih (Nikomahova etika, 1102b–1103a). Povsem razumljivo je, da bi lahko dianoetične vrline imenovali tudi logične vrline, saj so uperjene na spozna(va)nje, na razum. Aristotel jim posveča celo VI. knjigo Nikomahove etike. Etične vrline so usmerjene na samo voljo. Posvečena so jim III.–V. knjiga.

To, kar moramo poudariti, je predvsem Aristotelovo stališče, da se dianoetične kreposti dajo poučevati in vaditi (lat. *Habitus operativus*, gr. *Dia tinos matheseos kai epimeleias*) (Nikomahova etika, 1099b). S tem v zvezi trdi: »Kaže se, da se vse to, kar naj bi človek

naučil (vsako znanje), lahko predava in da se more izučiti vsakega predmeta znanja« (Nikomahova etika, 1139b).

Da bi razumeli tudi Aristotelovo pojmovanje samih etičnih vrtilin, kreposti, kot jih včasih imenujemo, moramo naglasiti dejstvo, da izvirajo iz volje, ki je volja v polnem pomenu besede tedaj, ko je svobodna. In prav svobodnost v tem pomenu besede je dejanski pogoj pravega moralnega delovanja.¹⁴ Etična vrlina sama na sebi ni niti proti naravi niti zgolj naravna, še manj slučajna, ampak je trajna in v človeku svobodno, z vajo utrjena navada (lat. *Habitus operativus*) (Nikomahova etika, 1103a).

Tako Aristotel (Nikomahova etika, 1103b) trdi:

Z vrlinami je kot s katero koli drugo veščino (gr. Techne). Dober kitarist postaneš z vajo. To isto velja za gradbenika in vsakega drugega obrtnika ali veščaka. Tisti, ki gradi dobro, postane spoštovan graditelj, če gradi slabo, pa slab. Če ne bi bilo tako, bi učitelji sploh ne bi bili potrebni, ampak bi se vsi že rodili dobri ali slabi. Prav tako je pri krepostih ... Truditi se je treba, da bi dali svojim delom določeno obeležje, kajti prav po tem se razlikujejo načini obnašanja.

4.4.6. *Dianoetične (intelektualne) vrtiline ali kreposti*

Če se obrnemo k dianoetičnim vrlinam, da bi nam etična vrlina pravičnosti ostala prav za sam konec, je treba najprej reči, da pozna Aristotel dve vrtili dianoetičnih vrtilin, to sta: spoznanjske (gr. *To epistemionikon*) in precenjevalne (gr. *To logistikon, doxastikon*) (Nikomahova etika, 1140b–1141b).

V spoznavanju tega, kar ne more biti drugače, kot je, Aristotel loči znanje (gr. *Rpisteme*) in um (gr. *Nous*). S prvim dosežemo najvišje in najsplošnejše principe, ki so predpostavke vsega, kar je spoznatno (Nikomahova etika, 1140b). Če se to dvojje združi, moremo govoriti o najdragocenejši stvari, to je o modrosti (gr. *Sofia*), ki predstavlja vrhunec človeškega

¹⁴ Že prej smo omenili predhodnika, to je Sokrata, s svojim različnim gledanjem moralnosti v tej točki. Tu moramo to še enkrat naglasiti: moralno dejanje v smislu Aristotela ne more temeljiti samo na spoznanju, kot meni Sokrat, ampak je nujno vključena tudi volja, saj je ta – v skladu s tem, kar razlagamo, pogoj moralnega dejanja. Naj tudi povemo, da je nesvobodno dejanje po Aristotelu tisto, ki se izvaja pod vplivom druge volje, prisile in podobno (Nikomahova etika, 1111a).

vedenja, vendar ne smemo misliti, da je vse človeško v posesti vsega in tega (Nikomahova etika, 1141a). Tudi modrosti sami (in znanju) se še vedno izmikajo skrivnosti vesolja in skrivnost Boga, ki je prvi in najosnovnejši princip med vsem, kar je, kar obstaja (Nikomahova etika, 1141b).

Med precenjevalne vrline, ki jih Aristotel vidi kot posledico razumskih aktov in so lahko praktične, ustvarjalne in teoretične, po Aristotelu štejemo (Metafizika, 1025b):

- Priročnost, ki predstavlja posebno sposobnost posameznika v tem, kako kaj izvede ali izvrši.
- Pametnost, ki ima pred seboj predvsem praktične cilje (posebno v javnem življenju). Tej pripadajo: razsodnost (gr. Eubulia) in pronicljivost (kot krepost, ki naj omogoči prinesiti pravo sodbo) (Nikomahova etika, 1143a).
- Sledi razsodnost kot tista, ki naj določi, kaj je pravilno in pošteno (Nikomahova etika, 1143a).
- Domiselnost, ki pokaže, katera sredstva bom uporabil pri doseganju zastavljenega cilja. Če je ta napaka obrnjena, narobe usmerjena, jo imenujemo zvijačnost in pomeni negativno naravnost (Nikomahova etika, 1143b).

Pri vsem tem delovanju pameti pomagata še vzdržnost in samoobvladanje (gr. Ekrateia).¹⁵

»Theoria«, umovanje kot najvišja dianoetična vrlina

Da bi mogli razumeti to vrlino, ki jo Aristotel stavi v sam vrh dianoetičnih vrlin, moramo narediti to vzporednico: Kakor um, ki presega voljo, saj svojo vrednost deleži sam v sebi, tako tudi dianoetične vrline presegajo etične; umovanje (gr. Theoria), torej spada v sam vrh vseh vrlin. Z njo, pravzaprav, sposobnost filozofa, tistega, ki ljubi modrost, ko umuje (razmišlja), dosega najbolj vzvišeno dejavnost v življenju človeka. V tej kreposti se človek približuje božanstvu in dejansko dosega najvišjo stopnjo blaženosti (sreče); dosega tako rekoč: »deleženje božanskega samozavedanja« (Nikomahova etika, 1177a; Metafizika, 1027b).

¹⁵ Aristotel o tej spregovori v VII. knjigi. Tudi glede te je treba ugotoviti, da je Aristotel v nasprotju s Sokratovim učenjem, saj bi tedaj, če bi odločalo samo (s)poznanje, to imelo kar absolutno premoč nad strastmi in pohotnostjo, kar seveda ni res (Nikomahova etika, 1145b).

4.4.7. Etične vrline in Aristotelov filozofski »princip sredine«

Preden podrobno spregovorimo o vrlini pravičnosti, je treba razložiti, kaj Aristotelu pomeni princip namenskosti (smotrnosti), ki ji v naravi podlega vse, kar je, kajti »narava ne dela ničesar brez določenega smotra« (O duši, 641b, Politika, 1326a25). To »namenskost«, ki je smotrnost, je treba najprej razumeti. In dalje: od namenskosti do vrline.

Če naj dejansko vidimo vrlino v tem, kar človek počne, je treba tudi tu najprej najti prav ta smoter, namenskost stvari ali etičnega dejanja, to pa dosežemo takrat, če se v delovanju držimo nekakšne univerzalne mere (gr. Metrion), to je za Aristotela: »sredina« (gr. To meson). To je torej princip, na katerem Aristotel dejansko zasnuje svoje učenje o eminentni vrlini.

Da bi to dovolj podčrtali, si še enkrat oglejmo njegovo definicijo vrline:

Vrlina je tista lastnost volje, ki se drži srednje vrednosti (sredine) za lastno naravo, ki je določena z razmišljanjem, in to tistim, ki ga določa razumen človek (Nikomahova etika, 1106b).

Preidimo še na določitev te sredine, kakor jo Aristotel (Nikomahova etika, 1106a–1106b) opredeli sam:

S sredino razumem tisto, kar je enako oddaljeno od obeh skrajnosti, torej od ene in druge ... z ozirom na našo naravo pa merim na tisto, kar ni niti preveč in niti premalo ... Na primer na skrajnosti bati se in ne bati se, poželeti in razjeziti se, ožalostiti in razveseliti se ... vse to je mogoče preveč in premalo ... Vrlina je vedno to, kar je sredi, srednja mera, kajti zanjo je značilno prav to, da teži k tej sredini.

Tega cilja ni lahko doseči, kajti značilnost zla je pretiranost in nepopolnost, lastnost vrline pa sredina. Tako se more biti dober samo na en način in na mnoge načine slab. Ta sredina, ki naj je razumni vedno znova hoče doseči, je v marsičem prav tisto, kar naj odlikuje visoko moralno osebnost in je pravilo in mera zanjo.

Aristotel zvrsti kar 14 različnih vrlin, med katerimi naj naštejemo:

- prijateljstvo (gr. Filia) kot sredina med: nimam prijatelja (gr. Afilia), vez z mnogimi prijatelji (gr. Polyfilia);
- darežljivost kot sredina med: škrtost, razsipnost;
- ponižnost kot sredina med: ponos, oholost;
- naravnost kot sredina med: samopodcenjevanje, hvalisavost.

4.5. ARISTOTELOVA PRAVIČNOST

Vse, kar smo povedali, je dejansko celoten Aristotelov sistem, ki ga ustvari, da bi znotraj njega dopovedal, kaj pojmuje kot vrlino, kaj jo določa, v čem se njegovo gledanje razlikuje od drugih določil in o tem, kaj pravzaprav človekova vrlina je, kaj to pomeni za človeka, polis (državo in družbo) in kaj za človeško bitje in etiko nasploh. Ko smo te stvari, vsako posebej, in drugo za drugo, pregledali, bomo zlahka odgovorili tudi na vprašanje, kaj pomeni Aristotelova pravičnost (gr. Dikaiosyne) in s čim vse je pogojena.

Danes je na gore razprav o pravičnosti (ang. Justice), vendar je govor o različnih pravičnostih in pravičnosti. Te večpomenskosti se zavedajo številni pisci in o njej tudi pišejo (MacIntyre, 1988; Lucas, 1966). Značilen pojem »justitia« že od nekdaj nosi pomen vsakemu svoje (lat. Suum cuique tribuere). Vsi preostali evropski izrazi ne dodajo kaj veliko v tem gozdu pomenov. Dokaj dobro to pluralnost v različnih pomenih zadene tudi Srukov (slovenski) filozofski repertorij, ko dobesedno pravi (Sruk 1980, 247):

Pravičnost je pomemben vidik filozofskega etičnega izročila. Razprava Sokrata in Trasimaha v Platonovi Državi je samo eno izmed neštetihi filozofskih razglabljanj o tej temi. Sicer pa je pravičnost normativni npravstveno-etični pojem, ki opredeljuje ravnanje osebnosti, ki ustreza temu ali onemu sistemu moralnih norm in vrednot.

S to različnostjo pojmovanj »pravičnosti« želimo samo podčrtati poseben značaj aristotelične pravičnosti, ki jo imamo že ves čas pred seboj. Pojdimo sedaj še k njenim zadnjim določitvam.

4.5.1. Določila Aristotela o pravičnosti

Aristotel je tej vrlini v Nikomahovi etiki posvetil celotno V. knjigo. Zato naj najprej poudarimo, v skladu s besedilom, da pravičnost razumemo kot tisto moralno dispozicijo, ki v sebi osredinja vse druge vrline.¹⁶ To je pravičnost v širšem pomenu besede (Nikomahova etika, 1131a).

Pravičnost v ožjem pomenu besede pomeni Aristotelu najprej tisto, ki se nanaša na skupnost, ki »delo in deli dobro«, torej na distributivno¹⁷ pravičnost (gr. *To en tais dianomais dikaion*) (Nikomahova etika, 1131b). Drugi vidik te pravičnosti je komutativna pravičnost¹⁸ (gr. *To en tois synallagmasi dikaoin*), to je tista, ki pomaga vzdrževati nekakšno ravnotežje socialnih dobrin (Nikomahova etika 1131b 25).

Če to dobro razumemo, bomo rekli: Pravičnost je tista zakonitost, ki v polisu ustvarja in vzdržuje srečo (blaženost) in vse, kar k temu spada. Aristotel (Nikomahova etika, 1129b–1130a) zato na tem mestu dodaja:

Najslabši je torej tisti, ki je slab tako proti samemu sebi kot proti prijateljem, najboljši pa ne oni, ki je dober naspram sebi, ampak naspram prijateljem, vendar je to zelo težko. Ta pravičnost je torej ne le del vrline, ampak cela vrlina, kakor je tudi njen nasprotna nepravilnost taka, da ni le del pokvarjenosti, ampak celotna pokvarjenost.

Dejali smo, da Aristotel v vrlini vedno vidi neko sredino med slabima skrajnostma. Tukaj stvar prikaže nekoliko drugače, saj je ne vidi kot stanje volje med skrajnostma strasti (lat. *Passio*; »passio« nima negativnega prizvoka, kit ga ima včasih slovenska beseda »strast«, ki deluje neumirjeno ali celo brezumno). Aristotel (Nikomahova etika, 1131b) tukaj pravičnost vidi kot sredino med počenjanjem pravičnosti (udejanjanjem) in prestajanjem krivice, tako da

¹⁶ Če naj tudi na tem mestu obrnemo svojo misel k Platonu, bi mogli reči, da se tu Aristotel še najbolj strinja z njim, saj Platon govori na podoben način o svojih štirih kardinalnih vrlinah. Izraz »kardinalen« prevajamo z glavni, poglobljen.

¹⁷ Ta dejansko pomeni skrb za dostojanstvo človeške skupnosti (v polisu), njihovih individualnih zaslugah za državo po pravilu: kolikor je kdo dejansko zaslužnejši, več mu pripada (geometrično zaporedje). Dejansko danes v tem vidimo institut državnega prava.

¹⁸ Nekateri jo imenujejo kar korektivna ali regulativna pravičnost, ki dejansko ne upošteva uglednosti in položaja osebe, ampak upošteva smo dokazano uresničeno korist ali prestano škodo. Ta deluje po matematičnem zaporedju, kar pomeni: ta, ki ima več, mora več dati (oziroma se mu več vzame) in da tistemu, ki je pretrpel določeno škodo. Gre torej spet za tisto pravičnost, ki jo danes nekako rešuje državno pravo (kazensko pravo).

si tisti, ki krivičnost povzročča, jemlje preveč, ta pa, ki jo trpi (prenaša), si jemlje premalo. Če povzamemo: distributivna pravičnost je sredina z ozirom na človeško naravo, komutativna pa je, kot se vidi, absolutna sredina.

Zanimivo je tudi, da Aristotel razume moralno pokvarjenost (in torej krivičnost) v osebni odločitvi in kot pomanjkanje samoobvladovanja. Ne bi bil filozof, če ne bi naštel natanko 7 različnih razlogov za to, zakaj ljudje počenjajo zlo. O tem ne govori v svoji Nikomahovi etiki, ampak v svoji Retoriki (Retorika, 1368b–1369a):

- slučaj,
- naravna nuja (nujnost),
- zunanja (pri)sila,
- navada,
- namernost (naklepnost),
- jeza,
- pohota.

4.5.2. Pravičnost višje vrste

Aristotel ne nazadnje vidi paradoks pravičnosti tudi v tem, da v mnogih primerih velja polnost pravo, popolna nepravičnost (lat. *Summum ius summa iniuria*), zato dopušča tudi pravičnost višje vrste (gr. *Epieikeia*), to je tista, ki je izraz nepisanega zakona (gr. *Nomos agraphos*), kot korektura zakona tam, kjer je vsak pisan zakon na nek način nepopoln (Nikomahova etika, 1137b). Epikija ali pravično in enako (lat. *Iustum et aequum*) dejansko izraža tisto, kar v slovenskem vzkliku prevajamo s: »To je prav in pošteno.«

Razliko med »pravičnim« in »poštenim« (gr. *Dikaion* in *epieikes*) Aristotel čudovito prikaže s primerom Antigone. Odgovor na to daje v *Poetiki*. V razpravljanju nam tudi pove, da je moč vsega v dejanju.¹⁹ Dejanje, ki ga tragedija posnema, je mit. Neka etična dopoved se torej najbolje in najgloblje in tudi najučinkoviteje predstavi prav tukaj, v mitu. Mit dopoveduje nekaj splošnega (gr. *Katholou*) v Aristotelovem pomenu besede, to je tisto splošno kot najgloblje bistvo nekega pojava, pojavnosti; njegovo notranjo zakonitost. In kakšen je smoter

¹⁹ Kakor v vsej njegovi etiki so vrline stvar dejanja, resničnega dejanja znotraj konkretnega življenja polisa.

tega dejanja, ki ga na tako svojski način »ustvarja« mit za ljudi in polis? Smoter vsega tega je očiščenje ljudi polisa, to je katarza.²⁰

4.6. SKLEPNA OPOMBA

Pred nami je Aristotelova pravičnost, s čisto vsemi posebnostmi njegovega pojmovanja. Povsod tam, ker slovensko izrazje ni določeno ali različni avtorji pišejo in prevajajo drugače, smo dali v oklepaj originalen grški izraz.

Včasih je bilo treba dodati tudi celo, svojsko in dobesedno filozofovo frazo, da bi bil pomen izraza kot takega povsem nedvoumen in tehnično definiran. Prav v tem smislu, zlasti pri primerjavi različnih filozofskih mnenj in teorij (ne samo o pravičnosti, ampak tudi o drugih krepostih, (vrlinah) samih, znotraj posameznih filozofskih doktrin), vidimo, kako se mnogokrat pojavijo napake pri pojmovanju in razlaganju teh pojmov, če moramo uporabljati samo prevode in pri tem zmotno mislimo, da ena in ista beseda tudi pomeni eno in isto oziroma da jo v tem širšem pomenu rabi celo Aristotel sam.

Pomen tudi s tem ni povsem določen. V filozofiji imamo opravka tudi z interpretacijo. Ta ustvarja vso pisno in znano polemiko o posameznih mestih in izrazih, kjer včasih po več sto različnih razpravah ne moremo priti do ene same in enoumne rešitve. To je razumljivo, kajti v tem imamo pred seboj več kot 2500 let neprestanega razpravljanja in pisanja, interpretacij in resnic, zmot in napak. Ne nazadnje se učimo tudi z napakami oz. zmotami, in kot pravi slovenski pregovor, motiti se je človeško, v zmoti vztrajati pa je bedaško. Velja pa: »Samo resnica vas bo osvobodila!«

Ko smo analizirali etiko vrlin in pokazali osrednjo pravičnost kot osrednjo vrlino, se lahko osredotočimo na model vodenja podjetja na podlagi Aristotelove pravičnosti. Vendar še prej pogledjmo, kako lahko distributivno pravičnost po Aristotelu navežemo na aktualno temo o vodenju in sicer ženske in vodenje.

²⁰ Aristotel v svoji Poetiki govori tudi o očiščenju, katarzi, in sicer v znameniti definiciji tragedije, v šestem poglavju (1449b), ko med drugim pravi: »Tragedija je potemtakem posnemanje (gr. Mimesis) nekega resnega in zaokroženega dejanja primerne obsega v izbrani besedi, na dejaven in ne na pripoveden način, ki doseže s tem, da vzbuja sočutje in grozo, očiščenje takih občutij.« Prav ta izraz »katarza« spada med enako težke in enako problematične izraze, kot so arete, vrlina, pravičnost, mimesis, posnemanje, grški izraz dejanje itd.

4.7. ŽENSKÉ IN VODENJE

IBM je hitro spoznal, kakšno moč ima raznolikost zaposlenih. Ko je velikan v zgodnjih 90. letih skoraj propadel, se je zgodil preporod, ki je med zvezde poslovnega sveta izstrelil Louja Gerstnerja, direktorja IBM. Po njegovih izjavah je bil glavni preskok v strategiji, da bodo raznolikost zaposlenih spremenili v tržno priložnost, ne toliko preskok iz izdelovalca računalniške opreme v informacijskega svetovalca, kar je bila le posledica (Thomas 2004, 99). Pri tem so uporabljali sledečo vodilo: Raznolikost ... most med delovnim mestom in trgom. Tako se je IBM reorganiziral, znova postal steber svetovnega gospodarstva, pri tem je bila njegova prioriteta podiranje steklenih stropov.

In prav stekleni strop je predmet analize o stanju v slovenskih podjetjih. Pri tem smo se osredotočili na samo eno vrsto raznolikosti, in sicer spol, saj predstavnikov drugih ras ali drugih manjšinskih skupin v upravah slovenskih podjetij ni. Vzrok je v demografiji podatkih, ki kažejo na skorajšnjo nično prisotnost teh karakteristik v populaciji Slovenije. Po drugi strani predstavljajo ženske tako velik delež v celotni populaciji (od 2.010.377 ljudi je bilo leta 2006 1.023.395 oz. 51 % žensk) kot tudi pri zaposlenih oz. samozaposlenih osebah (leta 2006 je bilo od 801.590 zaposlenih 355.877 oz. 44 % žensk) (SURS 2008).

Namen je osvetliti problematiko steklenega stropa v Sloveniji, ki so jo nakazale že druge raziskave (npr. Avberšek 2007). Pri tem smo k tej temi pristopili malo drugače. Najprej nismo izvedli vsesplošne raziskave in nato deduktivno sklepali o prisotnosti steklenega stropa v slovenskem gospodarstvu. Uporabili smo indukcijsko metodo po Aristotelu, in sicer tako, da smo primerjali podatke za posamezna podjetja.

Druga razlika je v sami metodi določevanja steklega stropa v posameznem podjetju. Tu smo se oprli na filozofsko metodo tančice nevednosti (Rawls 2005) in že omenjeno Aristotelovo distributivno pravičnostjo. Stekleni strop ni le problem gospodarstva, ampak tudi širše družbe, saj na dosego zelenih ciljev posameznikov vplivajo dejavniki, ki jih ni mogoče identificirati. Če pa jih prepoznamo, je težko določiti njihov vpliv na določen družbeni fenomen. Koncept tančice nevednosti to odpravi s tem, ko trdi, da se moramo postaviti za tančico nevednosti, s tem pa dosežemo, da nič ne vemo o sebi (torej o spolu, rasi, prirojениh sposobnosti, skratka, dejavnikih, ki so neodvisni od posameznika in so dani po naravi) in nato posledično uredimo

pravično strukturo družbe. Zaradi ne vedenja o lastnih prirojenih karakteristikah bo tako vsak skušal zagotoviti tako strukturo, ki bo pravična, torej nepristranska. Če imamo v podjetju zaposlenih 50 % moških in 50 % žensk ter predpostavljamo, da so vsi enako sposobni in motivirani za uspešno delo (raziskav, ki bi temu nasprotovale, ni!), menimo, da bo pravična tista vodstvena struktura, v kateri bo 50 % moških in 50 % žensk. Vsaka drugačna struktura bi temeljila na določenih omejitvah, ki bi jih morali posamezniki prebroditi zaradi določenih prirojenih lastnosti, torej neodvisnih od svojih pridobljenih lastnosti in sposobnosti.

4.7.1. Zbiranje podatkov

V raziskavo smo zajeli 40 največjih slovenskih podjetij po različnih lastnostih (število zaposlenih, višina prihodkov, ugled, javna prepoznavnost). Od teh smo nato pridobili podatke o članih uprave in številu zaposlenih, ki smo jih našli v letnih poročilih. Upravo smo izbrali kot najvišji cilj, ker predpostavljamo, da si v povprečju vsak posameznik želi doseči vrh v podjetju, kar predstavlja uprava. Težave so nastale pri razmerju med moškimi in ženskami, saj le redka podjetja objavljajo te podatke. Poleg tega smo morali izločiti vpliv povezanih podjetij, zato smo v raziskavi uporabljali le matična podjetja, torej delniške družbe, ne skupine povezanih podjetij.

Na ta podjetja smo naslovili prošnje za podatek o razmerju med številom moških in žensk. Nekatera podjetja smo tudi poklicali in govorili z odgovornimi za kadrovske področje, tako da so bili podatki preverjeni dvojno. Šest podjetij podatkov ni hotelo posredovati ali jih sploh ne spremljajo. Tako smo dobili skupino 34 podjetij, ki smo jih vzeli v vzorec in jih analizirali.

Pri analizi smo uporabljali podatke iz letnih poročil, za leto 2006 na dan 31. 12. 2006, tako za razmerje in število zaposlenih kot tudi za število članov uprave. Edini problem, na katerega smo naleteli, je bila prisotnost enočlanskih uprav. V tem primeru, če je bilo možno (pri podjetju Pivovarna Union ne), smo zaradi preglednosti vzeli širše vodstvo, in sicer ali izvršne direktorje (Trimo, Vegrad) ali novo upravo, ki je bila imenovana po 31. 12. 2006 (DrogaKolinska). Vsa podjetja, razen enega (Mobitel), imajo dvotirni sistem upravljanja.

4.7.2. Analiza

Pri analizi smo uporabili preprosto pravilo: v podjetju obstaja stekleni strop, če se celotno razmerje med moškimi in ženskami v celotnem podjetju ter upravi razlikuje za več kot 20 odstotnih točk. Skupaj je bilo v vzorcu na dan 31. 12. 2006 zaposlenih 63.627 oseb, od tega 42 % žensk in 58 % moških. Število članov uprave je bilo na dan 31. 12. 2006 146, od tega 28 oz. 19 % žensk in 118 oz. 81 % moških. Agregatni podatki kažejo na prisotnost steklenega stropa v slovenskem gospodarstvu.

Razlike med podjetji so znotraj tega vzorca velike. Zato smo podjetja razdelili v tri skupine, in sicer ženskam prijazno (zelena), neprijazno (rdeča) ali nevtralnno (rumena).

Tabela 4. 1: Pregled število žensk in moških v celotnem podjetju in upravi po slovenskih podjetjih za leto 2006

Podjetje	Št. zaposlenih	% moških	% žensk	Št. članov uprave	Št. moških v upravi	Št. žensk v upravi
Droga Kolinska	939	53	47	2	1	1
LEK	2333	53	47	6	3	3
Perutnina Ptuj	1264	77	23	4	3	1
Talum	980	90	10	4	3	1
Trimco	507	71	29	9	6	3
Vegrad	1131	95	5	16	13	3
BTC	326	74	26	4	3	1
CIMOS	1018	79	21	6	6	0
ETI	1244	42	58	2	1	1
HIT	1838	57	43	4	3	1
Intereuropa	931	54	46	3	2	1
Krka	4272	45	55	5	3	2
Luka Koper	692	86	14	4	4	0
Merkur	2899	56	44	4	3	1
Premogovnik						
Velenje	1761	93	7	2	2	0
Revoz	2888	81	19	4	4	0
Telekom	2123	71	29	5	4	1
Delo	478	53	47	2	2	0
Gorenje	5633	50	50	4	3	1
Helios	160	41	59	5	5	0

Istrabenz	26	39	61	3	3	0
Mecator	12957	70	30	4	2	2
Mobitel	995	53	47	8	7	1
Mura	3336	24	76	4	3	1
NLB	3543	26	74	4	4	0
NKBM	1511	20	80	2	1	1
Petrol	539	45	55	5	4	1
Pivovarna Laško	339	65	35	5	5	0
Pivovarna Union	421	67	33	1	1	0
Prevent	322	27	73	3	2	1
Sava	56	46	54	3	3	0
Unior	2545	66	44	3	3	0
Zavarovalnica Triglav	2477	49	51	3	3	0
Žito	1143	54	46	3	3	0
Skupaj agregatno	63627	36904	26723	146	118	28
Skupaj delež	100	58	42	100	81	19

Vir: Lastna raziskava, 2008

Legenda: zelena: ženskam prijazno podjetje; rumena: ženskam nevtralnno podjetje; rdeče: ženskam neprijazno podjetje; modra: skupaj.

4.7.3. Ženskam prijazno podjetje

V skupini ženskam prijaznih podjetij se je znašla pisana družčina, saj takšna podjetja prihajajo iz različnih panog, tako predelovalne, visoko tehnoloških kot storitvenih. To deloma dokazuje, da »moškost« ali »ženskost« panoge ne vpliva na prisotnost steklenega stropa. V teh podjetjih je bilo zaposlenih 7154 oseb, od tega 73 % moških in 27 % žensk. V upravi je bilo 41 članov, od tega 29 oz. 73 % moških in 12 oz. 29 % žensk. Podatki kažejo, da je v povprečju v upravi (v %) več članic, kot je zaposlenih žensk v teh podjetjih. Sklepamo lahko, da imajo ženske v teh podjetjih celo večje možnosti za dvig po hierarhični lestvici kot moški. Po naši analizi so ženskam najprijaznejša podjetja: DrogaKolinska, LEK, Perutnina Ptuj, Talum, Trimo in Vegrad.

4.7.4. Ženskam nevtralnno podjetje

Tudi v tej skupini so podjetja iz različnih panog. V teh podjetjih je bilo zaposlenih 19.992 oseb, od tega 67 % moških in 33 % žensk. V upravi je bilo 43 oseb, od tega 35 oz. 81 % moških in 8 oz. 19 % žensk. Razlike znotraj vzorca so velike, saj so nekatera podjetja na robu, da padejo v skupino ženskam neprijaznih podjetij (npr. Revoz), nekatera pa blizu ženskam prijaznim (BTC). Oglejmo si, katera podjetja so v tej skupini: BTC, CIMOS, ETI, HIT, Intereuropa, Krka, Luka Koper, Merkur, Premogovnik Velenje, Revoz, Telekom.

4.7.5. Ženskam neprijazno podjetje

Ta skupina je najštevilčnejša. V tej se znajdejo skoraj vsa najuglednejša in največja slovenska podjetja (Gorenje, Petrol, Istrabenz itd.). Ta podjetja, ki dajejo zgled preostalim, kljub njihovim pisnim obljubam, predvsem v letnih poročilih, ostajajo le pri obljubah. Ugled podjetij je zelo pomemben, a obenem zelo krhek, zato jim priporočamo, da znova pregledajo in tudi spremenijo svojo kadrovske politiko, saj s tem ko ne izkoriščajo vsega človeškega kapitala, veliko zamujajo. V tej največji skupini je bilo zaposlenih 36.481 oseb, od tega 47 % moških in 53 % žensk. Število članov uprave je znašalo 54, od tega 54 oz. 87 % moških in le 8 oz. 13 % žensk.

4.7.6. Ni samo stekleni strop, je betonski strop

Agregatni podatki kažejo, da se ženske v slovenskih podjetjih le redko povzpnejo do samega vrha. Razlogov za to je v literaturi več, npr. mreže poznanstev, simbolna vloga in pomanjkanje vzornic, podcenjen menedžerski stil, družbena pričakovanja, drugačno načrtovanje kariere, družinske obveznosti itd. (Avberšek 2007).

Iz analize izhaja zanimiv paradoks. V pretežno moških podjetjih se ženske na splošno lažje povzpnejo po hierarhični lestvici kot v pretežno ženskih podjetjih. Podobno velja za panoge, saj v »moških« panogah, kot je npr. predelovalna in tehnološka industrija, ženske lažje pridejo do vrha hierarhične lestvice kot v tipičnih »ženskih« panogah, npr. storitve. Paradoks je mogoče razložiti s tem, da se moški pri relativno malo žensk v podjetju počutijo manj ogrožene in jim zato tudi »dovolijo«, da se povzpnejo. Po drugi strani se v pretežno ženskih podjetjih verjetno počutijo ogrožene, zato s steklenim stropom odstranijo vsaj del njihove konkurence.

Na splošno lahko trdimo, da podjetja, ki naj bi bila po različnih lestvicah zelo prijazna do vseh zaposlenih, o tem bolj govorijo kot to dejansko izvajajo v vsakdanjem poslovanju. Podjetja, ki o tem sploh ne govorijo oz. se ne hvalijo, so tista, ki so v vrhu. Če zaključimo in povzamemo analizo, lahko trdimo, da se slovenske poslovne ženske na svojih delovnih mestih ne srečujejo le s steklenim stropom, temveč z betonskim. Ko se onemogoči napredovanje najsposobnejših ljudi, katerega koli spola so že, se zmanjšuje konkurenčnost podjetij in tudi celega gospodarstva.

Tako je poleg zmanjšanja konkurenčnosti kršeno tudi načelo pravičnosti, in sicer distributivne pravičnosti. Zakaj takšne vrste vodenja ne more obstajati dolgoročno, si bomo ogledali v naslednjem poglavju, v katerem bomo opredelili normativni model vodenja na temelju Aristotelove pravičnosti.

5. MODEL VODENJA PODJETJA NA PODLAGI ARISTOTELOVE PRAVIČNOSTI

»Vsekakor moram zanikati vsako originalnost za poglede, ki jih predstavljam.«²¹

John Rawls

5.1. ETIKA IN VODENJE

Etika in vodenja soobstajata, odkar obstaja človek. Ljudje so se vedno spraševali, kaj razlikuje dobre in slabe kralje, katere lastnosti ima dobra vladavina itd. Etika se v teoriji vodenja ni pojavila kot resna akademska tema vse do leta 1996, ko je skupina pod pokroviteljstvom Kellogg's Foundation preučevala, kako lahko teorija vodenja prispeva k boljši družbi. Njihove ugotovitve so bile objavljene v zborniku *Ethics, Heart of Leadership* (Ciulla 1998). Kmalu zatem je postala zanimiva tematika, predvsem v teoriji menedžmenta, v kateri se je že tedaj razvila samostojna disciplina poslovna etika. Poslovna etika se loči od etike v vodenju, saj je ta del prejšnje. Kar je še dodatno sprožilo zanimanje za etiko, so bili poslovni škandali v ZDA in Evropi, ki so v javnosti ustvarili podobo neetičnega menedžerja. Kljub temu lahko v etiki v

²¹ »Indeed, I must disclaim any originality for the views I put forward« (Phillips 2003, VIII).

teoriji vodenja izpostavimo tri avtorje, ki so se posredno ukvarjali z vprašanjem etike, in sicer Heifetza, Burnsa in Greenleafa.

Model Heifetza

Heifetz (1994) je svojo raziskavo opravil iz stališča psihoterapije in z opazovanjem obnašanja svetovnih vodij. Njegovo osrednje sporočilo je, da morajo vodje svojim sledilcem pomagati pri soočenju s konflikti in spremembami, ki jih prenesejo. Kar ga povezuje z etiko, je njegova povezava z vrednotami. Tako naj bi vodenja vplival na sledilce, da se soočijo z nasprotnimi si vrednotami v konfliktnih okoliščinah.

Heifetz (1994, 113) meni, da morajo vodje uporabiti svojo avtoriteto za to, da sledilci začno opazovati tudi težave in konflikte, da z njimi upravljajo, da urejajo nasprotno si interese v konfliktu in da rešujejo težave. Vodje so odgovorne za lažji prehod na spremenjene okoliščine in osebni razvoj sledilcev.

Model Burnsa

Burnsa (1978) smo že omenili pri transformacijskem vodenju, tu pa se znova pojavi, saj v svoji teoriji trdi, da vodenje nosi tudi moralno spremenljivko. Glavno sporočilo Burnsovega modela je, da so vodje odgovorne za motivacijo sledilcev in njihov moralni razvoj. Sledilci naj bi bili zaradi njega primorani spet oceniti svoje vrednote, s čimer bi dosegli višji nivo osebne rasti. Posledica bi bila, da bi sledilci začeli bolj ceniti svobodo, pravičnost in enakost.

Model Greenleafa

Greenleaf (1970) je razvil model vodje kot služabnika (ang. Servant leadership). Model je sprožil veliko zanimanja, saj v osredje postavi altruizem vodje. Tako naj bi bil vodja služabnik svojih sledilcev. Služabnik naj bi se osredotočil bolj na potrebe drugih kot na svoje in pomagal sledilcem pri doseganju uspeha. Poleg tega bi moral vodja imeti tudi družbeno vlogo. Kjer so krivice in neenakosti, bi moral vodja s svojo močjo in vplivom to preprečiti oz. pomagati zatiranim.

Pregled osrednjih teorij, ki se ukvarjajo z etiko v vodenju, prikaže etiko kot stranskega igralca. Tako etika s svojo bogato zgodovino ni zajeta v teorijo. To pokaže tudi preizkus, ki smo ga opravili: z iskalnikom EIFL smo iskali članke s področja vodenja in Aristotela pri dveh najvplivnejših revijah o poslovni etiki, in sicer Journal of Business Ethics ter Business Ethics Quarterly. Aristotel se neposredno pojavi v 31 člankih pri Journal of business ethics in v 18 pri Business Ethics Quarterly. Neposredno se noben ne ukvarja s tematiko vodenja kot tudi ne z osrednjim pojmom Aristotelove etike vrlin pravičnosti. Ker Aristotelova filozofija predstavlja korenine evropske moderne civilizacija in ker je pravičnost osrednja tema njegove etike vrlin, moramo zapolniti to vrzel.

5.2. PREGLED TEORIJ VODENJA

Najprej bomo povzeli temeljne značilnosti vsake teorije vodenja podjetja.

- Osebnostna teorija vodenja: Osebnostna teorija se osredotoči na vodjo in njegove osebne značilnosti. Najbolj znan je spisek značilnosti vodji avtorja Stogdilla (1948), ki je menil, da se vodje od povprečnega posameznika razlikujejo po: inteligenci, urnosti, razumevanju, pobudnosti, vztrajnosti, samozavesti in družabnosti. Northouse (2007) povzame več raziskav in spisek skrči na pet značilnosti: inteligenca, samozavest, odločnost, integriteta in družabnost.
- Teorija veščin: Katz (1955) poimenuje tri veščine, ki bi jih moral vodja posedovati za uspeh: tehnične, človeške in konceptualne. Mumfordov in drugi (2000) model vsebuje pet elementov vodenja: osrednji del so veščine, posameznikove lastnosti, izidi vodenja, izkušnje pri delu in okoljski vplivi.
- Teorija načina vodenja. Teorija poudarja obnašanje vodje. Preučuje dve vrsti obnašanja, in sicer obnašanje nasproti nalogom in odnosom. Prvo poudarja dokončanje in pomembnost nalog, drugo pa temelji na odnosih med vodjem in sledilcem.
- Teorija okoliščin. Osnovna predpostavka je, da različne okoliščine zahtevajo različen način vodenja. Osnovni model je sestavljen iz dveh medsebojno komplementarnih

delov, in sicer: načina vodenja (usmerjenega k nalogam ali odnosom) in razvojne stopnje podrejenih (zmožnosti dokončanja nalog in motivacijske ravni pri opravljanju nalog).

- Teorija pogoja. Uspešnost vodenja je odvisna od ujemanja načina vodenja s trenutnimi okoliščinami. Prvi del modela predstavlja način vodenja, ki je spet usmerjen k nalogam ali odnosom. Drugi del predstavljajo okoljske spremenljivke, ki so lahko: odnos med vodjo – podrejenim; struktura naloga in pozicija moči. Uspeh vodenja je odvisen od ujemanja načina vodenja in trenutnih okoliščin.
- Teorija poti in cilja. Prva teorija, ki v ospredje postavlja podrejene. Vodje morajo spodbuditi motiviranost zaposlenih, in sicer: prek svojega obnašanja, osebnostnih značilnosti podrejenih in strukturo naloge. Uspeh je določen s kombinacijo vseh treh.
- Teorija menjave. Poudarja proces in vzajemno delovanje med vodjo in podrejenimi. Osrednjega pomena je odnos med vodjo in vsakim posameznikom ter ne celotno skupino, kot poudarjajo prejšnje teorije. Vodja in posameznik potujeta skozi tri faze razvoja, in sicer fazo tujca, spoznanja in zrelega odnosa, ki je tudi najbolj zaželena in uspešna.
- Teorija transformacijskega vodenja. Najbolj preučevana in tudi najbolj priljubljena teorija vodenja, v ospredje postavlja čustva, vrednote, etiko, dolgoročne cilje itd. Transformacijsko vodenje je velikokrat enačeno s karizmatičnim vodenjem.
- Teorija psihodinamike: Osnovo predstavlja filozofija, in sicer psihoanaliza. V ospredje postavlja osebnost in razvoj osebnosti posameznika. Glavna predstavnik te smeri sta Freud in njegov učenec Jung.

V tabeli bomo primerjali teorije, in sicer glede na elemente vodenja, ki jih preučujejo, in ali je etika vpeta v teorijo.

Tabela 5.2: Primerjava teorij vodenja po preučevanih elementih vodenja in vpetost etike v teorijo

Teorija	Preučevani elementi vodenja	Vpetost etike
Osebnostna teorija vodenja	Vodja	Delno (vrednote vodje)
Teorija veščin	Vodja, cilji, delno proces	Delno (človeške veščine)
Teorija načina vodenja	Vodja, cilji, delno proces	Delno (obnašanje k odnosom)
Teorija okoliščin	Vodja, cilji, sledilci, proces	Delno (načini vodenja)
Teorija pogoja	Vodja, cilji, sledilci, proces	Delno (odnosi)
Teorija poti in cilja	Vodja, cilji, sledilci, proces	Delno (podrejeni)
Teorija menjave	Vodja, cilji, sledilci, proces, odnos med sledilci	Delno (faza zrelega odnosa)
Teorija transformacijskega vodenja	Vodja, cilji, sledilci, proces	Delno (vrednote)
Teorija psihodinamike	Vodja, cilji, sledilci, proces	Delno (filozofija)

Vir: Lastna raziskava

Analiza tabele poda dva zaključka:

- teorije se ukvarjajo s petimi elementi: vodja, cilji, sledilci, procesom oz odnosom med vodjo in sledilci in odnosom med sledilci;
- etika je le posredno vključena v teorijo.

Elementi vodenja

Teorija vodenja se je razvijala od preučevanja vodje do vključevanja ciljev, podrejenih, procesov med vodjo in sledilci ter nazadnje odnosi med sledilci. S tem potrdimo delovno hipotezo: Vodenja vključuje pet dejavnikov (cilj, vodja, odnos vodja – sledilci, sledilci, odnosi med sledilci).

Etika

Etika se v teorijo vključuje le posredno, in sicer:

- Osebnostna teorija vodenja: Osebnostna teorija sicer poudarja vrednote vodij, med katerimi so tudi vrednote oz. vrline, ki so blizu pravičnosti, vendar iz izrazito psihosociološkega vidika. Pravičnost se nikjer ne pojavi kot vrednota. Poleg tega

- osebnostna teorija vodenja predpostavlja, da so določene vodstvene sposobnosti prirojene in jih ne moreš pridobiti z vajo, kar je v nasprotju z Aristotelovim naukom.
- Teorija veščin: od osebnostne teorije se razlikuje po tem, da se veščine lahko pridobi z vajo, kar je bližje Aristotelovim naukom. Teorija ne omenja etike ali vrednot. Najbližje naukom etike so človeške veščine, ki predstavljajo le sredstvo za doseg zastavljenega cilja. Mumford in drugi tudi poudarjajo posameznikove lastnosti, vendar vrednote v modelu niso prisotne.
 - Teorija načina vodenja: Etika se v teoriji načina vodenja posredno pojavlja le v drugem delu modela, in sicer odnosih med vodjo in podrejenimi. Teorija v teh odnosih ne posega na etične temelje, ampak ostaja le pri preučevanju odnosov na psihološki ravni, torej ne na normativni ravni.
 - Teorija okoliščin: Etika se posredno pojavi enako kot pri teoriji načina vodenja, vendar je bistvena razlika v okoliščinah, ki neposredno določajo način vodenja, kar sledi, da je vodja pri svojem obnašanju determiniran, kar izloči možnost za kakršnokoli prisotnost etičnih elementov.
 - Teorija pogoja: Podobno kot prejšnji dve teoriji je tudi tu etika prisotna le v delu, kjer teorija govori o odnosu med vodjo in podrejenimi.
 - Teorija poti in cilja: Poudarjanje motiviranosti, razpršitev informacij, pravično nagrajevanje so etični elementi v teoriji poti in cilja. Poleg tega imajo posebno vlogo tudi osebnostne značilnosti posameznika, torej tudi vrednote, ki normativno določajo posameznika.
 - Teorija menjave: Pravičnost se najbolj odseva v tej teoriji, in sicer v zadnji razvojni faza med vodjo in podrejenim, torej fazi zrelega odnosa, ki med drugim tudi temelji na pravičnosti. Pravičnost pa ne predstavlja osrednje vloge niti vrednote vodje ali sledilca niso izrazito pomembne. Teorija vidi v fazi zrelega odnosa predvsem predpogoj za uspešno doseg cilja.
 - Teorija transformacijskega vodenja: Vrednote, karizma itd. je nekaj besed, ki so skoraj sopomenke transformacijskemu vodenju. Problem, ki ga zaznamo, je, da se transformacijsko vodenje spet usmerja predvsem na sociološke in psihološke predpostavke, medtem ko filozofijo pusti ob strani. V teoriji se že nakazujejo prvi znaki pomembnosti etike. Kljub temu pravičnost kot osrednja vrlina v teoriji transformacijskega vodenja ne predstavlja osrednjega temelja.
 - Teorija psihodinamike: Čeprav temelji na psihoanalizi, ki temelji na filozofiji, teorija še zmeraj zelo temelji na psihologiji in osebnostih posameznikov, medtem ko pusti

cilje ob strani. Največjo težavo vidimo v tem, da psihoanaliza ne daje vrednostnih oz. normativnih sodb, ampak gleda na osebnosti pozitivistično.

Teorije tako le redko uporabijo filozofijo, nobena ne uporabi etiko ali filozofijo za svoj temelj. Teorija s tem spregleda pomemben del. To želimo popraviti in etiko postaviti kot temelj za teorijo vodenja.

Filozofija kot ena izmed treh najstarejših hčerk človeškega razuma (poleg prava in teologije) predstavlja pomemben temelj v teoriji vodenj. Filozofija v vodenju so kot korenine drevesa, iz katerega izraščajo ostali elementi vodenja. Filozofija obsega široko paleto, zato se moramo omejiti. Etika je eden izmed stebrov filozofije in tudi ena izmed osrednjih tem človeške civilizacije na sploh. Zanimanje o dobrem sega na začetek zgodovine človeštva.

Zakaj je etika vrlin brez notranjih nasprotij in pravičnost osrednja vrlina, smo pokazali v prejšnjih poglavjih, zato se sedaj osredotočimo na razvoj končnega modela.

5.3. KONČNI MODEL VODENJA

5.3.1. Pravičnost

V pravičnosti je zbrana vsa krepost. Zato je »Pravičnost je popolna vrlina, ker je njeno bistvo v neposredni uporabi popolne vrline; popolna pa je tudi zato, ker se zna človek, ki jo ima, ravnati po vrlini tudi v odnosu do drugih ljudi, ne pa le do samega sebe« (Nikomahova etika, 1130a).

5.3.2. Cilj

Vsak proces ima svoj cilj, tako npr. ima proces učenja končni cilj znanje, etika postati dober človek itd. Za Aristotelovo filozofijo je značilna teleološka usmeritev, kar pomeni, da ima vsako dejanje svoj končni smoter oz. cilj. Tudi proces vodenja ima svoj cilj. Ta mora biti pravičen, saj nepravičnega ni vredno zasledovati. Tako Aristotel reče, da »dобрine, ki pomenijo zanje neko dobrino, bi si morali želeli, da bi bile te stvari tudi v resnici neko dobro nasploh« (Nikomahova etika, 1129b).

Vprašanje je, ali ni cilj v profitnem sektorju zasledovanje dobička. Raziskave kažejo (Fritzsche in Becker 1984), da naj bi menedžerji pri postavljanju ciljev uporabljali utilitaristično načelo, torej največje dobro za največje število ljudi. Paradigma neoklasične ekonomije (Samuelson in Nordhaus 2002) se je izkazala kot tvegana. Podjetniški škandali na začetku tisočletja so pokazali, da maksimiranje dobička mogoče le ni najboljši cilj za celotno družbo. Tukaj hočemo pokazati, da mora cilj maksimiranja dobička temeljiti na principu pravičnosti. Če se to ne zgodi, cilj ne more ostati, saj se sledilci z njim ne bodo strinjali in bodo skušali zamenjati enega izmed elementov vodenja, torej vodjo ali cilj. Npr. če je nagrajevanje v podjetju nepravično (lahko nagrajuje neetično obnašanje primer Enron ali je nepravično s strani posameznika), podjetje postane neuspešno, in če to dolgo traja, lahko celo propade.

Aristotel je pravičnost sicer preučeval v grškem polisu, zato je tudi menil, da je pravično tisto, kar ustvarja in ohranja blaginjo ali sestavine blaginje v državljanski skupnosti (Nikomahova etika, 1129b). Če malo spremenimo, lahko trdimo, da je pravično tisto, kar ustvarja in ohranja blaginjo v podjetju. Torej je tisto, kar pripomore k boljšemu uspehu podjetja, končni cilj.

5.3.3. *Vodja*

Brez vodje ni vodenja, zato se je že mnogo drugih velikih antičnih mislecev pred Aristotelom ukvarjalo s pravim oz. dobrim vodenjem (glej npr. Platon in Država). Aristotel (Nikomahova etika, 1131a) opredeli dobrega vodja kot nekoga, ki:

- razdeli pravično čast, bogastvo in druge dobrine, ki so jih deležni člani neke skupnosti, in
- korektno upošteva medsebojne odnose.

Na nasprotni strani je krivičen vodja tisti, ki tepta zakone; si prisvaja več kot mu gre – krši načela enakosti (Nikomahova etika, 1129b).

Aristotel za pravičnega vodjo uporabi tudi vrlino blagohotnost. Meni, da je blagohoten človek tisti, ki se zna v tem smislu odločiti in ravnati, ki ni malenkosten v slabem pomenu besede, ampak se z malim zadovolji, tudi kadar je zakon na njegovi strani (Nikomahova etika, 1137b).

Vprašati se moramo tudi, katere značilnosti mora vodja imeti, da je pravičen. Odgovor na to ponuja Aristotelova etika vrlin: mora imeti obe skupine vrlin, torej umske in etične, ki morajo temeljiti na pravičnosti. In to so tudi končne osebnostne lastnosti, ki bi jih moral vodja imeti. Raziskave so se temu približale, vendar nobena ni vključevala vseh vrlin, tudi ne temeljne, torej pravičnosti.

In še zadnje vprašanje: ali se vodje rodijo ali se da veščine vodenja naučiti? Odgovor je slednje, saj Aristotel poda zanimivo primerjavo, ko pravi, da je »desnica po naravi močnejša, vendar se lahko vsak človek razvije tako, da ima obe roki enako močni« (Nikomahova etika, 1134a). Po drugi strani pa tudi:

Ljudje so prepričani, da je krivično ravnanje v njihovi moči in da je zato tudi lahko biti pravičen. V resnici ni tako. Pravilno ravnati na osnovi nekega prepričanja ni ne lahko ne odvisno od človeka samega ... Da znanje o tem, kaj je pravično in krivično, ni nobena modrost, saj vsebine zakonov pač ni težko razumeti ... V resnici je znanje o tem, kako je treba pravično ravnati in razdeljevati, veliko težje dosegljivo kot na primer znanje o zdravstvenih težavah (Nikomahova etika, 1137a).

5.3.4. Proces med vodjo in sledilci ter med sledilci

Brez odnosov med ljudmi ni pravičnosti, vendar odnos oz. proces ni samo med vodjem in sledilci, ampak tudi med sledilci samimi. Na to teorija vodenja velikokrat pozablja, vendar lahko odnosi med sledilci vplivajo na doseg cilja.

Da se vzpostavi odnos pravičnosti, morajo obstajati štirje členi, in sicer (Nikomahova etika, 1131a):

- dve osebi, za kateri je nekaj pravično;
- dva deleža, v katerih se kaže to pravično.

Torej pravično obstoji v nekem sorazmerju. Sorazmernost ni lastna samo številčni količini, ampak količini nasploh. In pravično je v skladu s sorazmerjem: manjšemu zlu damo prednost pred večjim (Nikomahova etika, 1131b).

In še zadnje pravilo pri odnosih med vodjem in sledilci ter med sledilci. Pravično ni enako povračanju (recipročnosti), torej pravilo zob za zob v teoriji vodenja ne more obstajati (Nikomahova etika, 1133a).

5.3.5. Sledilci

Zadnji element v modelu so sledilci. Predvsem novejša teorija vodenja so se začela temeljito ukvarjati, kako sledilci vplivajo na vodenje. Sledilci imajo vpliv na vse prej naštetih elemente: cilj mora biti v skladu z njihovimi pričakovanji in zmožnostmi; končno pa vodja brez sledilcev sploh ne more obstajati. In sledilci morajo biti tudi pravični oz. upoštevati pravično. In kdo temu ustreza? Aristotel odgovori:

Pravičnost je tisto zadržanje, zaradi katerega pravimo o pravičnem človeku, da ravna pravično po svobodni odločitvi in da takrat, kadar nekaj deli med sabo in drugim ali med dvema osebama, ne ravna tako, da bi sebi odbral več, svojemu bližnjemu pa manj zaželenega, škodljivega pa obratno, ampak dodeli vsakemu v skladu z načeli sorazmerja, in prav tako ravna tudi, kadar deli med dvema osebama (Nikomahova etika, 1134a).

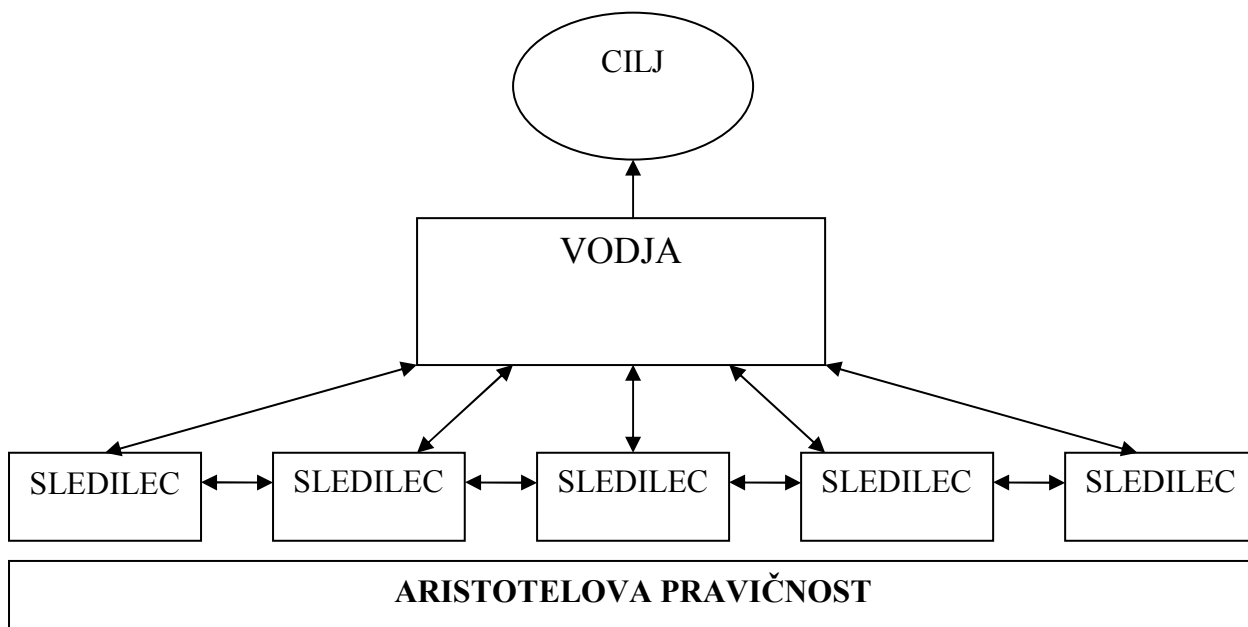
S opisom vsakega dejavnika vodenja in njegove povezanosti z Aristotelovo pravičnostjo smo potrdili delovno hipotezo: Pet dejavnikov vodenja je povezanih z Aristotelovo pravičnostjo.

5.3.6. Končni model

Končni model združuje vse elemente v procesu vodenja, torej cilj, vodjo, odnos med vodjo in sledilci, odnos med sledilci in tudi sledilci. Vsak posamezni element mora temeljiti na pravičnosti.

Pravičnost tako predstavlja temelj etično-ekonomskega modela in je kot koreninski splet pri drevesu, ki sega v globino, daje stabilnost in varnost celotnemu sistemu. Če tega temelja ni, se zruši tudi celotni model.

Slika 5. 1: Model vodenja podjetja na temelju Aristotelove pravičnosti



Vir: Lasten model

Neupoštevanje pravičnosti vsakega elementa pomeni zrušitev sistema. Tako npr.:

- Z ozirom na cilj: Aristotel govori, da ima vsakdo svoj smoter, svoj cilj. Ta cilj je za človeka najširše opredeljen kot »biti dober človek«. Po Aristotelu to omogoča politično življenje, kajti človek se je lahko v celoti, udejanjal le v polis. Državo kot najpomembnejšo institucijo je v 20. stoletju zamenjalo podjetje oz. profitna organizacija. Omenjeni cilj se pri tem ne bi smel spremeniti. Cilj organizacije bi moral še zmeraj »biti dober človek« oziroma bi morale podjetje spodbujati ta cilj pri vseh deležnikih. Npr. dobavitelji: podjetje bi moralo z dobavitelji imeti pošten odnos, ki naj temelji na skupnem cilju. Ta bi bil ustvariti pogoje, v katerem bo vsakdo lahko izpolnil svoje poslanstvo, torej (z)mogel biti dober človek. Tega se ne doseže s pritiskom na cene, kot to dela velika večina, ampak s sodelovanjem in skupnim ciljem, ki vodi do uspeha. Idealen primer za to so japonske skupine podjetij, imenovane »keiretsu«.

Vprašanje, ki se postavlja v skladu s cilji, je komuniciranje cilja. V primeru modela je predpostavka, da vsakdo stremi k istemu cilju biti dober človek v gornjem pomenu

besede. To se z različnimi vlogami ne spremeni, ampak se dopolnjuje. Torej je treba komunicirati le specifične cilje, ki imajo za osnovo pravičnost. Cilj, ki ne temelji na pravičnosti, ne bo obstal, kot kaže zgodovina (npr. genocid, diskriminacija itd.).

- Z ozirom na vodjo: vsem dobrim vodjem je skupna vrednota pravičnost (lahko bi jo poimenovali tudi drugače). Nepravični vodja po navadi ne uresničuje ciljev skupine, ampak svoje lastne, egoistične cilje. Ti, ki mu slede, to vedo, vendar lahko vodja to skuša obrniti s strahom in močjo. Prej ali slej se zgodi preobrat, v katerem se nepravičnega vodjo odstavi. To velja tako pri politiki (npr. francoska, ruska revolucija) kot v podjetju (primeri Kenneth Lay iz Enrona).
- Z ozirom na odnose: v modelu obstajata dve kategoriji odnosov: 1. vodja – sledilci in 2. med sledilci. Oba odnosa sta enako pomembna za doseganje zastavljenega cilja. Če vodja nima vzpostavljenega pravičnega odnosa, lahko to privede do upora ali neupoštevanja ciljev oziroma načina za doseg cilja (glej Neilson in drugi 2005). Po drugi strani so tudi odnosi med sledilci zelo pomembni. Mobing je le eden izmed sodobnih primerov nepravičnega odnosa med sodelavci, ki dokazuje, kako lahko odnosi onemogočajo dosego cilja.
- Z ozirom na sledilce: tako kot vodje morajo tudi sledilci posedovati vrlino pravičnosti. Prav tukaj se največkrat zalomi, saj se lahko zaradi številčnosti sledilcev pojavijo nekatera odstopanja od te maksime. Po navadi je samoregulativa skupine zelo močna, ker izločuje nepravične sledilce. Eden izmed tovrstnih primerov je zagotovo zastonjkarstvo, v katerem ponavadi skupina zelo hitro prepozna zastonjkarsko osebo in jo izloči ali sproži ustrezne ukrepe.

Kot vidimo, vsak od naštetih elementov pripomore k izpolnitvi končnega cilja. Eno pokvarjeno jabolko v košari pomeni, da sčasoma postanejo gnila vsa jabolka. Zato je preventiva, to je izločanje gnilega jabolka, izrednega pomena. Podobno je v modelu, saj pokvarjen ali nepravičen element, npr. vodja ali kdo drug, lahko povzroči, da postanejo vsi elementi nepravični (npr. Stalin ali Hitler). Zato je zelo pomembno, da se nepravičen element hitro izloči, sicer se zaradi predolgega čakanja sproži kritični preobrat oziroma revolucija, ki po navadi prinese neželene učinke: v primeru političnih revolucij smrt, v primeru ekonomskih pa odpuščanja in poslovne izgube (v Enronu so največjo škodo utrpeli zaposleni, ki so ostali brez osebnih dohodkov in pokojninskih prihrankov).

Model in primeri dokazujejo, da noben proces (lahko tudi načrtovanje, upravljanje itd.) dolgoročno ni uspešen, če ne temelji na pravičnosti. Strah in nadzor sta orodji, ki velikokrat služita za upravičevanje nelegitimnih ciljev ali vodij, vendar dolgoročno ne obstanejo. Kot je rekel že Hegel (1806) in pozneje tudi Fukuyama (1993), je bil v zgodovini človeštva odločilen samo en proces, in sicer boj za čast. Ta pa je vedno pripadla nekemu, ki je v svojih ravnanjih ravnal pravično. S tem potrdimo tudi našo glavno hipotezo: Aristotelova pravičnost je temelj teorije vodenja podjetja.

ZAKLJUČEK

»Cena veličine je odgovornost.«²²

Winston Churchill

Raziskovanje vodenja je tako v praksi kot v teoriji predvsem razdrobljeno. Vedno znova se pojavljajo nove teorije in empirični podatki, ki podpirajo različne teorije. V magistrskem delu nismo hoteli prispevati k temu mozaiku in zmedti, ampak predstaviti jasnejšo sliko in model, ki bi bil temelj teorije vodenja. Ta je Aristotelova pravičnost.

Tako smo v magistrskem delu s sintezo Aristotelove pravičnosti in različnih teorij vodenja razvili model vodenja podjetja. Temelji na petih elementih, in sicer: cilju, vodji, odnosom med vodjo in sledilci, odnosi med sledilci samimi in sledilci, od katerih vsak element vključuje pravičnost. Vendar smo model razvili postopoma.

V prvem poglavju smo obravnavali teorijo vodenja. Začeli smo z razlikami med vodjo in menedžerjem ter pokazali, da sta sicer povezana, vendar različna. Nadaljevali smo s predstavitev devetih teorij vodenja. Pri vsaki smo predstavili ključna dela in povzeli slabosti ter prednosti.

Pri posebni temi vodenja smo pokazali rezultate raziskave, ki obravnava položaj žensk na vodstvenih mestih v velikih slovenskih podjetjih. Raziskava je pokazala, da v slovenskih podjetjih obstaja stekleni strop. Še zanimivejša je ugotovitev, da podjetja, ki se hvalijo s sloganom ženskam prijazno podjetje, v raziskavi dosežejo najslabše rezultate.

²² »The price of greatness is responsibility.« Dostopno prek: <http://en.wikiquote.org/wiki/Churchill> (30. september 2008).

V drugem poglavju smo se lotili drugega dela modela, in sicer etike. V njej prevladujejo tri smeri: utilitarizem, deontološka etika in etika vrlin. Vsako teorijo smo podrobno analizirali in pokazali njene glavne premise ter zaključke.

Za razvoj modela smo izbrati le eno teorijo. V tretjem poglavju na podlagi analize etik MacIntyreja pokažemo, zakaj je etika vrlin brez notranjih nasprotij. Ta postane temelj za razvoj modela vodenja. Pri tem smo morali odgovoriti na sledeče vprašanje: katera vrlina je temelj etike vrlin. Odgovor je bil, da je to pravičnost.

V četrtem poglavju z analizo pokažemo, zakaj je pravičnost temeljna vrlina etike vrlin in kako se je pravičnost kot filozofski pojem razvijala pri Aristotelu in v zgodovini. Poleg tega z analizo pokažemo, kako se pravičnost udeležuje v slovenskih podjetjih. Rezultati analize, ki obravnava položaj žensk na vodstvenih mestih v velikih slovenskih podjetjih, so pokazali, da slovenska podjetja pri svojem poslovanju ne upoštevajo pravičnosti.

V zadnjem poglavju razvijemo model teorije vodenja. S pregledom literature na področju etike in vodenja smo ugotovili, da se etika v teoriji pojavlja samo posredno. Z analizo teorij vodenja, ki smo jih analizirali v prejšnjem poglavju, ugotovimo, da teorije preučujejo pet elementov v vodenju, in sicer cilje, vodjo, sledilce, odnos med vodjo in sledilci ter odnos med sledilci, ter da se etika pojavi le posredno v vseh teorijah.

Z modelom premagamo vrzel v teoriji vodenja, ki je vladala med etiko in teorijo vodenja. Etiko postavimo kot temelj teorije vodenja. Model temelji na vrlini pravičnosti in pravičnost se odraža v vseh elementih vodenja. S tem etika ni več samo stranski proizvod teorije vodenja, ampak se postavi v središče. Potrdimo tudi našo hipotezo, da more biti Aristotelova pravičnost temelj teorije vodenja podjetja.

LITERATURA

1. Aristotel. 1989. *Retorika*. Zagreb: Naprijed.
2. ---. 1995. *Politics*. Oxford: Oxford University Press.
3. ---. 1999a. *Metafizika*. Ljubljana: Založba ZRC.
4. ---. 1999b. *The Athenian constitution, The Eudemian ethics, On virtues and vices*. Cambridge: Harvard University Press.
5. ---. 2002. *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska matica
6. Avberšek, Andreja. 2006. *Ženske na vodilnih managerskih položajih v delniških družbah v Sloveniji - empirična analiza*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Bailey, James. 1997. *Utilitarianism, Institutions, and Justice*. Oxford: Oxford University Press.
8. Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
9. ---. 1998. The Ethics of Transformational Leadership. V *Ethics: The Heart of Leadership*, ur. Joanne Ciulla, 169-192. Westport: Praeger.
10. Bennis, Warren G. in Nanus, Burt. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.

11. Bentham, Jeremy. 1970 (prvič obj. 1823). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. London: Athlone Press.
12. Berne, Eric. 1961. *Transactional Analysis in Psychotherapy*. New York: Grove.
13. Blake, Robert R. in McCause, Anne A. (1991). *Leadership Dilemmas: Grid Solutions*. Houston: Gulf Publishing Company.
14. Blake, Robert R. in Mouton, Jane S. 1964. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
15. ---. 1985. *The Managerial Grid III*. Houston: Gulf Publishing Company.
16. Blanchard, Kenneth H., Zigarmi, Drea in Nelson, Robert B. 1993. Situational Leadership After 25 Years: A Retrospective. *Journal of Leadership Studies* 1(1): 22-36.
17. Bowers, Stanley E. in Seashore, David G. 1966. Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly* 11(2): 238-263.
18. Bragues, George. 2006. Seek the Good Life, Not Money: The Aristotelian Approach to Business Ethics. *Journal of Business Ethics* 67(4): 341-357.
19. Burns, James M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
20. Ciulla, Joanne B, ur. 1998. *Ethics, the Hearth of Leadership*. Westport: Greenwood.
21. Collins, Jim in Porras, Jerry I. 1997. *Built to Last*. Delaware: Collins Business.
22. Dansereau Jr., Fred, Graen, George in Haga, William J. 1975. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organisations. *Organizational Behavior and Human Performance* 13: 46-78.

23. Downton, James V. 1973. *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a revolutionary Process*. New York: Free Press.
24. Dworkin, Ronald. 1983. In Defense of Equality. *Social Philosophy and Policy* 1(1): 24-40.
25. Elster, Jon. 1982. Utilitarianism and the Genesis of Wants. V *Utilitarianism and Beyond*, ur. Amartya Sen in Bernard Williams, 56-80. Cambridge: Cambridge University Press.
26. ---. 2000. *Kislo grozdje. Študija o subverziji racionalnosti*. Ljubljana: Založba Krtina
27. Elster, Jon in Roemer, John. 1991. *Interpersonal Comparisons of Well-Being*. Cambridge: Cambridge University Press.
28. Evans, Martin G. 1970. The Effects of Supervisory Behavior on the Path-goal Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance* 5: 277-298.
29. Fiedler, Fred E. 1964. A Contingency Model of Leadership Effectiveness. V *Advances in Experimental Social Psychology*, ur. Leonard Berkowitz, 149-190. New York: Academic Press.
30. ---. 1995. Reflections by an Accidental Theorist. *Leadership Quarterly* 6(4): 453-461.
31. Fritzsche, David J. in Becker, Helmut. 1984. Linking Management Behavior to Ethical Philosophy-An Empirical Investigation. *Academy of Management Journal* 27(1): 166-175.
32. Fukuyama, Francis. 1993. *The End of History: The Last Man*. London: Penguin.
33. Gandhi, Mahatma. 1925. Collected Works of Mahatma Gandhi. *Young India* 33(10):120-145.
34. Gantar, Pavel. 2002. Aristoteles in njegova etika. V *Nikomahova etika*, Aristotel, 5-42. Ljubljana: Slovenska matica.

35. Gerstner, Louis V. 2003. *Who says that Elephants can't dance*. New York: HarperCollins Publishers.
36. Goddin, Robert. 1995. *Utilitarianism as a Public Philosophy*. Cambridge: Cambridge University Press.
37. Goldberg, Lewis R.. 1990. An alternative "description of personality" The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology* 59: 1216-1229.
38. Graen, George in Uhl-Bien, Mary. 1991. The Transformation of Professionals into self-managing and Partially Self-designing Contributions: Toward a Theory of Leadership Making. *Journal of Management Systems* 3(3): 33-48.
39. ---. 1995. Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-member Exchange Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-level, Multi-domain Perspective. *Leadership Quarterly* 6(2):219-247.
40. Greenleaf, Robert. K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate power and Greatness*. New York: Paulist.
41. Grote, George. 1975. *Plato and Other Companions of Socrates*. London : Routledge.
42. Hamel, Gary. 2007. *Future of Management*. Cambridge: Harvard Business School Press.
43. Hare, R.M. 1971. *Essays on Philosophical Method*. London: Macmillan.
44. ---. 1984. Rights, Utility and Universalization: Reply to J.L. Mackie. V *Utility and Rights*, ur. Raymond Frey, 106-121. Minneapolis: University of Minnesota.
45. Hegel, Georg Wilhelm Friedrich. 1998 (prvič obj. 1806). *Fenomenologija duha*. Ljubljana: Društvo za teoretsko psihoanalizo.

46. Heifetz, Ronald A. 1994. *Leadership without Easy Answers*. Cambridge: Harvard University Press.
47. Hemphill, John K. in Coons, Alvin E. 1957. Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. V *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, ur. Michael R. Stogdill in Alvin E. Coons, 139-167. Columbus: Ohio State University.
48. Hersey, Paul in Blanchard, Kenneth H. 1969. Life-cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal* 23: 26-34.
49. House, Robert J. 1976. A 1976 theory of Charismatic Leadership. V *Leadership: The cutting edge*, ur. James G. Hunt in Lars L. Larson, 189-207. Carbondale: Southern Illinois University Press.
50. Jaspers, Karl. 1981. *La mia filosofia*. Milano: Einaudi.
51. Judge, Timothy A., Ilies, Remus, Bono, Joyce E., in Gerhardt, Megan W. 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology* 87: 765-780.
52. Juhant, Janez. 2001. *Zgodovina Filozofije*. Ljubljana: Družina
53. Jung, Carl Gustav. 1990. *Psychological types*. London: Princeton University Press.
54. Kant, Immanuel. 2001 (prvič obj. 1781). *Kritika Čistega uma* (prevajalec Kobe, Zdravko). Ljubljana: Analecta.
55. ---. 1999 (prvič obj. 1783). *Prologonema* (prevajalec: Lavrič, Jože). Ljubljana: DZS.
56. ---. 2003 (prvič obj. 1788). *Kritika praktičnega uma* (prevajalec Riha, Rado). Ljubljana: Analecta .
57. ---. 1999 (prvič obj. 1790). *Kritika razsodne moči* (prevajalec: Riha, Rado). Ljubljana: ZRC

58. Katz, Robert L. 1955. Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review* 33(1): 33-42.
59. Kirkpatrick, Shelley A. in Locke, Edwin A. 1991. Leadership: Do Traits Matter? *The Executive* 5: 48-60.
60. Kotter, Phillip. 1990. What Leaders Really Do. *Harvard Business Review* 68 (5): 103-111.
61. Kymlicka, Will. 2005 (2. izdaja). *Sodobna politična filozofija*. Ljubljana: Založba Krtina.
62. Likert, Rensis. 1961. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
63. Lomasky, Loren. 1987. *Persons, Rights, and the Moral Community*. Oxford: Oxford University Press
64. Lowe, Kevin B. in Gardner, William L. 2001. Ten Years of the Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the Future. *Leadership Quarterly* 11(4): 459-514.
65. Lowe, Kevin B., Kroeck, Galen K. in Sivasubramaniam, Nagaraj. 1996. Effective Correlations of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly* 7(3): 385-425.
66. Lucas, John R. 1966. *The principles of Politics*. Oxford: The Clarendon Press.
67. Maccoby, Michael. 2003. *The Productive Narcissist: The Promise and Peril of Visionary Leadership*. New York: Broadway.
68. MacIntyre, Alasdair C. 1988. *Whose Justice? Which Rationality?* Notre Dame: Notre Dame University Press.
69. ---. 2002. *After Virtue: a Study in Moral Theory*. Notre Dame: University of Notre Dame.

70. Marcuse, Herbert. 2004. *Um in revolucija: Hegel in nastanek teorije družbe*. Ljubljana: Studia humanitatis.
71. Mackie, John,L. 1984. Right, Utility, and Universalization. V *Utility and Rights*, ur. Raymond Frey, 86-105. Minneapolis: University of Minnesota.
72. Mazlish, Bruce. 1984. History, Psychology, and Leadership. V *Leadership: Multidisisciplinary Perspectives*, ur. Barbara Kellerman, 1-22. New Yersey: Prentice Hall.
73. Mišćević, Nenad. 2002. *Za vrlinom: Studija o teoriji morala*. Zagreb: Kruzak.
74. Mill, John Stuart. 2003 (prvič obj. 1863). *On Liberty*. Harmondsworth: Penguin.
75. Misumi, Jyuji. 1985. *The Behavioral Science of Leadership: An Interdisciplinary Japanese Research Program*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
76. Mitchell, Terence R. in House, Robert J. 1974. Path-goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business* 3: 81-97.
77. Mumford, Michael D., Zaccaro, Stephen J., Harding, Francis D., Jacobs, T. Owen in Fleishman, Edwin A. 2000. Leadership skills for changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly* 11(1): 11-35.
78. Nagel, Thomas. 1986. *The view from Nowhere*. New York: Oxford University Press
79. Neilson, Gary L., Pasternack, Bruce A. in Van Nuys, Karen E. 2005. [The Passive-Aggressive Organization](#). *Harvard Business Review* 83(10): 82-92.
80. Northouse, Peter L. 2007. *Leadership: Theory and Practise*. Thousands Oak: Sage Publications
81. Nozick, Robert. 1974. *Anarhy, State, and Utopia*. New York: Basic Books.

82. Parfit, Derek. 1984. *Reasons and Persons*. Oxford: Oxford University Press.
83. Pears, Iain. 1992. The Gentleman and the Hero. Wellington and Napoleon in the Nineteenth Century. V *Myths of the English*, ur. Roy Porter, 216-236. Cambridge: Polity Press.
84. Phillips, Robert. 2000. *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
85. Platon. 2004. Država. V *Platon: Zbrana dela* (preva. Kocijančič, Gorazd), 990-1253. Celje: Mohorjeva družba.
86. Prior, J. William. 1991. *Virtue and Knowledge: An introduction to Ancient Greek Ethics*. London: Routledge.
87. Rawls, John. 2005 (tretja izdaja). *A Theory of Justice*. Cambridge: Harvard University Press.
88. ---. 1980. Kantian Constructivism in Moral Theory. *Journal of Philosophy* 77(9): 515-72.
89. Reddin, William J. 1967. The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal* 21: 8-17
90. Routledge. 2000. *Routledge Encyclopedia of Philosophy*. London: Routledge.
91. Samuelson, Paul A. in Nordhaus, William D. 2002. *Ekonomija*. Ljubljana: Založba GV
92. Solomon, Robert C. 1992. *Ethics and Excellence*. New York: Oxford University Press.
93. Sruc, Vladimir. 1980. *Filozofsko izrazje in repertorij*. Murska Sobota: Pomurska založba.

94. Stark, Rudolf. 1954. *Aristotelesstudien*. Muenchen: C. H. Beck.
95. Stech, Ernest L. 2007. Psychodynamic Approach. V *Leadership*, ur. Peter G. Northouse, Peter G, 237-264. Thousands Oak: Sage Publications.
96. Stogdill, Michael R. 1948. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology* 25: 35-71.
97. ---. 1963. *Manual for the Leader Behaviour Description Questionnaire form XII*. Columbus: Ohio State University.
98. ---. 1974. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
99. Stres, Anton. 1998. *Zgodovina novoveške filozofije*. Ljubljana: Družina.
100. ---. 1999. *Etika ali filozofija morale*. Ljubljana: Družina.
101. Strube, Michael J. in Garcia, Joseph E. 1981. A Meta-analytic Investigation of Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Psychological Bulletin* 90: 307-321.
102. Thilly, Frank. 2001. *Introduction to Ethics*. Seattle: BookSurge Publishing
103. Thomas David A. 2004. Diversity as Strategy. *Harvard Business Review* 82(9): 98-108.
104. Vecchio, Robert P. 1987. Situational Leadership Theory: An Examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology* 72(3): 444-451.
105. Ward, Gleen. 2003. *Teach Yourself: Postmodernism*. London: McGraw-Hill.
106. Weber, Max. 1958. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Scribner's Sons.

107. Welch, Jack. 2005. *Winning*. Delaware: Collins Business.
108. Williams, Bernard. 1973. A Critique of Utilitarianism. V: *Utilitarianism: For and Against*, ur. John J.C Smart. in Bernard Williams, 75-150. Cambridge: Cambridge University Press.
109. Wofford, J. C. in Liska, Laurie Z. 1993. Path-goal Theory of Leadership: a Meta-analysis. *Journal of Management* 19(4): 857-876.
110. Yukl, Gary A. 1994. *Leadership in Organisations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
111. Zaccaro, Stephen J., Kemp, Cary in Bader, Paige. 2004. Leaders Traits and Attributes. V *The Nature of Leadership*, ur. John Antonakis, Anna T. Cianciolo in Robert J. Sternberg, 101-124. Thousand Oaks: Sage.
112. Zagzebski, T. Linda.. 1996. *Virtue of the Mind: An Inquiry into the Nature of Virtue and the Ethical Foundations of Knowledge*. Cambridge: Cambridge University Press.
113. Zaleznik, Abraham. 1977. Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review* 55 (5): 67-78.

VIRI

1. Agencija republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve-Letna poročila. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si/dokumenti/dokument.asp?id=464> (3. april 2008).
2. Statistični urad Republike Slovenije – Trg dela. Dostopno prek: http://www.stat.si/tema_demografsko_trg.asp (3. april 2008).
3. Wikiquote, Aristotle. Dostopno prek: <http://en.wikiquote.org/wiki/Aristotle> (30. spetmeber 2008).

4. Wikiquote, Churchill. Dostopno prek: <http://en.wikiquote.org/wiki/Churchill> (30. september 2008).
5. Wikiquote, Leadership. Dostopno prek: <http://en.wikiquote.org/wiki/Leadership> (30. september 2008).