

R

Revija
Journal of

U

univerzalno
Universal

O

odličnost
Excellence

December 2015
Letnik IV, številka 4
ISSN 2232-5204



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204.

Izdajatelj: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.

Glavni in odgovorni urednik: Boris Bukovec.

Uredniški odbor:

- Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija.
- Anca-Olga Andronic - Spiru Haret University, Romunija.
- Razvan-Lucian Andronic - Spiru Haret University, Romunija.
- Janez Gabrijelčič - Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija.
- Annmarie Gorenc Zoran - University of South Florida, ZDA.
- Mirko Markič - Univerza na Primorskem, Slovenija.
- Matjaž Mulej - Univerza v Mariboru, Slovenija.
- Marija Ovsenik - Univerza v Ljubljani, Slovenija.

Naslov uredništva: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto.

Izid publikacije je finančno podprla ARRS iz naslova razpisa za sofinanciranje domačih znanstvenih periodičnih publikacij.

© Copyright Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu. Vse pravice zadržane.

Kazalo

Tanja Balažic Peček

Spirala življenja kot fenomen zavestnega ustvarjanja 142

Maja Pungeršek, Matjaž Maletič, Jana Suklan, Maja Meško

Voditeljstvo in uvajanje modela odličnosti EFQM v slovenskem visokem šolstvu 155

Tomaž Savšek, Igor Makovec, Mitja Cerovšek

Transdisciplinary product development 171

Petra Povše

Usmerjenost v samopreseganje in dosežke – vodenje samega sebe 183

Sandra Majer

Vseživljenjsko učenje v tretjem življenjskem obdobju 194

Anita Skubic

Družbeno odgovorno poslanstvo Arheološkega parka Marof 205

Vesna Škedelj

Vidiki etičnega poslovanja 215

Tjaša Škoda

Vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje – vzgojni pristopi 226

Sonja Zlobko

Predšolsko izobraževanje na poti do odličnosti 236

Spirala življenja kot fenomen zavestnega ustvarjanja

Tanja Balažic Peček*

Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija
taja.balazic@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kaj lahko štejemo za zavestno ustvarjanje človeka? Poskušali smo najti celovit pristop naravnega principa dualnosti človeka in organizacije. Kajti predpostavljamo, da znanost in umetnost izpopolnita človeka v zavestnega ustvarjalca.

Namen: Želeli smo najti skupne točke med delom Prešerna in Ovsenika, z namenom novega uvida za izhod iz kriznega obdobja človeka. Le-ta se odvija po naravnem življenjskem krogu, ki se izrazi v spirali življenja. Dokazati želimo, da je zavestno ustvarjanje preseganje uveljavljenih paradigem.

Metoda: Proučevali smo deli »Sonetni venec« in »Stebri nove doktrine organizacije«. Iskali smo analogijo in naredili komparacijo. Temeljna izhodišča smo poiskali v naravi, filozofiji in uveljavljenih paradigmah.

Rezultati: Raziskava pokaže, da je za zavestno ustvarjanje potrebna radost življenja, kot notranja sila človeka. Avtorja se izrazita s 7 nivoji ustvarjanja, vsak na svoj način. Oba pa želita dati človeku zrno spoznanj, ki jih je potrebno uvideti, da se poraja nov krog kot spirala življenja.

Organizacija: Življenjski krog kot princip zavestnega življenja se kaže kot razmišljanje posameznika s posledico zavestnega delovanja do sebe in posledično vsepovsod, kjer deluje. Prešeren in Ovsenik sta naredila slovenski okvir za življenjsko sliko zavestnega življenja in organizacije.

Družba: Človek je del narave in mora spoštovati so-človeka ter naravne principe delovanja.

Originalnost: Raziskava odpira nove možnosti tovrstnih raziskovanj in celovitih razmišljanj človeka na različnih ravneh.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V članku smo se osredotočili na dve slovenski deli. Nadaljnje raziskave v povezovanju znanosti, umetnosti, filozofije in narave bi lahko prinesle človeku in organizaciji potrebno refleksijo, da se preseže vsakdanjo problematiko.

Ključne besede: človek, življenjski krog, radost življenja, zavestno ustvarjanje, spirala življenja, paradigme, umetnost, organizacija.

* Korespondenčni avtor.

1 Uvod

Za človeka lahko rečemo, da je razmišljajoče bitje, ki ustvarja sebe in svet. Če se znajde v »začaranem krogu«, ki mu danes pravijo »kriza«, in ne zna najti izhoda, je na mestu, da nekaj spremeni in to pri sebi, v svojem razmišljanju. Že antični in sodobni filozofi so v svojih razpravah in dognanjih zapustili bogat nauk, da je za spremembo razmišljanja potreben drug *vidik opazovanja*. Razumeti je, kot da je potrebno opazovati z neko drugo zavestjo, najti drug zorni kot, brez uporabe uma v stanju zrenja. Kako naj to človek udejanji v praksi? Kaj in kako spremeniti? Razmišljali smo, kje najti temeljne kamne, iz katerih bi našli in uvideli bistvo človekovega delovanja in ustvarjanja. Zlasti nas zanima, kako človek lahko zavestno ustvarja v organizaciji. V procesu svobodnega razmišljanja in raziskovanja smo prišli do zanimive ideje: primerjali in opazovali bomo *poezijo*, kot del umetnosti in *organizacijo*, kot del znanstvene misli. Gre za ustvarjanje izvirne komparacije Prešernovega »*Sonetnega venca*« in Ovsenikovih »*Stebrov*«, gre za knjigo iz leta 1999: »*Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*«.

2 Metoda

2.1 Od poezije do organizacije

Kot osnovno metodo raziskovanja smo uporabili *opazovanje z drugega zornega kota*. Proučevali smo poezijo in organizacijo, kjer gre za *metodo dualnosti* kot naravnega principa v umetnosti in znanosti. Ugotavljamo, da smo osnovno idejo dobili pri poglobljanju v delo »*Stebri*«, saj nam Ovsenik navrže (1999, str. 65): » Iz njega 'zvira, vanga se spet zlije...«.

Kaj človek lahko pridobi s poezijo? Pri raziskovanju »*Oddaljenega pogleda*« nam Valéry (v Lévi-Strauss, 1985, str. 266) razkriva: »Poezija je prostor enako oddaljenih točk med čisto čutnim in čisto razumskim – v območju govorice.« To dejstvo bomo uporabili za prikaz sedmih nivojev v življenjskem krogu. V raziskavi domnevamo, da poezija ne sodi v okvir sodobnega post-modernega človeka. Predpostavljamo tudi, da poezija ni priljubljena med mladimi, ki so bodoči ustvarjalci družbe. In kaj prinese človeku branje nove doktrine organizacije? Zlasti če vemo, da gre za domačega avtorja, ki ni v naboru uspešnic, ki »rešijo« človeka in organizacijo ter najdejo »pot iz krize«, iz katere še nismo našli tako novodobne kot etične poti za prihodnost človeka kot osnovnega ustvarjalca.

2.2 Komparacija kot metoda analogije

Za komparacijo smo pridobili dela Prešernovih del iz različnih obdobij: 1946, 1962 in 2007, ter z nagovori avtorjev podali temeljni motiv skozi čas. Zastavili smo si izziv analizirati in najti skupne točke med dvema slovenskima avtorjema:

- dr. France Prešeren: Sonetni venec (v nadaljevanju »*Soneti*«) in
- dr. Jožef Ovsenik: *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja* (v nadaljevanju »*Stebri*«).

V literaturi nismo zasledili podobne komparacije, smo pa našli uveljavljene filozofske, biološke, znanstvene in organizacijske paradigme. V znanstvenih paradigmah smo zasledili opazovanje kot »novo videnje«, ter jih predstavili kot teoretično izhodišče raziskovanja z drugega vidika zaznavanja zavesti. Na podlagi naših opazovanj, razmišljanj in spoznanj bomo podali naš nov uvid, ga zapisali in komentirali v razpravi.

3 Opazovanje in spoznavanje

3.1 Filozofski vidiki opazovanja in mišljenja

Filozof Kant (1999, str. 14) razpravlja: »Predmeti našega spoznanja niso stvari same po sebi, ampak so proizvodi, pri nastajanju le-teh pa ima naša zavest pomembno vlogo.« in dodaja: »...Nekatere lastnosti, ki jih pripisujemo zunanjim stvarim, so dejansko proizvod naših mentalnih procesov, s katerimi smo na nezavedni način konstruirali kake predmete iz golih čutnih podatkov«. Pred Kantom je bil človek definiran zgolj kot opazovalec, Kant pa naredi *človeka kot konstruktorja*, vendar *ne stvarnika narave*.

Metode opazovanja, kot pomembnejši element v raziskavah se dotakne tudi sodobni filozof Feyerabend (1999, str. 83-87). Zaveda se, da opazovanje daje empirično vsebino vsem teorijam, zato vpelje nov pogled ali jezik opazovanja. Kajti naravne interpretacije zahtevajo *abstrakten jezik opazovanja*, da se kaj ne zakrije pri pomembnih odkritjih. Spregovori tudi o neposrednem opazovanju, s katerim se je ukvarjal naivni realizem, ki ga je utemeljil Aristotel.

Feyerabend (2007, str. 196-197) tudi navaja, da sta tako Platon, kot Aristotel poskušala raziskati problem *teorije življenja*, prvi s kompromisom in drugi s prilagajanjem abstraktnih tradicij *zdravemu razumu*. Ideje in izkustva, ki človeka usmerjajo, so del Aristotelovih raziskav. *Mišljenje* je v nas kot temelj človekovega razmišljanja in delovanja. V bistvu gre za tri pomembne dejavnike: *živimo, spoznavamo in sledimo*.

3.2 Uveljavljene paradigme in spoznanja v raziskovanju

Sodobni fizik Kuhn (1998, str. 7-9) se dotakne *metafizike*, zlasti na preobratu svoje kariere, ko začne proučevati zgodovino znanosti in ugotovi, da so znanstvene teorije zastarele in da ima metafizika integralno vlogo pri *ustvarjalnem znanstvenem raziskovanju*.

Tudi biolog Watson (2006, str. 23) predlaga opazovanje z drugega zornega kota: »*S spremembo pogleda* lahko, v najboljšem primeru, dosežemo celo nekaj pomembnejšega od teorije.« in zaključuje: »Ponazori lahko drugačen pogled, ne more pa ponazoriti njegovega pomena. V mislih torej nimamo samo pogleda z drugega zornega kota, ampak v skrajnem primeru *popolno preobrazbo*.«

Normalna znanost skuša potlačiti novosti, tako ugotavlja Kuhn (1998, str. 66), in se zaveda, da to vodi k velikanskim omejitvam znanstvenega pogleda in precejšnemu odporu do spremembe paradigme. Capra (1986, str. 14) je že v prejšnjem stoletju uvidel, da je potrebna nova paradigma, kot *novo videnje stvarnosti*. Pri takšnem gledanju stvarnosti pa gre za *holistični koncept*. To je temeljita sprememba našega mišljenja, nadaljuje Capra (1986, str. 14) in se z vso

resnostjo zave obsega naše sedanje krize, ter napove, da bo sprememba verjetno izzvala preobrazbo naslutenih dimenzij, kot preobrat našega celotnega planeta.

Fayerabend (2008) formulira 9 tez o naravi umetnosti in znanosti. Tukaj izpostavimo le, da je umetnost razvila *slogovne oblike* in te oblike stojijo enakopravno druga poleg druge. Znanost pa je poleg slogov razvila tudi preverjanja le-teh. Poudarja, da imajo tako umetniki kot znanstveniki pri izdelavi sloga skrite misli in le-te so povezane s *slogi mišljenja* (str. 68-70).

Domači avtor Bukovec nam odpira nove možnosti tovrstne raziskave, saj si v zaključku raziskave (2009, str. 281) zamisli prostorsko *spiralno vijačnico*, ki bi lahko predstavljala paradigmo na osebni ravni, preko organizacije in celotne civilizacije.

4 Komparacija »Soneti«: »Stebri«

4.1 PREŠERNOVE POEZIJE

4.1.1 Opazovanje nagovorov poezij in primerjava

Že takoj, ko odpremo Prešernove poezije (1946, str. 5), opazovalca v uvodu pozdravi *avtopoietičen* nagovor Antona Slodnjaka - O Francetu Prešernu in njegovih poezijah: »Življenje naravnega zdravega človeka – je pesem. Kri kroži v lepem zakonitem redu, življenjski sokovi kipe in uplahnejo z rastjo in staranjem, vtisi iz narave se vrste po zmogljivosti in rasti duševne spremenljivosti, življenjska zavest se gradi smiselno vedno širše in višje, ljubezen do vsega, kar življenjsko zavest pospešuje in sovraštvo do vsega, kar jo ovira, vse je podobno *radostnemu slavospevu na življenje...*«. V tem nagovoru nam avtor podaja sporočilo, ki ga kot raziskovalci avtopoieze razumemo kot *življenje*. In kaj je to življenje? Lahko rečemo, da je življenje preprosto prepletanje vsega.

Slodnjak v delu Prešernove poezije (1962) namesto uvoda napiše Prešernov »verz«:

»Sem dolgo upal in se bal,
Slovo sem upu, strahu dal;
srce je prazno, srečno ni,
nazaj si up in strah želi.«

Kaj z nagovorom sporoči Slodnjak? Avtorja razumemo, da se je že 1946 izvirno izrazil in z verzom Prešerna popeljal bralca v poezijo. Ali z uvodnim verzom želi povedati, da je narejen korak nazaj? Uroš Mozetič pa v uvodu »Izbranih pesmi v slovenskem in angleškem jeziku« (Prešeren, 2007, str. 5-9) predstavi poeta s primerjavami: »Slovcem so se v tisočletni kulturni zgodovini zgodili trije čudeži...« in eden od teh je Prešeren. In še primerja: »Kar je Angležem Shakespeare, Francozom Racine, Italijanom Dante, Nemcem Goethe, Rusom Puškin...- to je Slovcem Prešeren«. Nato urednik primerja še muze pesnikov in njihovega duha, ter zaključuje z: »Naš izbor Prešernovih pesmi v angleščini skuša preseči dosedanje,...«.

4.1.2 Struktura in dinamika »Sonetov«

S spoštovanjem do pesnika opazujemo literarno umetniško delo Sonetni venec. Ko listamo, beremo in raziskujemo, ugotovimo, da je to »dolga kača«, ki šteje 14 *Sonetov*, ter petnajstega, imenovanega *Magistrale*. Ni težko opaziti strukture soneta s 4 kiticami, kar lahko razumemo kot naravni življenjski krog: da se vsak sonet *rodi-raste-zori-umre*. Opazujemo tudi dinamiko in ugotovimo, da je zaključek (zadnja vrstica) predhodnega soneta začetek drugega (prva vrstica). Tako lahko razložimo, da se izkušnja iz predhodnega soneta prenese v naslednji, nov sonet. Ali lahko rečemo, da gre za analogijo spirale življenja? V zadnjem, 15 sonetu – *Magistrale* so zbrane vse prve vrstice, kar pomeni vsi začetki oziroma vsi konci sonetov. Kaj nam je pesnik z »izvlečkom *Magistrale*« želel sporočiti?

V nadaljevanju bomo opazovali »*Magistrale Sonetnega venca*« v slovenščini in angleščini (Prešeren, 2007, str. 88-89):

Magistrale

»Poet tvoj nov Slovincem venec vije,
Ran mojih bo spomin in tvoje hvale,
Iz srca svoje so kali pognale
Mokrócveteče rožice poezíje.

Iz krajev niso, ki v njih sonce sije;
Cel čas so blagih sapic pogrešivále,
Obdájale so vtrjene jih skale,
Viharjev jeznih mrzle domačije.

Izdíhljaji, solzé so jih redíle,
Jim moč so dale rasti neveselo,
Ur temnih so zatirale jih sile.

Lej, torej je blede njih cvetje velo!
Jim iz oči ti pošlji žarke mile
In gnale bodo nov cvet bolj veselo.«

The master theme

Preseting a new wreath to the Slovenes,
Reminder of my wounds and of your praise,
In my heart's depths their tender heads did raise
Moist-blooming tiny buds of poesies.

In their native land no sunlight gleams;
Caressing breezes never soothed their days,
Oppressive boulders walled them in a maze –
Vast, chilly homes to raging stormy scenes.

A rain of sighs and tears bedewed way,
Joyless they grew in unrelenting gloom
Upon their heads the hours of darkness lay.

Look, thus it fades away, their pallid bloom.
Just send them from your eye a kindly ray,
And they shall bear more joyous blossom soon.

Ugotovimo lahko, da je prevajalcu poleg angleškega prevoda uspelo prevesti tudi *akrostih* ali posvetilo: *Primicovi Julji*, ki ga prevede: *Primicova Julja*. Svobodno razmišljanju nas pripelje do spoznanja »Sonetov«, zato smo si dovolili napisati akrostih: *Radost življenja*. To je spoznanje našega razumevanja te večne poezije, saj predpostavljamo, da gre pri tej pesnitvi za več kot samo ljubezenski navdih. Kajti v »Sonetih« zaznamo izraženo voljo do polnega življenja, ki se kaže v življenjski radosti, česar pa ni zaznati v angleški verziji, ki deluje tuje.

4.1.3 Razumevanje »Sonetov« v 7 nivojih

»Sonete« spoznamo kot literarno-umetniško pesnitev. Slovenski poet Prešeren poziva človeka, da prisluhne sebi, Slovencem, domovini in naravnim silam, ter živi radostno življenje. Razberemo lahko 7 ravni pesnitve s ključnim namenom (Prešeren, 1946):

1. Venec (življenjski krog): *rojstvo-rast-zorenje-smrt*.
2. Valovanje (spirala življenja): 14 sonetov (2 x 7), vsak sonet se začne z zadnjo izkušnjo predhodnega soneta.
3. Enost življenja (modrost): »Iz njega 'zvira, vanjga spet se zlije«.
4. Hrepenenje (srčnost): »Iz srca svoje so kalí pognale«... »Željá se ogenj v meni ne poleže«.
5. Potencial življenja (ustvarjalnost): »Ti si življenja moj'ga magistrále«... »Vreména bodo Kranjcem se zjasnile«.
6. Ljubezen (radost): »V samoti iz oči mi solza lije«... »Kjer porošéno od ljubezni čiste«.
7. Radost življenja: »In gnale bodo nov cvet bolj veselo«.

4.2 STEBRI NOVE DOKTRINE ORGANIZACIJE

4.2.1 Nova doktrina organizacije kot izziv

Med domačimi avtorji se nam je odkrilo vizionarsko delo Ovsenika (1999) »Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja«. Ovsenik nam odkrije »pot nove doktrine organizacije« in nas opogumi, da korajžno sprejmemo »(ustvarjalnostni) IZZIV in nove (še neznane) PRILOŽNOSTI« (1999, str. 12). Paradigmo smo sprejeli kot osebni izziv, ki nas je opogumil, da razmišljamo in opazujemo z drugega zornega kota.

O poeziji in »Sonetih« smo si že lahko ustvarili ključne točke za primerjavo. Kaj lahko podamo o poznavanju organizacije in organizacijskih paradigem?

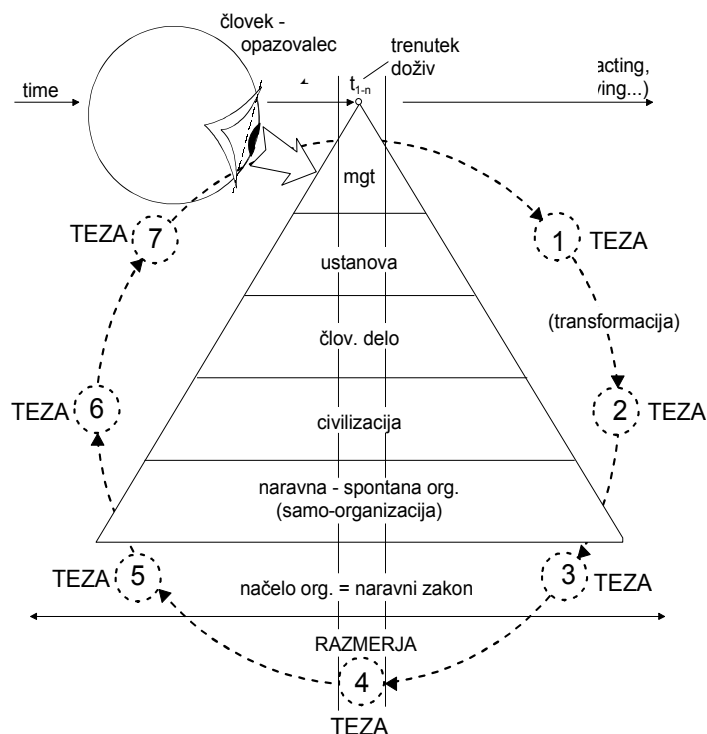
Organizacijo kot fenomen človekovega združevanja za doseganje različnih namenov in ciljev, definirajo različni avtorji po svojem razumevanju in poglobljanju. Vila in soavtor (Vila &

Kovač, 1997, str. 15) opredelita organizacijo kot subjekt, strukturo in proces. Celovit pogled na organizacijsko znanost, s poskusom orisa nastanka in razvoja organizacijske misli nam predstavi Ivanko (2012), ki ugotavlja: »Organizacija ima svojo dolgo preteklost, vendar kratko zgodovino.« in razmišlja tudi o paradigmi, ter jo skuša pojasniti: »Paradigma je sistem spoznavanj, predpostavk, prepričanj, pričakovanj, občutkov, scenarijev, vrednostnih načel, s katerimi zaznavamo okolje in ga preverjamo glede na skladnost z našo identiteto.« (str. 130)

4.2.2 Opazovanje 7 stebrih tez z vidika človeka

Ovsenik je doktrino nove organizacije razvijal že v prejšnjem stoletju. V letu 1965 pa nam predlaga, da si organizacijo skušamo zamisliti v obliki enačbe (1999, str. 27): »organizacija = razmerje med ljudmi«. S tem je človeka postavil kot temeljno točko opazovanja in delovanja, ter ima zaupanje vanj. Kot eno od izhodišč isti avtor (1999, str. 19) izpostavi: »Zato je dandanes kar res vtis, kot da Bog v svojem še nedokončanem ustvarjanju sveta to »ustvarjalno delo«, očitno vse bolj »zaupa človeku«. Če pa je res tako, potem je človek ne le vse bolj odgovoren za svoje (ne)početje, ampak hkrati prav zato tudi vse bolj upravičen na »radost svojega življenja«. S tem že lahko podamo eno od temeljnih idej tako »Sonetov« kot »Stebrov«, to pa je ne samo življenje kot tako, ampak *radost življenja*.

Kot je življenjski cikel sklenjen v krog, tako je Ovsenik svojih 7 stebrih tez o doktrini nove organizacije strnil v krog oziroma shemo izvedbene metode (1999, str. 102).



Slika 1: Shema izvedbene metode (Ovsenik, 1999, str. 102)

Za novo razumevanje organizacije Ovsenik uporabi 7 stebrih tez, ki so na sliki 1 podane kot Shema izvedbene metode (1999, str. 106):

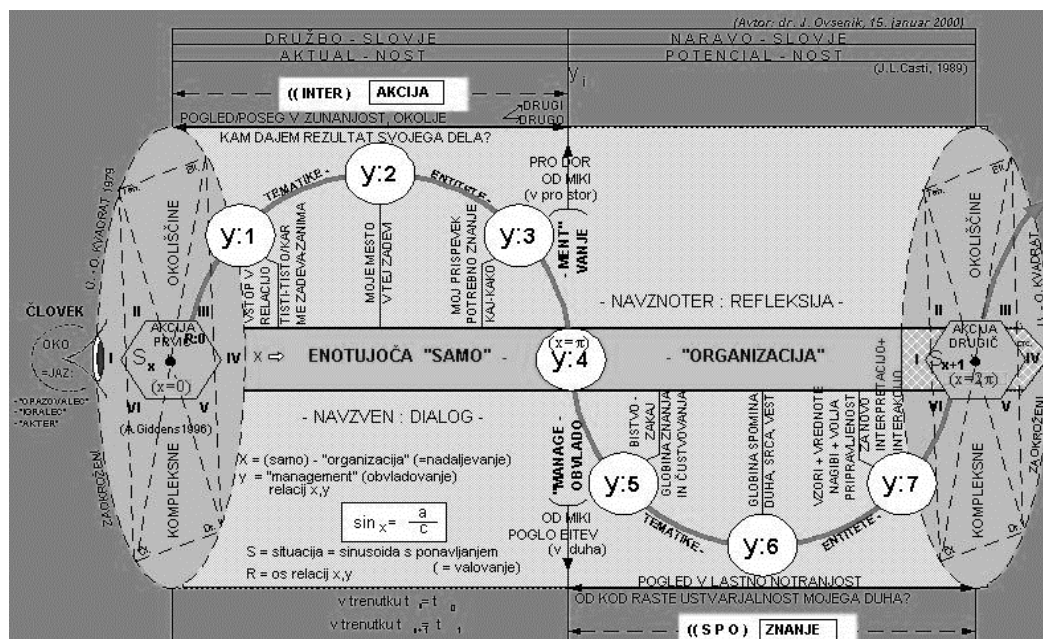
1. Kritična mesta v »organizaciji/managementu« so medsebojni stiki med sodelavci;
2. Sleherni človek-sodelavec obvladuje (organizira/managira) svoje stike z drugimi sodelavci in je s tem tudi sam subjekt svojih stikov oziroma »razmerij« z njimi;
3. »Organizacijski problem« je disciplinarno zapleten, mnogorazsežen in vsebinsko kompleksen;
4. V fenomenu »organizacija« je nezgrešljiv moment zavesti;
5. Moment zavesti odpira vprašanje mnogoplastnosti fenomena »organizacija«;
6. Paradigma oz. videnje sveta ustvarja in (lahko) usodno spreminja človeka in svet v kozmični »samo-organizaciji«;
7. Nova paradigma narekuje sodobno zasnovano »organizacije«, »managementa« in »organizacijskega obnašanja«.

»Krog tez« si lahko predstavljamo kot življenjski krog, ki izvira iz narave in naravnih principov, zato lahko rečemo, da se krog nadaljuje v življenjsko spiralo. Ovsenik (1999, str. 105) to imenuje kot »organizacio-logijo«, saj gre za sistematičen način proučevanja organizacije kot znanstvene vede na naraven »organski način«. Tega termina v proučevanju organizacije še nismo zasledili, zato avtorja te idejne zamisli lahko poimenujemo »organizaciolog«.

Ovsenik v nadaljevanju navaja (1999, str. 106): »Zaporedna eksplikacija teh tez naj bi bila izza zadnje, sedme teze napeljala spet nazaj k prvi tezi, njih *zaporedni krog* naj bi se razpiral v *odprto spiralo* in se zatorej ponovil vselej in posledično tudi v praktični pragmatiki *managementa, organizacije* in tudi *organizacijskega obnašanja* kogarkoli«.

Če naprej sledimo Ovseniku, nam v nadaljevanju krog sedmih tez razgrne na premico kot val, ki ga avtor poimenuje »*Sinusoida*«. Model ponazarja krivulja v obliki sinusoide, na kateri je neskončno število točk. Ovsenik opredeli 7 ključnih (kot prikazuje slika 2), tako da si ob vsaki točki zastavi vprašanje (v Bukovec, 2009, str. 130):

1. **(y:1)** Kaj in kdo me zadeva oziroma zanima pri vstopu v novo relacijo?
2. **(y:2)** Kako je opredeljeno moje mesto v tej novi zadevi?
3. **(y:3)** Kaj prispevam k tej novi situaciji? Kaj in kako lahko naredim? Katera znanja potrebujem za svojo vlogo v tej situaciji?
4. **(y:4)** Točka premika iz zunanjega prostora v notranji svet duha.
5. **(y:5)** Zakaj bi to storil? Kakšen motiv imam za to početje?
6. **(y:6)** Kaj mi pravi moj duh, moje srce in moja vest?
7. **(y:7)** Izhajajoč iz mojih vrednot in motivov, ali sem pripravljen prevzeti novo interpretacijo in vstop v novo inter-AKCIJO? Ali naj potrdim ali zavrnem akcijo?



Slika 2: Sinusoida strategije sedmih tez (prim. sl. shema izvedbene metode) – »Valovanje organizacije« (Ovsenik, 1999, str. 311)

5 Razprava

Kaj smo pravzaprav želeli dokazati s primerjavo Prešernovih »Sonetov« in Ovsenikovih »Stebrov«? Pritegnila nas je ideja povezati znanost in umetnost, najti skupne točke, kajti človek je osnovni člen ustvarjanja, ki deluje po dualnem principu.

»Sonete« opazujemo in ga vidimo kot sklenjen življenjski krog, vendar ne samo eden, če pogledamo drugače, je lahko vsak sonet en zaključen krog. Poleg zakonitosti krožnosti gibanja se »izkušnja soneta« izrazi v vsakem naslednjem, saj se konci in začetki povezujejo. Glede na to dejstvo lahko predpostavljamo, da se 7 sonetov zrcali v en polkrog, naslednjih 7 pa v naslednji polkrog. Po metodologiji analogije lahko rečemo, da skupaj predstavljata »sinusoido«. Zadnji, 15. krog pa je sporočilo za naslednji, 16. krog, ki ga pesnik ni napisal, vendar je podal večno »formulo«, ki se zrcali sama vase. Ugotavljamo, da se obe deli dogajata na sedmih ravneh in se hkrati prepletata v spiralo življenja.

Da smo prišli do končnih spoznanj, smo raziskovali naprej pri Ovseniku. Tukaj smo uvideli analogijo s »Soneti«, saj se vsak sonetni venec konča z vrstico, ki začne nov sonet. Za oba primerjana subjekta, »Sonet« in »Stebri«, lahko rečemo, da sta avtopoietična, saj se samo-ohranjata. Še več, *evolucijska spirala* se »uči in nadgrajuje samo sebe«. Iz tega lahko predpostavljamo da, če je zrno kroga rojstvo-rast-zrelost-smrt, nadgrajeno z izkušnjo in se ta ponese v nov krog, je ta krog evolucijsko oplemeniten.

Prešeren nas v umetniški pesnitvi, v obliki sonetov, spodbuja, da se iz vsakega kroga nekaj naučimo in da zrno spoznanj oziroma uvidov uporabimo za življenje, in to ne žalostno, ampak za radostno življenje. Ko smo abstraktno opazovali z drugega zornega kota, smo dobili uvid, da nam pesnik sporoča, da je »rdeča nit življenja« radost, ki jo enostavno prenašamo naprej

novemu rodu za samo-preživetje. Idejo potrdi tudi sam Ovsenik (v Kavčič & Kovač, 1999, str. 252) z razmišljanjem: »V deželo prihaja čas resničnih modrijanov, tako tistih, ki pišejo knjige, kot tistih, ki učijo mladi rod doumevati vsakteri svoj današnji dan in jutrišnji dan. Ostajati na *lastnih nogah* bo pomenilo imeti občutek sreče človeka, ki bo lahko v svojem pogledu na *vselej nove priložnosti uveljavljanja samega sebe v svojih lastnih očeh: odkrival radost*« in dodaja: »Družba se bo spremenila v *splavarje na reki brez vračanja*«.

Zakaj radost življenja izpostavljamo kot temeljno idejo? Pri proučevanju organizacije in človekovega delovanja smo proučevali različne tuje avtorje: P. Drucker, M. Hammer, J. Champy, S. Robbins, D. McGregor, F. Herzberg in še druge, vendar nikjer nismo zasledili te definicije, čeprav so človeka v organizaciji proučevali iz različnih vidikov. Še najbližjo definicijo vidimo pri Maslowu, saj kot najvišjo raven potreb (v Vila & Kovač, 1997, str. 94) navaja samo-potrjevanje: »Izraža se v želji in prizadevanju človeka, da bi do konca razvil svoje sposobnosti, talent, čustvene želje, svojo kreativnost, ipd.«

Opazovanje valovanja nas pripelje do pomembnega razmišljanja, da je vzrok za vsako dejanje ali problem človek sam, saj s svojim miselnim procesom ne pride nikamor dlje kot nazaj k sebi, kar pomeni, da je človek: »jaz-sam v moji akciji« (Ovsenik, 1999, str. 312). Kar avtor paradoksalno utemelji (1999, str. 312): »Problemi so problemi zato, ker jih opredelim sam tako. Rešitve teh problemov pa so rešitve pač zato, ker jaz zase sebi sam tako pravim.«

Feyerabend, učenec bolj znanega Popperja, ki ga označujejo kot osebnost paradoksa, nam na svojstven način predstavlja »Znanost kot umetnost«. Feyerabend se v razpravi (2008) dotakne *spoznanja za preživetje*, saj kritično ocenjuje nekoristne teorije za najenostavnejše probleme človeškega življenja. Sprašuje se: »...ali lahko dopustimo, da smo še naprej pod vplivom *védenja*, ki preprosto ne priznava najpomembnejših motivov za *mir, ljubezen, sočutje*, občutka za svetost narave in naravnega življenja...« in izpostavlja tudi razmišljanje, da je ključ v preprostosti *common sense*, ki jo mnogi strokovnjaki ne uvidijo (str. 132-133).

Enostavnost je tisto, kar nas je pritegnilo v komparacijo, saj smo tako v »Sonetih« in »Stebrih« razbrali preprostost življenjskega kroga z vidika celovitosti, 7-plastnosti globine človeka, in temeljnega sporočila, ki ga avtorja posredujeta vsak na svoj način.

Ugotavljamo, da nagovori Prešernovih Poezij s časom izgubljajo prvinskost uvodnega sporočila in hkrati je *zaznati strah* (Prešeren, 1962):

»Sem dolgo upal in se bal,
Slovo sem upu, strahu dal;
srce je prazno, srečno ni,
nazaj si up in strah želi.«

Ali je v nas strah, da nimamo poguma reči svetu, da znamo vrhunsko ustvarjati? Tako Prešeren kot Ovsenik sta ustvarjalca, ki sta pogledala daleč naprej v čas. In prav ta brezčasnost njunega modela ustvarjanja bega današnjega človeka.

S kakšnim namenom prevajanje »Sonetov« v angleški jezik? Približevanje evropskemu bralcu je vsekakor na mestu, nam pa se odpira vprašanje: Kako približati slovenskemu bralcu umetnost in poezijo na svoboden način? Predpostavljamo, da se v vsak v življenju nauči kakšno pesem »na pamet«. Kakšen je namen učenja in pri tem v sebi ne razviti ničesar? Kolikšna je tu še možnost svobodnega razmišljanja in povezovanja z vsakdanjim življenjem pa je že novo vprašanje dopustnosti le tega. In verjetno tudi to, da se uporablja *zdravo pamet*. Predpostavljamo, da je potrebno osebno razmišljanje z zdravo pametjo prenesti v okolje, kjer delujemo in se uresničujemo. Avtorica le-to poskuša dokazovati z implementacijo različnih konceptov, ki so osnova za projektno delo in celovit sistemski pristop v organizaciji.

V zadnjih dveh stoletjih so organizatorji, raziskovalci, strategji in mnogi drugi napisali številne razprave, strategije in izdelali različne paradigme o organizaciji. Kako vsak človek sledi novo uveljavljenim paradigmam v samih temeljih človeka in organizacije, je naslednje vprašanje. Ali lahko rečemo da je ena od formul za zavestno ustvarjanje človeka in s tem organizacije »življenje *sámo*«? Tudi pri fiziku Detela (2007, str. 11) najdemo *radost življenja* kot *večno formulo*, saj spoznava: »Življenjska radost je v izvoru našega zavedanja, ne pa šele na koncu naših stremeljenj. To je tista vrnitev k smislu, ki jo v sodobnem času tako obsedeno iščemo.«

6 Zaključek

V komparaciji smo podali skupne točke Prešernovih »Sonetov« in Ovsenikovih »Stebrov«. Pri obeh delih smo z metodo analogije dokazali da, je prisoten življenjski cikel kot zaključen krog in je radost življenja smisel življenja in zavestnega ustvarjanja, ter se obe izkušnji gibata v spirali življenja in prinašata zrno napredka. V tem valovanju strategije nove paradigme organizacije nas je navdušil naravni fenomen dualnosti spirale, saj na eni strani prinaša evolucijsko spremembo in po drugi strani nima konca, torej si drznemo zaključiti, da sta »*Obe Deli*« večni. V sebi nosita radost življenja, kot potencial zavestnega ustvarjanja in samo-ohranjanja. Raziskava dokazuje da celovit pristop z drugega zornega kota lahko razjasni nov uvid človeka. Tako Prešeren kot Ovsenik sta nam podarila slovenski okvir za zavestno življenje človeka in organizacije.

Raziskava daje nov pogled na temeljno izhodišče, da vsak človek lahko najde rešitev za nov življenjski krog in ima možnost zavestnega ustvarjanja. V raziskavi smo se prvenstveno omejili le na dve deli slovenskih avtorjev, kar omogoča raziskovalcem šele začetek tovrstnih raziskovanj. Nadaljnje raziskave v povezovanju znanosti, umetnosti, filozofije in narave bi lahko prinesle človeku in organizaciji potrebno refleksijo, da se preseže vsakdanjo problematiko. Tudi naše raziskovanje se bo nadaljevalo v smeri rezultatov članka, predvsem proučevanja avtopoezie in etičnih konceptov človeka kot ustvarjalca organizacije.

Prešeren nas je s »Soneti« popeljal dva kroga in nam napisal še Magistrale. S »Stebri« je Ovsenik uspel ustvariti »Sinusoido«, da nas vsak trenutek usmerja v zavestno razmišljanje. Ali jima znamo slediti?

Reference

1. Aristotel. (2012). O nastajanju in propadanju. Slovenska matica, Ljubljana.
2. Aristoteles. (1999). Metafizika. Filozofski inštitut ZRC SAZU, Ljubljana.
3. Balažič, T. (2010). Posameznik kot središčna točka v procesu koncipiranja projektov. 29. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Človek in organizacija, Slovenija, Portorož, 24.-26. marec 2010, (str. 76-83), Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
4. Balažič, T. (2013). Poreklo blaga – konkurenčna prednost podjetja. 32. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Pametna organizacija, Slovenija, Portorož, 20.-22. marec 2013, (str. 42-51), Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
5. Bukovec, B. (2009). Nova paradigma obvladovanja sprememb. Fakulteta za uporabne družbene študije, Nova Gorica.
6. Capra, F. (1986). Vrijeme preokreta: Znanost, društvo in nastopajuča kultura. ČGP Delo, OOUR Globus, Izdavačka djelatnost, Zagreb.
7. Detela, A. (2007). Sanje v vzhodni sobi. Cankarjeva založba, Ljubljana.
8. Feyerabend, P. K. (2008). Znanost kot umetnost. Zbirka Sodobna družba/Sophia, Ljubljana.
9. Feyerabend, P. K. (1999). Proti metodi. Studia humanitatis, Ljubljana.
10. Feyerabend, P. K. (2007). Spoznanje za svobodne ljudi. Založba krtina, Ljubljana.
11. Ivanko, Š. (2012). Organizacijske paradigme: Podlaga za nastanek in razvoj organizacijskih teorij. Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto.
12. Kant, I. (2001). Kritika čistega uma. Društvo za teoretsko psihoanalizo, Ljubljana.
13. Kuhn, T. S. (1998). Struktura znanstvenih revolucij. Krtina, Ljubljana.
14. Levi-Strauss, C. (1985). Oddaljeni pogled. Založba ŠKUC Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, Ljubljana.
15. Kavčič, B. & Kovač, J. (1999) in skupina avtorjev. Sodobna razlaga organizacije. Moderna organizacija, Kranj. 8. poglavje: Organizacijske vede – na poti v novo doktrino organizacije, (str. 237-260).
16. Ovsenik, J. (1999). Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja. Moderna organizacija, Kranj.
17. Prešeren, F. (1946). Poezije doktorja Franceta Prešerna: z dodatkom v poezijah nepriobčenih pesmi. Slovenski knjižni zavod v Ljubljani, Ljubljana.
18. Prešeren, F. (1962). Pesnitve in pisma. Mladinska knjiga v Ljubljani, Ljubljana.
19. Prešeren, F. (2007). Izbrane pesmi (Selected poems). Mladinska knjiga, Ljubljana.
20. Vila, A. & Kovač, J. (1997). Osnove organizacije in managementa. Moderna organizacija, Kranj.
21. Watson, J. D. & Berry, A. (2007). DNK: Skrivnost življenja. Modrijan založba d.o.o., Ljubljana

Tanja Balažič Peček je l. 2008 specializirala iz projektnega managementa na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Uresničuje se v različnih farmacevtskih okoljih, kjer so njen izziv krovni projekti. Kot

doktorska študentka raziskuje nove paradigme organizacije z etičnimi koncepti človeka kot ustvarjalca. Je avtorica prispevkov na znanstvenih konferencah Fakultete za organizacijske vede.

Tanja Balažic Peček specialised in project management at the Faculty of Organizational Sciences in Maribor in 2008. She is active in different pharmaceutical backgrounds, where main projects represent a challenge for her. As a doctoral student she is looking into new paradigms of organisation with ethical concepts of a person as a creator. She is author of contributions at scientific conferences of Faculty of Organizational Sciences.

Abstract:

Title: The spiral of life as a phenomenon of conscious creation

Research Question (RQ): What can we define as conscious creation of a person? We tried to find a holistic approach to natural principle of duality of a person and organization. For we are supposing that science and art fulfill a person and make him/her a conscious creator.

Purpose: We wanted to find common points between works of Prešeren and Ovsenik, with the purpose of new awareness for a way out of crisis period of human beings. This goes on according to the natural life cycle, which manifests itself in the spiral of life. We wanted to prove, that conscious creation surpasses common paradigms.

Method: We were looking into works called the Wreath of sonnets and Pillars of new doctrine of organization. We tried to find analogy and made comparison. Our theoretical starting points were nature, philosophy and well-established paradigms.

Results: The research showed that joy of life - as internal force of a person - is necessary for conscious creation. . Authors use 7 levels of creation, each of them in their own way. However, they both want to give a person a grain of knowledge that one must comprehend so that a new circle is created as a spiral of life.

Organization: The life cycle as a principle of conscious life shows itself as thinking of an individual with the consequence of conscious action towards himself/herself and consequently everywhere he/she works. Prešeren and Ovsenik made Slovenian frame for life picture of conscious life and organization.

Society: A person is a part of nature and has to respect co-person as well as natural principles of activity.

Originality: The research is opening new possibilities of such research and holistic thinking of a person on different levels.

Limitations/Future Research: The research focused on two Slovenian works. Further research within connection of science, arts, philosophy and nature could bring necessary reflection to a person and organisation with the intention of surpassing everyday problems.

Key words: a person, life cycle, joy of life, conscious creation, spiral of life, paradigms, arts, organisation

Voditeljstvo in uvajanje modela odličnosti EFQM v slovenskem visokem šolstvu

Maja Pungeršek*

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija
maja.pungersek@gmail.com

Matjaž Maletič

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj,
Slovenija
matjaz.maletic@fov.uni-mb.si

Jana Suklan

Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici, Gregorčičeva ulica 19, 5000 Nova
Gorica, Slovenija
jana.suklan@fuds.si

Maja Meško

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija
maja.mesko@fm-kp.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšno je udejstvovanje voditeljev pri dejavnih voditeljstva v slovenskem visokem šolstvu (VŠ) in kakšna je možnost vpeljave modela EFQM v celotno slovensko VŠ?

Namen: Namen prispevka je proučiti udejstvovanje voditeljev pri dejavnih voditeljstva v slovenskem VŠ in uvajanje modela EFQM v slovensko VŠ ter nakazati možne usmeritve za izboljšanje stanja.

Metoda: Prispevek temelji na teoretičnem in empiričnem delu. Teoretični del zajema analizo in kritično presojo obravnavanega koncepta kakovosti in voditeljstva. Empirični del temelji na kvalitativni raziskavi. Za pridobivanje podatkov je bil uporabljen spletni intervju. Raziskava je bila izvedena z voditelji visokošolskih zavodov (VZ) v slovenskem javnem in zasebnem VŠ.

Rezultati: Ključna ugotovitev, ki izhaja iz raziskave se navezuje na nerazumevanje koristi, ki jih model poslovne odličnosti in ustrezno voditeljstvo prinese visokošolskemu zavodu (VZ). Ugotovitve kažejo, da slovenski visokošolski prostor še ni pripravljen za učinkovito izvajanje modela EFQM.

Organizacija: Rezultati raziskave ponujajo vodstvu VZ koristno informacijo o tem, na kaj morajo biti pozorni za prehod slovenskega VŠ iz obstoječih sistemov kakovosti na model EFQM.

Družba: Raziskava prikazuje zavedanja in spremembe, ki so po mnenju voditeljev slovenskih VŠ potrebne za vpeljavo sprememb na področju voditeljstva v slovenskem VŠ in posledično za vpeljavo modela EFQM v celotno slovensko VŠ, kar bi lahko prispevalo k celovitemu dvigu zavesti in kakovosti v celotnem slovenskem VŠ.

Originalnost: Raziskava izvirno in celovito prikazuje in pojasnjuje voditeljstvo VZ in kakovost, odličnost ter ugled slovenskega VŠ, prav tako pa dopolnjuje dosedanje ugotovitve na obravnavanem področju.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena na spoznanja o trenutnem stanju voditeljstva v slovenskem VŠ in predstavlja osebna mnenja in poglobljene vpoglede sodelujočih v

* Korespondenčni avtor.

raziskavi. Prav tako pa raziskava predstavlja izhodišče za nadaljnja raziskovanja, na primer raziskovanje mnenj zunanjih udeležencev VŠ.

Ključne besede: CAF, EFQM, intervju, kakovost, visoko šolstvo, menedžment, vodenje, voditeljstvo, odličnost.

1 Uvod

Trunk Širca (2010a, str. 389) ugotavlja, da je univerza ena najstarejših organizacij. Podobno kot v začetkih svojega delovanja tudi danes ohranja podobno strukturo in organiziranost, saj v bolj ali manj nespremenjeni obliki obstaja že od srednjega veka. Oblikujejo jo izbrana področja proučevanja, ki zajemajo različne šole in fakultete, katedre in raziskovalne centre ali institute, v katerih se udeležujejo akademsko in administrativno osebje ter študenti. Pavlin (2012, str. 10) ugotavlja, da se VŠ prostor v RS in Evropi trenutno nahaja na razpotju nadaljnega razvoja. Med mnogimi koncepti, ki opisujejo spremembe v celotnem VŠ prostoru, velja omeniti tudi profesionalizem. Skela Savič (2010, str. 117) meni, da je za VŠ izrednega pomena prav sposobnost obvladovanja tehnik in konceptov sodobnega menedžmenta, saj je za kakovost poučevanja in raziskovanja potreben ustrezen razvoj kadrov, kar pa zahteva profesionalen VŠ menedžment.

Prispevek obravnava eno izmed meril za dejavnike po CAF in sicer voditeljstvo. Žurga (2013, str. 1) ugotavlja, da so v sistemu predstavniške demokracije politiki zadolženi za ustvarjanje strateških izbir in opredeljevanje ciljev za doseg učinkov državnih politik, voditelji javnih organizacij pa pomagajo političnim organom pri oblikovanju javnih politik predvsem s svetovanjem in na osnovi strokovnih izkušenj. CAF je orodje, ki jasno razlikuje vloge političnega voditeljstva od vlog vodij oz. menedžerjev v javnih organizacijah. Poudarek je na pomenu dobrega sodelovanja med udeležanima stranema z namenom, da bi dosegli rezultate javnih politik.

Klopčič (2014) pri modelu EFQM uvršča voditeljstvo med pet dejavnikov razvoja in izvajanja strategije. Opredelitev voditeljstva po EFQM pravi, da odlične organizacije vodijo voditelji, ki oblikujejo in udeležujejo prihodnost, ob tem pa dajejo zaposlenim zgled skozi vrednote in etiko organizacije ter pri njih vedno zbujejo zaupanje. Ti voditelji so prilagodljivi in organizaciji omogočajo, da pravočasno predvidi in se odzove na spremembe ter s tem zagotovi stalno uspešnost.

Namen raziskave je proučiti dejavnike voditeljstva v slovenskem VŠ in uvajanje modela EFQM v slovensko VŠ. Prvi cilj je proučiti slovensko in tujo strokovno in znanstveno literaturo s področja voditeljstva, s področja voditeljstva v slovenskih izobraževalnih sistemih in izobraževalnih sistemih v tujini, s področja voditeljstva v VŠ, ter s področja sistemov kakovosti in odličnosti v izobraževalnih sistemih. Na osnovi proučene literature je drugi cilj povzeti in kritično prikazati sklepane ugotovitve obravnavanega koncepta voditeljstva ter povzeti in kritično prikazati ugotovitve domačih in tujih raziskav. Tretji cilj je izvesti kvalitativno raziskavo, ki je pomembna za pridobitev mnenj o trenutnem stanju na področju udeleževanja voditeljev pri dejavnih voditeljstva in pridobitev osnovnih aplikativnih mnenj

za izboljšanje voditeljstva in kakovosti v slovenskem VŠ. Četrti cilj raziskave je torej na osnovi teoretičnih in empiričnih ugotovitev zasnovati predloge za izboljšanje voditeljstva in kakovosti v slovenskem VŠ.

2 Teoretična izhodišča

Bukovec (2008, str. 232) v svojem delu ugotavlja, da se VŠ pripisuje odločilen pomen pri doseganju globalne ekonomske učinkovitosti in uspešnosti. Ugotavlja (prav tam), da se kakovost VŠ lahko vrednoti oz. ocenjuje tudi s prispevkom k tej učinkovitosti in uspešnosti. Meni (prav tam), da je za doseganje tega prispevka ključno osredotočenje VŠ učiteljev na študenta, ki se pojavlja v vlogi odjemalca, in da se ocenjevanje kakovosti izobraževanja meri tudi preko študentove zaposljivosti, osebnega razvoja in sposobnosti samoučenja. Za razliko od Bukovca pa Rodman (2010, str. 273) ugotavlja, da je v ospredju VŠ politik t.i. zagotavljanje kakovosti, ki je naravnano na preventivo oz. preprečevanje nastajanja neustreznih rezultatov in na zagotavljanje pogojev za nastanek ustreznih rezultatov na področju kakovosti VZ.

Zanimive so tudi ugotovitve različnih avtorjev s področja razvoja instrumentov in sistemov zagotavljanja kakovosti VZ. Raziskave so pokazale (Schwarz in Westerheijden 2004, str. 5, po Trunk Širca 2010b, str. 122), da so se prvi primeri zagotavljanja kakovosti VZ v svetu pojavili kot eno od področij upravljanja, in sicer v letih 1970 do 1980. Ta razvoj izvira iz ameriškega poslovnega sveta, ki je iskal orodja upravljanja za proučevanje in posnemanje uspešnosti japonskega gospodarskega delovanja. Trunk Širca ugotavlja (prav tam), da so pionirji zahodne Evrope v formalnem uvajanju politik zagotavljanja kakovosti VZ Francija, Združeno kraljestvo in Nizozemska, ki so v letih okoli 1985 (Van der Wende in Westerheijden 2003, str. 178, prav tam) v okviru novega javnega menedžmenta državno upravljanje prenesle na menedžment VZ. Pri prenosu je bil poudarek na samoupravljanju in novem obdobju institucionalne avtonomije. Ta je bila podeljena z namenom prikazovanja odgovornosti pri delovanju družbi in državi. Prve oblike teh sistemov so vključevale snovanje evalvacijskih shem v zahodnoevropskih državah (Schwarz in Westerheijden 2004, str. 33, prav tam). Rodman, Faganel in Trunk Širca (2007, str. 92–93, po Rodman 2010, str. 298) pa ugotavljajo, da za razliko od ostalih držav segajo začetki slovenskega nacionalnega sistema zagotavljanja kakovosti v VŠ v 90. leta prejšnjega stoletja in so povezani z akreditacijo. Akreditacija je v RS uveljavljen instrument za zagotavljanje kakovosti VZ ali študijskega programa. Akreditacije so institucionalne in programske. Zanje lahko zaprosijo tako univerze kot tudi samostojni VZ. V preteklosti je neurejenost sistema zunanjih evalvacij spodbudilo VZ k samostojnemu pristopu do evropskih organizacij, ki izvajajo institucionalne in programske zunanje evalvacije. Samostojni pristopi VZ k mednarodnim organizacijam za presojanje kakovosti so evidentirani od leta 1998.

Rodman (2010, str. 299–300) ugotavlja, da začetki vzpostavljanja sistema evalvacij pri nas segajo v leto 1993, ko je bila z Zakonom o VŠ (ZViS 1993) formalno urejena ustanovitev Nacionalne komisije za kvaliteto VŠ (NKKVŠ). Med ostalimi nalogami je imela NKKVŠ zadolžitev, da poskrbi za izvajanje samoevalvacije na vseh VZ. Na nacionalni ravni je do leta

2004 NKKVŠ spodbujala predvsem letno izvajanje samoevalvacije. Od leta 2004 pa se v zakonodaji pojavi zahteva za institucionalno zunanjo evalvacijo in obvezno vnovično akreditacijo vsakih sedem let. NKKVŠ je svoje delovanje končala leta 2007. Nadomestil jo je Svet RS za VŠ (ZViS-UPB3). Po 51. členu tega zakona je Svet imenoval senate za evalvacijske, akreditacijske, in habilitacijske postopke. Njihova zadolžitev je bila vodenje in odločanje v teh postopkih. V letih med 2006 in 2009 so potekale številne javne in sodne razprave o načinu delovanja in sestavi trenutnega nacionalnega organa, kar je postavljalo pod vprašaj objektivnost članov in verodostojnost rezultatov delovanja. Ta vprašanja so se porajala predvsem zaradi dejstva, da je Svet organ v sestavi ministrstva. Epilog tega je bila ustanovitev in začetek delovanja Nacionalne agencije RS za kakovost v VŠ, s 1. 3. 2010 (Sklep o ustanovitvi NAKVIS-a 2009).

Podobno kot ugotavlja Bukovec (2008, str. 220), ki pravi, da je pot do kakovosti VŠ dolga, še daljša in napornejša pa je pot do njegove odličnosti, saj zahteva spremembo močno zasidranega miselnega vzorca, ugotavljajo tudi pri Evropskem konzorciju za akreditacijo v VŠ (ECA). Iz predloga koncepta novega zakona je razvidno, da ECA (2013, str. 10, po MIZŠ 2015, str. 37) meni, da bo za izpolnitev ciljev iz Resolucije o Nacionalnem programu VŠ 2011–2020 (ReNPVŠ11-20) potrebno še veliko truda tako z vidika NAKVIS-a kot s strani VZ. Gre za trud, ki bo namenjen prehodu od programskih k institucionalnim akreditacijam. Vprašanje je, ali je ta prehod mogoče izvesti v letu 2017 ali ga bo potrebno premakniti za več let. Mnenje študentov je, da je potreben NAKVIS-ov pregled vseh študijskih programov, sploh tistih, ki še niso vzpostavljeni po Bolonjskih zahtevah. Tudi strokovnjaki so opazili, da je trenutni zunanji sistem zagotavljanja kakovosti preobremenjen s specifičnimi, ponekod preveč normiranimi merili. Posledično bo omenjen prehod težko izveden do leta 2017.

Poleg omenjenih instrumentov in sistemov zagotavljanja kakovosti, pa Prašnikar in Kern Pipan (2011, str. 1104) ugotavljata, da je doseganje dobre prakse poslovne odličnosti v VŠ in šolstvu na sploh mogoče, kar dokazujejo različne izobraževalne institucije, ki se v okviru Evropske nagrade za kakovost (EQA) primerjajo v kategoriji javnega sektorja. V Veliki Britaniji in na Severnem Irskem model EFQM za samoocenjevanje uporablja preko 3.000 izobraževalnih institucij. Poleg že naštetih jih je v svetu mogoče najti še več, ki pri svojem poslovanju na področju VŠ uporabljajo model EFQM. Tarí (2005, str. 170–188) v svojem članku predstavlja primer uporabe modela EFQM kot orodje samoocenjevanja na univerzi v Španiji. Ugotavlja (prav tam), da je bilo v Španiji 72 univerz, 50 javnih in 22 zasebnih. Značilnost španskih univerz je, da so tako poučevanje kot tudi administrativne storitve v procesu ocenjevanja po modelu EFQM od začetka 1990. let. Na splošno je ocena sestavljena iz treh korakov: samoocenjevanje, zunanje ocenjevanje in načrt za izboljšanje.

Beznik (2013, str. 11) ugotavlja, da je poslovno odlična tista izobraževalna institucija, ki je stalno učeča se izobraževalna institucija. Prav tako je pomembno doseganje treh osnovnih ciljev. Ti cilji so: doseganje enakovredne kakovosti na vseh področjih udejstvovanja; primerljivost te kakovosti na ravni mednarodnih institucij; in povečanje intelektualnega

kapitala za doseg strokovno-izkustvenega znanja, tehnološko informacijskega znanja in poslovno-ekološkega znanja.

Na osnovi predstavitev raziskovalnega problema in teoretičnih izhodišč smo oblikovali eno RV, na katerega smo odgovorili z uporabo spletnega intervjuja (Priloga 1). Z uporabo spletnega intervjuja smo želeli pridobiti splošna mnenja na področju celotnega slovenskega VŠ in širok poglubljen vpogled na raziskovalni problem.

3 Metoda

Teoretični del raziskave zajema analizo javno dostopnih vsebin iz primarnih in sekundarnih baz podatkov. V teoretičnem delu smo za objektiven prikaz proučevanega področja uporabili metodo deskripcije in metodo klasifikacije. Metodi smo zaradi povzemanja spoznanj, stališč, sklepov in rezultatov drugih avtorjev dopolnili tudi z metodo kompilacije in metodo komparacije.

Empirični del raziskave temelji na primarnih podatkih, ki so bili pridobljeni s kvalitativno raziskavo, ki je bila osnovana na osnovi teoretičnih izsledkov raziskovanja.

Kvalitativno raziskavo smo izvedli s pomočjo spletnega intervjuja. Spletni intervju je bil izveden z voditelji VZ v slovenskem javnem in zasebnem VŠ. S kvalitativno raziskavo smo raziskali, kakšno je splošno mnenje voditeljev o udejstvovanju pri dejavnostih voditeljstva v slovenskem VŠ na sploh, torej ne gre za samooceno voditeljev. Raziskali smo tudi, kakšno je mnenje voditeljev o voditeljstvu kot dejavniku za prehod slovenskega VŠ iz obstoječih sistemov kakovosti na model EFQM. Kvalitativna raziskava je bila opravljena v 45 slovenskih VZ, katerih študijski programi so bili na dan 7. 2. 2014 akreditirani in objavljeni na spletni strani Direktorata za VŠ (MIZŠ 2014). Za namene raziskave je bil uporabljen spletni intervju, ki je bil po elektronski pošti posredovan 155 voditeljem VZ, katerih kontaktni podatki so bili v obdobju od 12. 3. 2014 do 13. 8. 2014 objavljeni na javno dostopnih spletnih straneh VZ. Spletni intervju zajema šest usmeritvenih oz. polodprtih vprašanj, ki na splošno obravnavajo proučevano tematiko v celotnem slovenskem VŠ.

Kvalitativno pridobljene podatke smo analizirali s pomočjo utemeljitvene analize. Ta analiza omogoča bolj odprt pristop, ki je tesno povezan s poznavanjem utemeljitvene teorije. Najprej smo morali iz podatkov dobiti strukturo. To pomeni, da smo podatke sistematično analizirali, iz njih iztislili teme, vzorce in kategorije (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, str. 153). Pri nadaljnji analizi smo kot analitično orodje uporabili tematsko mrežo. S pomočjo tematske mreže smo raziskali in razložili razumevanje teme in vsebine raziskave. Z analizo tematske mreže smo pridobili teme iz različnih ravni besedila, s sliko tematskega omrežja pa smo ponazorili strukturo pridobljenih tem. Celoten proces analize smo razdelili v tri obsežne sklope: razčlenitev besedila, odkrivanje pomena besedila in združevanje odkritij. Značilnost vseh treh stopenj je, da vključujejo interpretacijo (Roblek 2009, str. 56–57). Roblek (2009, str. 69) ugotavlja, da se na področju raziskav v menedžmentu tudi v RS vedno pogosteje uporabljajo kvalitativne metode raziskovanja. Te metode so tako opisne kot pojasnjevalne.

Pridobljeni rezultati temeljijo na subjektivni presoji raziskovalca. Tematska mreža je orodje, ki omogoča, da z relativno enostavno analizo korak za korakom iz celotnega besedila opredelimo osnovne vzorce in vidne strukture. Uporablja se predvsem pri razlagi pomena razumevanja predstavljenega predloga ali ideje. Njena uporabnost je manj primerna pri usklajevanju nasprotujočih si opredelitev problema, torej v primerih, ko moramo primerjati različne poglede na problem. Izide smo ustrezno interpretirali ter odgovorili na RV.

4 Rezultati

4.1 Opis vzorca raziskave

Pri izvedbi kvalitativne raziskave intervjuvancev nismo spraševali po demografskih podatkih, zato jih pri analizi ne moremo navajati. Pridobili smo 18 ustrezno izpolnjenih spletnih intervjujev, od tega deset veljavnih in uporabnih, ki jih je bilo moč vključiti v nadaljnjo obravnavo in interpretacijo rezultatov. Vsebino spletnih intervjujev smo interpretirali po posameznih dejavnikih, njihovi rezultati so predstavljeni v naslednjih podglavjih.

4.2 Usmerjanje organizacije z razvijanjem njenega poslanstva, vizije in vrednot

Pri tem vprašanju smo pridobili deset uporabnih odgovorov. Sedem intervjuvancev je izpostavilo šest ključnih tem, ki vplivajo na obravnavani dejavnik. Največji pomen intervjuvanci pripisujejo političnim težavam oz. razmeram, za katere menijo, da s svojim vplivom zmanjšujejo možnosti za razvijanje poslanstva, vizije in vrednot VZ. Menijo, da država močno zavira strateško načrtovanje, da njeni programi niso primerno oblikovani, da ne omogočajo zdrave konkurenčnosti med VZ, ter da slovenski VŠ sistem ni naravnan trajnostno. Druga ključna tema so gospodarske težave oz. razmere, ki po mnenju intervjuvancev močno vplivajo na tretjo temo, to je pridobivanje, delitev in zanesljivost finančnih sredstev, namenjenih VZ. Ti trije dejavniki po njihovem mnenju znatno vplivajo na izgubo razvojnih potencialov slovenskih VZ. Večina intervjuvancev meni, da se poslanstva, vizije in vrednote slovenskih VZ opredeljujejo deklarativno in formalno, kar pomeni, da so na papirju sicer zapisana, vendar samo iz razloga, da zadostijo akreditacijskim zahtevam NAKVIS-a. Intervjuvanci menijo, da so poslanstva, vizije in vrednote VZ usmerjene kratkoročno, saj jih VZ ne živijo in se pri njih ne udeležujejo v meri, ki bi bila pričakovana. Razlog za to v veliki meri pripisujejo lastnim oz. osebnim vrednotam in interesom voditeljev VZ. Intervjuvanci prav tako menijo, da so voditelji VZ vodje, in da nimajo pravih voditeljskih sposobnosti.

4.3 Upravljanje organizacije, njenega delovanja in nenehnega izboljševanja

Pri tem vprašanju smo pridobili deset uporabnih odgovorov. Osem intervjuvancev je izpostavilo štiri ključne teme, ki vplivajo na obravnavani dejavnik. Največji pomen intervjuvanci pripisujejo težavam in omejitvam na področju pridobivanja finančnih sredstev za delovanje VZ. Menijo, da trenutna zakonska ureditev ne omogoča izboljševanja delovanja VZ in zadostuje le za pokrivanje stroškov sprotnega poslovanja. Kot drugo ključno temo izpostavljajo upravljanje VZ, ki je sicer zakonsko urejeno, vendar menijo, da voditeljstvo v slovenskih VZ ni profesionalna funkcija. Največjo oviro po njihovem mnenju predstavlja

prepletanje vodstvene, akademske in raziskovalne funkcije, kar VZ predstavlja ključne omejitve tako pri pridobivanju finančnih sredstev kot tudi na področju upravljaljskih in vodstvenih znanj voditeljev VZ. Kot tretjo temo izpostavljajo projekte, s pridobivanjem katerih poskušajo kar se da uspešno zagotavljati potrebne vire za poslovanje VZ, vendar menijo, da so to le kratkoročne rešitve, ki ne prinašajo izboljševanja VZ. Četrta ključna tema, ki jo intervjuvanci izpostavljajo, so razlike med javnimi in zasebnimi VZ, saj menijo, da so zakonske ureditve in pogoji delovanja enih in drugih zelo različni, kar po njihovem mnenju postavlja VZ v zelo neenakopraven položaj, ki je še dodatna ovira za izboljševanje kakovosti celotnega izobraževalnega sistema v RS.

4.4 Motiviranje in podpora zaposlenim v organizaciji ter dajanje zgleda

Pri tem vprašanju smo dobili deset uporabnih odgovorov. Deset intervjuvancev je izpostavilo šest ključnih tem, ki vplivajo na obravnavani dejavnik. Prva izmed njih je zmanjševanje finančnih sredstev za zaposlene, ki ima po njihovem mnenju močan vpliv na drugo temo, to je akademska svoboda. Intervjuvanci ravno zaradi pomanjkanja finančnih sredstev izpostavljajo izjemno slabe možnosti za sodelovanje zaposlenih na kongresih, konferencah in drugih ustreznih srečanjih, predvsem v tujini. Tretja ključna tema, ki jo izpostavljajo, je motiviranje zaposlenih s strahom, za katerega menijo, da močno znižuje ustvarjalnost zaposlenih in njihovo pripadnost VZ. V sklopu te teme izpostavljajo tudi delo zaposlenih na več VZ hkrati. Četrta ključna tema, ki jo izpostavljajo, je neenakopravnost obravnave sodelavcev, pri čemer izpostavljajo medosebne odnose, ki ne temeljijo na akademskih in raziskovalnih dosežkih, temveč na zasebnih poznanstvih in naklonjenostih vodij do določenih zaposlenih. V povezavi s četrto temo izpostavljajo peto temo, saj menijo, da je so osebni zgledi voditeljev v VZ slabi, razloge za to pa vidijo predvsem v tesnem prepletanju že omenjenih tem. Kot šesto zaskrbljujočo temo izpostavljajo t.i. boje za napredovanja in habilitacije, tako na ravni zaposlenih samih kot na ravni celotnega VZ, ki po njihovem mnenju še dodatno znižujejo možnosti uspešnega motiviranja in podpore zaposlenih. Odkrito priznavajo, da se tudi sami poslužujejo možnosti čim hitrejšega napredovanja, kar še dodatno zmanjšuje možnosti, da bi jih zaposleni videli kot zgled.

4.5 Obvladovanje odnosov s političnimi organi in drugimi udeleženi stranmi

Pri tem vprašanju smo dobili deset uporabnih odgovorov. Osem intervjuvancev je pri tem vprašanju izpostavilo dve ključni temi. Prva ključna tema je vpetost voditeljev v politično okolje, saj menijo, da je večina voditeljev VZ pod vplivom političnega upravljanja. Intervjuvanci menijo, da je to sicer zelo nehigienično, vendar da razmere v državi voditelje silijo v takšno delovanje. Prvo ključno temo intervjuvanci tesno povezujejo s pridobivanjem finančnih sredstev za delovanje VZ. Izpostavljajo, da so politično vpeti voditelji lahko zelo uspešni pri pridobivanju finančnih sredstev, dotacij in projektov za lastne VZ. Samo en izmed osmih intervjuvanec izpostavlja druge udeležene strani; študente, lastnike zasebnih VZ, zaposlene in širšo družbo, za katere meni, da se jim posveča premalo pozornosti in se jih ne vključuje v odločanje o pomembnih zadevah znotraj VZ.

4.6 Predlogi za ohranitev ali izboljšanje stanja

Pri tem vprašanju smo dobili deset uporabnih odgovorov. Osem intervjuvancev izpostavlja šest ključnih tem. Največji pomen pripisujejo ločitvi akademske in upravljaljske funkcije in menijo, da bi moralo biti voditeljstvo profesionalna funkcija, ki bi moralo temeljiti na znanjih in sposobnostih voditeljev VZ. Kot drugo ključno temo izpostavljajo spremembo pravnega okvira delovanja VZ oz. spremembo VŠ zakonodaje, ki je tesno povezana tako s prvo kot s tretjo ključno temo. Kot tretjo ključno temo izpostavljajo pomembnost vzpostavitve enakosti vseh VZ na področju pridobivanja finančnih sredstev. Četrta ključna tema, ki jo izpostavljajo, je nujnost izstopa voditeljev VZ iz politike in s tem očiščenje vpetosti voditeljstva v politiko in umik političnih krogov iz upravljanja VZ. Peta ključna tema, ki jo izpostavljajo, je uvedba in nadzor pristopov etičnega, pravnega in moralnega delovanja v vse VZ. Šesta ključna tema pa je sprememba politike zaposlovanja in posledična ureditev pristojnosti pri zaposlovanju in odpuščanju sodelavcev.

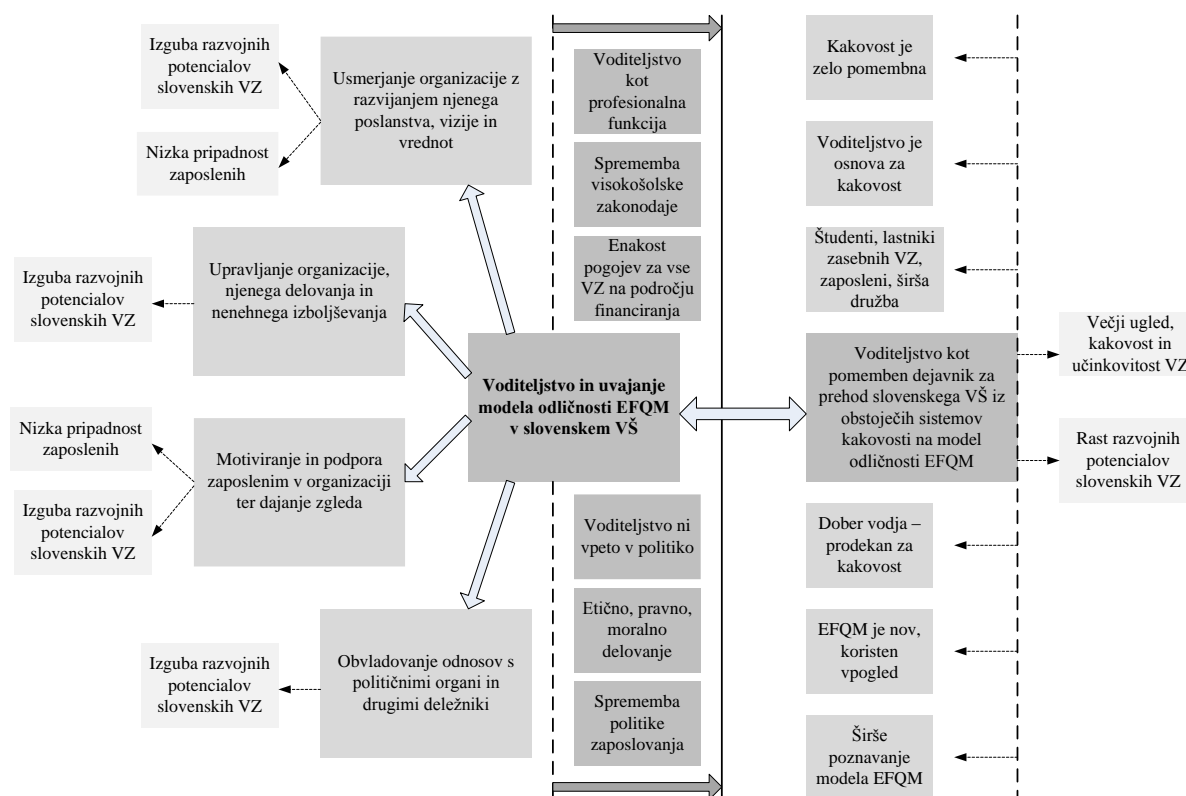
4.7 Mnenja o vplivu dejavnikov voditeljstva na model odličnost EFQM

Pri tem vprašanju smo pridobili deset uporabnih odgovorov. Osem intervjuvancev izpostavlja šest ključnih tem. Osem intervjuvancev meni, da je kakovost v slovenskem VŠ izjemno pomembna, in jo izpostavljajo kot prvo ključno temo obravnavanega vprašanja. Prav tako menijo, da je trenutno na zelo nizki ravni. Nizko raven utemeljujejo s svojimi odgovori iz prejšnjih vprašanj in menijo, da je posledica vseh obravnavanih ključnih tem. Kot drugo ključno temo izvajanja in zagotavljanja procesov kakovosti v VZ izpostavljajo voditeljstvo, za katerega menijo, da je osnova za vse procese in projekte, in da je trenutno še precej slabo razvito, da bi bilo sposobno kakovost obravnavati skladno z zahtevami in pričakovanji udeleženih strani VŠ. Kot tretjo ključno temo izpostavljajo slabe vodje VZ, ki jih obremenjujejo že obravnavane ključne teme iz prejšnjih vprašanj. Menijo, da je za izvajanje in napredek kakovosti v VZ potreben in pomemben dober vodja, ki ga poimenujejo prodekan za kakovost. Intervjuvanci menijo tudi, da je model odličnosti EFQM nov, koristen model, ki VZ ponuja nov vpogled v kakovost njihovega udejstvovanja. To mnenje prepoznavamo kot četrto ključno temo obravnavanega vprašanja. Menijo, da bi bila vpeljava obravnavanega modela v VZ dobrodošla in koristna, ob tem pa menijo tudi, da brez že prepoznanih potrebnih sprememb to ni mogoče, oz. je zelo težko. Kot peto ključno temo prepoznavajo nerazumevanje kakovosti voditeljev VZ in nezainteresiranost voditeljev VZ, da bi se posvečali razvoju kakovosti VZ z že obstoječimi sistemi, in menijo, da voditelji nimajo zanimanja, volje, znanja, časa in finančnih sredstev, da bi želeli spreminjati obstoječe sisteme. Intervjuvanci menijo, da je osnovni namen voditeljev VZ zagotoviti minimalne rezultate kakovosti VZ, ki jih zahteva NAKVIS, ne pa dejanski razvoj kakovosti VZ. Kot šesto ključno temo izpostavljamo odgovora dveh intervjuvancev, ki modela EFQM ne poznata.

4.8 Skupna tematska mreža

Skupna tematska mreža rezultatov kvalitativnega raziskovanja predstavlja strnjeno predstavitev trenutnega stanja voditeljstva v slovenskem VŠ. Branje tematske mreže poteka od leve proti desni in je razdeljena na štiri dele. Prvi del mreže na levi strani prikazuje strnjen

povzetek trenutnega stanja voditeljstva, ki smo ga pridobili s strani intervjuvancev. Sredina mreže prikazuje šest ključnih področij, na katerih so po mnenju voditeljev potrebne spremembe, da bi se lahko slovensko VŠ spremenilo, in da bi se razmere v njem uredile na raven, ki si jo intervjuvanci želijo. Menijo, da bi lahko VZ z uspešno uvedenimi spremembami, ki so predstavljene, delovali skladno z vizijo, etiko, moralo in na kakovostni ravni z upoštevanjem in uspešnim sodelovanjem vseh udeleženih strani VZ. Tretji del tematske mreže predstavlja zavedanja in mnenja intervjuvancev o voditeljstvu in kakovosti v slovenskem VŠ ter njihova mnenja o vpeljavi modela odličnosti EFQM v slovensko VŠ. Zadnji, četrti del skupne tematske mreže predstavlja ugotovitve oz. posledice, ki bi jih uvedba sprememb in modela odličnosti EFQM v slovensko VŠ lahko prinesli. Skupna tematska mreža voditeljstva in uvajanja modela odličnosti v slovenskem VŠ je prikazana je na sliki 1.



Slika 1: Skupna tematska mreža Voditeljstvo in uvajanje modela odličnosti EFQM v slovenskem VŠ.

5 Razprava

Ključne misli kvalitativnega raziskovanja lahko strnemo v spoznanje, da je voditeljstvo v slovenskem VŠ slabo razvito. Razlogi za to so predstavljeni s pomočjo skupne tematske mreže, ki prikazuje ključna področja, za katera menimo, da so osnova za razvoj voditeljstva na tem področju. Trenutno stanje slovenskega VŠ je namreč takšno, da razen nekaterih izjem na strani VZ, ki so že vpeljale model EFQM v svoje udejstvovanje, v kratkem večjega napredka ni mogoče pričakovati. Spremembe, ki so potrebne za premike na področju slovenskega VŠ, so namreč celovite, nacionalne, sistemske, miselne in osebnostne, ki jih pa ni

moč doseči oz. uvesti na silo ali na kratek rok. Kvalitativna raziskava je pokazala, da obstaja nekaj voditeljev VZ, ki so model že vpeljali, menimo pa, da z njimi prihajata tudi upanje in dober zgled, ki je v slovenskem VŠ še kako potreben, pomemben in zaželen.

Mintzberg (2010) že z nekoliko ciničnim naslovom svojega dela opisuje službo menedžerja, ki jo poimenuje »Folklore in Facts«. V svojem delu želi dokazati, da opisi poklica menedžerja niso samo tradicionalna prepričanja, običaji in zgodbe o skupnosti, ki se širijo skozi generacije od ust do ust. Klasične teorije res prepričujejo o tem, da menedžerji organizirajo, koordinirajo, planirajo in kontrolirajo organizacije, vendar dejstva kažejo drugače. Menedžerji imajo predvsem različne vloge, med katerimi krožijo pri opravljanju svojega poslanstva: menedžer je informator; je oseba, ki sprejema odločitve v organizaciji; je oseba, katere služba je integrirana na več različnih področij v organizaciji; je oseba, ki skrbi za premike organizacije in menedžmenta k večji učinkovitosti; je oseba, ki je zadolžena za poučevanje v organizaciji; in je oseba, katere služba je med najbolj vitalnimi v sodobni družbi. Menedžerji določajo, ali bodo družbene institucije služile v dobro družbe ali pa bodo uničile družbene talente in sredstva. Z navedenim se strinja tudi Markovič Kocen (2011), ki meni, da je menedžerski poklic neskončno lep, toda tudi zelo zahteven, ne glede na to, ali gre za moškega ali žensko. Zahteva celo vrsto znanj in spretnosti: treba je znati delati z ljudmi, imeti strategijo, biti zahteven do sebe in drugih, biti dosleden, imeti visoko empatijo ter biti odprt v svet in za nove ideje. Na začetku poti je zelo pomembno ustvarjanje široke mreže poznanstev, ki lahko pri delu pomaga in menedžerja spodbuja. Dolgoročna uspešnost je možna le, če menedžer pri svojem delu stalno upošteva moralne standarde in načela trajnostnega razvoja svoje organizacije in družbe v celoti. Ravno to raznolikost med menedžerji in voditelji opredeljuje tudi Zaleznik (2010), ki meni, da je menedžer lahko vodja, da je lahko voditelj, in da je lahko vse, kar organizacija potrebuje. Voditelje namreč opredeljujejo njihova osebnost, odnos do ciljev organizacije, pojmovanje dela, odnosi z drugimi, zavedanje in odnos do samega sebe ter razvoj voditeljstva v vseh pogledih in na vseh ravneh. Lastnosti voditeljev nazorno opisuje tudi Kotter (2010), ki meni, da voditelji ne planirajo, ne rešujejo operativnih problemov in ne organizirajo ljudi. Voditelji pripravljajo organizacije na spremembe in jim pomagajo, da se z njimi spoprimejo ter jih premagajo, saj lahko organizacije le tako uresničujejo svoja poslanstva in vizije. Goleman (2010) pri vsem tem izpostavlja visoko raven čustvene inteligence voditeljev, saj samozavestni voditelji ne bodo nikoli dopustili propada organizacije. Meni, da se lahko samo osebnostno trdni ljudje uspešno in brez panike soočijo s spremembami sodobnega časa. Goffe in Jones (2010) menita, da so lahko voditelji izjemni trenerji, če se le ne predajo lastnim slabostim. Te izpostavlja Maccoby (2010), ki meni, da lahko prav narcisoidni voditelji predstavljajo največjo organizacijsko nevarnost. Narcisoidna osebnost je namreč tista, ki se izogiba doseganju ciljev, ne posluša zaposlenih, deluje sebi v prid in ne v prid organizacije, ter ključno znižuje ugled in kakovost organizacijskega udejstvovanja. Podobno izpostavlja Argyris (2010), ki meni, da vse preveč menedžerjev svoje probleme zaznava kot organizacijske probleme, in jih z učenjem zaposlenih prenašajo nanje in na organizacijo. Zaposleni in organizacija tako postanejo ujeti v t.i. obrambnih položajih in rutinah, njihovi odnosi postanejo igrani in neiskreni, organizacija je razvojno in kakovostno

blokirana in sčasoma obsojena na propad. Heifetz in Linsky (2010) ravno zaradi teh razlogov menita, da se morajo vodje in voditelji organizacij neprestano zavedati t.i. sovražnega okolja, kjer vladajo spremembe, ki se nikoli ne končajo ter povzročajo vedno bolj nepredvidljivo in neusmiljeno konkurenčno okolje. Menita, da se je za nevtralizacijo teh sprememb potrebno zavedati lastnih odgovornosti in voditi organizacijo v smeri kakovosti in odličnosti. Da je biti voditelj v teoriji lažje kot v realnosti, dokazuje Peters (2010), ki izpostavlja t.i. žalostna dejstva voditeljstva. To je predvsem t.i. preračunavanje z realnostjo, ki zajema pomanjkanje možnih izbir, pomanjkanje časa, preveč zunanjih in notranjih organizacijskih ovir ter neprekinjeno ocenjevanje organizacije skozi finančni vidik, ki sili voditelje, da postajajo vodje in menedžerji. To potrjuje Peace (2010), ki meni, da je voditelj pravzaprav t.i. mehki vodja, ki sprejema težke odločitve in lastno odgovornost zanje. Mehki vodja je odprt in sočuten do sodelavcev, kar je ključnega pomena za uspeh organizacije. Takšen vodja oz. voditelj se izogiba uporabi trdih, karizmatičnih pristopov, agresivnosti in občutka, da mora imeti vedno prav. Badaracco (2010), Bossidy (2010) ter Sorcher in Brant (2010) pa poudarjajo, da je za uspešnost organizacije ključnega pomena zavedanje, da voditelji niso heroji, da so ljudje, in da tudi oni pri opravljanju svojega poslanstva delajo napake.

6 Zaključek

Pri raziskavi smo pridobili deset uporabnih spletnih intervjujev (6,45 % poslanih), po katerih smo analizirali menja o splošnem stanju voditeljstva v slovenskem VŠ prostoru in možnosti vpeljave modela EFQM v slovensko VŠ. Prepisi intervjujev so shranjeni pri prvi avtorici in jih članku ne prilagamo, saj so bili opravljeni prek spletne strani, ki omogoča originalen prepis brez nastanka dodatnih stroškov.

Temeljne spremembe, ki bi bile potrebne za uvedbo modela EFQM v slovensko VŠ, lahko v splošnem razdelimo na več področij. Osnovno področje, ki je odgovorno za kakovost slovenskega VŠ, je voditeljstvo. Voditeljstvo v slovenskem VŠ je moč razdeliti na dve nasprotujoči si okolji – prvo je državno voditeljstvo, drugo pa voditeljstvo VZ. Drugo pomembno področje so voditelji VZ, ki so neposredno odgovorni za kakovost VZ na vseh področjih. Tretje pomembno področje so zaposleni v VZ, ki so soodgovorni za kakovost slovenskega VŠ. Četrto pomembno področje slovenskega VŠ so druge udeležene strani VZ, to so študenti, poslovni partnerji, raziskovalni instituti, gospodarstvo idr., katerih povezanost v kakovost VZ je po ugotovitvah iz obeh raziskav premajhna. In peto pomembno področje je konec koncev tudi model EFQM, za katerega sta obe raziskavi ugotovili, da je eden izmed primernejših modelov kakovosti za slovensko VŠ. Kot šesto in zadnje ključno področje zaznavamo tudi NAKVIS, ki je trenutno ključna agencija za zagotavljanje kakovosti v slovenskem VŠ, in za katerega menimo, da ima nezadovoljiv vpliv na izvajanje in zagotavljanje kakovosti v slovenskem VŠ prostoru.

Temeljni predlog, ki ga lahko podamo za izboljšanje voditeljstva v slovenskem VŠ, da bi sploh bilo mogoče vpeljati model EFQM v celotno slovensko VŠ, je izoblikovanje strategije VŠ, ki bi se nanašala na vse udeležene strani slovenskega VŠ. Kot osnovo za oblikovanje modela celostne strategije predlagamo proučitev skupne tematske mreže, ki smo jo oblikovali

kot neodvisni raziskovalci, in nazorno prikazuje trenutno stanje, potrebne spremembe, udeležene strani in posledice morebitne uvedbe teh sprememb v slovensko VŠ. Model celostne strategije za izboljšanje kakovosti slovenskega VŠ prostora bi po našem predlogu zajemal vse udeležene strani, ki bi imele vsaka svoje poslanstvo, smotre in cilje, temeljil pa bi na skupni viziji in na skupnih vrednotah.

Omejitve, ki smo jih pri svojem delu v največji meri zaznali so različne: velika poraba energije in časa za teoretično in empirično raziskovanje, zahtevnost vzpostavitve socialnega in kulturnega dialoga med udeleženi strani in nizka pripravljenost za sodelovanje v raziskavi s strani udeleženi strani. Omejitev predstavlja tudi spoznanje, da je pripravljenost za sodelovanje v raziskavah na obravnavanem področju nizka, kar sklepamo iz lastnega vidika, saj sodimo izključno po deležu odziva udeležencev, ki so sodelovali pri našem raziskovanju. Zaradi nizkega odziva namreč sklepamo, da proučevano področje izbranega vzorca sodelujočih ne zanima, in predpostavljamo, da ravno takšen odnos znatno otežuje uvajanje sprememb na obravnavano področje. Prav tako se nam postavlja vprašanje, čemu služi tak odnos voditeljev in zaposlenih v VŠ, ki bi naj bili za zgled študentom in mladim raziskovalcem, ki smo navsezadnje ključna udeležena stran (odjemalec) storitev VZ. Ob tem spoznanju se nam zastavlja še drugo vprašanje, ki temelji predvsem na razmišljanju, da tudi tak odnos voditeljev in zaposlenih v VZ znižuje ogled, kakovost in razvojne potencialne VZ.

Prispevek raziskave k stroki vidimo predvsem v nekoliko drugačnem načinu proučevanja raziskovalnega problema, ki prikazuje širok vpogled (s strani udeležencev spletnega intervjuja) na obravnavani problem. Ključni prispevek, ki ga želimo dati stroki, je neodvisen vpogled v slovensko VŠ z orodjem, ki je ustvarjeno za samoocenjevanje kakovosti v organizacijah, in z orodjem, ki s svojo vpeljavo omogoča izboljšanje kakovosti v krajšem časovnem obdobju, v daljšem časovnem obdobju pa je z njegovo vestno uporabo mogoče pripeljati organizacijo na pot odličnosti, ki je poznana in spoštovana doma in v tujini.

Predloge za nadaljnje raziskovanje delimo v večjo vsebinsko skupino, ki zajema predloge za raziskovanje na področju slovenskega VŠ: prvi predlog je posamična raziskava še drugih dejavnikov modela EFQM v VŠ; drugi predlog zajema obratno pot raziskovanja, kot je bila uporabljena v naši raziskavi (raziskovanje mnenj zunanjih udeležencev VŠ – študenti, politične organizacije, raziskovalni instituti, gospodarstvo, ipd.); in tretji predlog, ki zajema poglobljeno raziskavo VZ, ki so v svoje poslovanje že uvedli EFQM – ta spoznanja bi bilo koristno združiti v javno dostopno bazo podatkov, ki bi omogočala hitro, neodvisno in kakovostno izmenjavo mnenj in izkušenj pri uporabi modela EFQM.

Reference

1. Argyris, C. (2010). Good communication that blocks learning. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 63–71. Boston: Harvard business review.
2. Badaracco, J. L., Jr. (2010). We don't need another hero. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 111–116. Boston: Harvard business review.

3. Beznik, N. (2013). *Do poslovne odličnosti preko mobilnosti, kot ene izmed poti do internacionalizacije v učeči se organizaciji*. Pridobljeno na http://www.sckr.si/tsc/vss/documents/2013/07/do_poslovne_odlicnosti_preko_mobilnosti.pdf
4. Bossidy, L. A. (2010). Job no CEO should delegate. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 119–121. Boston: Harvard business review.
5. Bukovec, B. (2008). *S procesnim pristopom do izboljšanja kakovosti visokega šolstva*. Pridobljeno na <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-BEPIFJAC>
6. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
7. European consortium for accreditation in higher education (ECA). (2013). *Review of the Slovenian quality assurance agency for higher education (SQAA)*. Pridobljeno na <http://test.nakvis.si/sl-SI/Content/Details/66>
8. Goffee, R., & Jones, G. (2010). Why should anyone be led by you? V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 45–52. Boston: Harvard business review.
9. Goleman, D. (2010). What makes a leader? V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 35–44. Boston: Harvard business review.
10. Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2010). Survival guide for leaders. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 73–80. Boston: Harvard business review.
11. Klopčič, S. (2014). *Vodja in/ali voditelj?* Pridobljeno na <http://www.i-leaders.net/2014/01/vodja-aliin-voditelj.html>
12. Kotter, J. P. (2010). What leaders really do? V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 25–33. Boston: Harvard business review.
13. Maccoby, M. (2010). Narcissistic leaders. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 53–61. Boston: Harvard Business Review.
14. Markovič Kocen, B. (2011). *25 let šole profesionalnega voditeljstva*. Pridobljeno na <http://www.slovenija-danes.slovinci.si/25-let-sole-profionalnega-voditeljstva>
15. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (MIZŠ). (2014). *Razvid visokošolskih zavodov*. Pridobljeno na http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_visoko_solstvo/sektor_za_visoko_solstvo/razvid_visokosolskih_zavodov/
16. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (MIZŠ). (2015). *Zakon o visokem šolstvu: predlog koncepta, z dne 16. februar 2015*. Pridobljeno na http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Visoko_solstvo/ZViS_2015/ZViS_koncept_1622015.pdf
17. Mintzbert, H. (2010). The manager's job: folklore and fact. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 1–13. Boston: Harvard business review.
18. Pavlin, S. (2012). *Slovensko visoko šolstvo s perspektive zaposljivosti diplomantov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Pridobljeno na <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-L5M2RV98>
19. Peace, W. H. (2010). Hard work of being a soft manager. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 103–108. Boston: Harvard business review.
20. Peters, T. J. (2010). Leadership: sad facts and silver linings. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 87–93. Boston: Harvard business review.
21. Prašnikar, A., & Kern Pipan, K. (2011). Pristopi za spodbujanje kakovosti in odličnosti poslovanja v visokem šolstvu. V *Organizacija prihodnosti: zbornik 30. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 23 –25. marec 2011*, 1101–1109. Pridobljeno na

- http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/Literatura/2011-Konferenca_Portoroz-Prasnikar_KernPipan.pdf
22. Roblek, V. (2009). Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. V *Management 4* (1), 53 – 69. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management. Pridobljeno na http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/4_053-069.pdf
 23. Rodman, K. (2010). *Razvoj sistemov in instrumentov zagotavljanja kakovosti visokošolskih institucij*. Pridobljeno na <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-080-2/273-307.pdf>
 24. Rodman, K., Faganel, A., & Trunk Širca, N. (2007). Premik v vzpostavljanju sistema zagotavljanja visokošolske kakovosti v letu 2006. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju 2*: 89–101.
 25. Schwarz, S., & Westerheijden, D. F. (2004). *Accreditation and evaluation in the European higher education area*. Dordrecht, Boston, London: Kluwer academic publishers.
 26. Skela Savič, B. (2010). Vodenje visokošolskega zavoda. V *Model učinkovitega managementa visokega šolstva*, ur. Nada Trunk Širca, 117–128. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
 27. Sklep o ustanovitvi Nacionalne agencije Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu. 2009. *Uradni list RS*, št. 114/09.
 28. Sorcher, M., & Brant, J. (2010). Are you picking the right leaders? V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 123–129. Boston: Harvard business review.
 29. Tari, J. J. (2005). *An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university*. Pridobljeno na <http://www.emeraldinsight.com/0957-8234.htm>
 30. Trunk Širca, N. (2010a). Vodenje visokošolskega zavoda – potrebna so znanja in ne recepti. V *Model učinkovitega managementa visokega šolstva*, ur. Nada Trunk Širca, 389–395. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management. Pridobljeno na <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-080-2/389-395.pdf>
 31. Trunk Širca, N. (2010b). Modeli učinkovitega managementa visokošolskih zavodov. Zaključno poročilo o rezultatih opravljenega raziskovalnega dela na projektu v okviru CRP "Konkurenčnost Slovenije 2006-2013": projekt V5-0444. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management. Pridobljeno na http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Visoko_solstvo/CRP_MUMVis.pdf
 32. Van der Wende, M. C., & Westerheijden, D. (2003). Degrees of trust or trust of degrees? Quality assurance and recognition. V *Real-time systems: reflections on higher education in the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovenia*, ur. Jon File in Leo Goedegebuure, 177–206. Enschede: Center for higher education policy studies, University of Twente; Brno: University of technology.
 33. Zakon o visokem šolstvu (uradno prečiščeno besedilo) (ZViS-UPB3). 2006. *Uradni list RS*, št. 119/2006.
 34. Zakon o visokem šolstvu (ZVIS). 1993. *Uradni list RS*, št. 67/1993.
 35. Zaleznik, A. (2010). Managers and leaders: are they different? V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 15–24. Boston: Harvard business review.
 36. Žurga, G. (2013). *CAF 2013 – Merila modela*. Pridobljeno na http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/Kakovost/CAF_2013_Merila.pdf

Priloga: Spletni intervju

1. vprašanje: Kakšno je vaše mnenje o tem, kako voditelji usmerjajo slovenske VZ? Menite, da voditelji VZ usmerjajo z razvijanjem njihovega poslanstva, vizije in vrednot?
2. vprašanje: Kakšno je vaše mnenje o tem, kako voditelji upravljajo VZ, njihovo delovanje in nenehno izboljševanje?
3. vprašanje: Kakšno je vaše mnenje o tem, kako voditelji motivirajo in podpirajo zaposlene na VZ? Kakšno je vaše mnenje o dajanju zglede voditeljev ostalim zaposlenim?
4. vprašanje: Kakšno je vaše mnenje o tem, kako voditelji obvladujejo odnose s političnimi organi in drugimi udeleženi stranmi?
5. vprašanje: Kakšni so vaši predlogi za ohranitev ali izboljšanje stanja obravnavanih dejavnikov voditeljstva? Na katerem področju bi bile spremembe najbolj potrebne? Kateri so tisti pristopi, ki bi bili potrebni za uvedbo sprememb?
6. vprašanje: Kakšno je vaše mnenje glede vpliva dejavnikov voditeljstva kot enega izmed pomembnih dejavnikov za možnost prehoda slovenskega VŠ iz obstoječih sistemov kakovosti na model odličnosti EFQM?

Maja Pungeršek je diplomirana ekonomistka (UN) in magistrica menedžmenta, smer splošni menedžment. Oba naziva je pridobila na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Njeni raziskovalni interesi zavzemajo predvsem področja: splošni menedžment, ravnanje s človeškimi viri, psihologija in psihologija dela, kakovost v menedžmentu ter visoko šolstvo in kakovost v visokem šolstvu. Maja Pungeršek objavlja rezultate raziskovalnega dela na konferencah in v različnih revijah.

Matjaž Maletič je docent za področje inženiringa poslovnih in delovnih sistemov na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru, kjer je pridobil doktorat znanosti s področja menedžment kakovosti. Diplomiral je na dveh področjih, in sicer s področja lesarstva (Univerza v Ljubljani) in s področja organizacije in menedžmenta (Univerza v Mariboru). Njegovi raziskovalni interesi vključujejo področje menedžmenta kakovosti, trajnostnega razvoja organizacije in inovativnosti. Svoje raziskovalno delo je predstavil na številnih mednarodnih znanstvenih konferencah ter objavil rezultate raziskovalnega dela v uglednih mednarodnih revijah.

Jana Suklan je asistentka na Fakulteti za uporabne družbene študije v Novi Gorici in doktorska kandidatka na Univerzi v Ljubljani, Slovenija. Njeno raziskovalno področje zajema družbene študije, statistiko, metodologijo in marketing.

Maja Meško je doktorirala iz študijskega programa kineziologije na Fakulteti za šport Univerze v Ljubljani. Diplomirala pa je iz psihologije na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani. Zaposlena je na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, kjer je kot izredna profesorica za področje menedžmenta vključena v pedagoško in raziskovalno delo. Njeni raziskovalni interesi zavzemajo področja: ravnanje s človeškimi viri, menedžment, organizacijske kulture in socialne klime v podjetjih ter psihologije in menedžmenta v športu. Maja Meško objavlja znanstvene in strokovne članke v različnih revijah.

Abstract:

Title: Leadership and implementation of the EFQM excellence model in Slovenian higher education

Research Question (RQ): To what extent are leaders engaged in the deployment of the leadership principles in Slovenian higher education and what are the possibilities to implement the EFQM business excellence model in the entire Slovenian higher education sector?

Purpose: The purpose of this paper is to examine the leaders' engagement in different leadership actions in Slovenian higher education, to examine the implementation of the EFQM model of excellence in Slovenian higher education and indicate possible directions for improvement.

Method: This paper has a theoretical and empirical part. The theoretical part includes analysis and critical assessment of the concept of quality management and leadership. The empirical part is based on qualitative research. For data acquisition, we used the online interview and the online survey questionnaire. The survey was conducted with the leaders working in the Slovenian public and private spheres of higher education organisations.

Results: The findings of this paper reveal that that Slovenian higher education sector is not aware of the benefits that the EFQM business excellence model can bring. As such, several obstacles can be outlined regarding the successful implementation of the EFQM model.

Organization: The results of the research provide useful information for the leaders of higher education organizations about what they should pay attention to when transiting from existing quality systems to the EFQM model of excellence.

Society: The research presents awareness and changes, which are, according to the opinion leaders of Slovenian higher education, necessary for the implementation of changes in the leadership in Slovenian higher education and, consequently, for the implementation of the EFQM model of excellence in the entire Slovenian higher education sphere. This could contribute to the overall increase in awareness and the quality of the entire Slovenian higher education system.

Originality: In an original and comprehensive way, the research presents and explains higher education leadership and explains quality, excellence and reputation of Slovenian higher education, and also complements the previous findings in this area.

Limitations/Future Research: The research is limited to the current state of knowledge of leadership in Slovenian higher education and represents personal opinions and in-depth insights of participants in the research. The research represents a good starting point for further research, for example, the exploration of the opinions of external stakeholders (e.g. students).

Keywords: CAF, EFQM, interview, quality, higher education, management, governance, leadership, excellence.

Transdisciplinary product development

Tomaž Savšek*, Igor Makovec, Mitja Cerovšek
TPV d.d., Kandijska cesta 60, 8000, Novo mesto, Slovenia
t.savsek@tpv.si

Abstract

Research Question (RQ): How can transdisciplinary approach increase the product development process in future industry?

Purpose: The aim of the research is to develop a model of an effective product development in the automotive industry based on the transdisciplinary approach.

Method: We used a qualitative research approach in order to develop a theoretical framework of transdisciplinarity. The framework comprises the concurrent engineering and experts from different disciplines. The framework was represented by a mathematical model which based on stochastic dynamic programming.

Results: We developed a theoretical framework and a practical case of transdisciplinary product development in the automotive industry. We presented a mathematical model and information environment which supports such a model.

Organization: The findings of the research will provide higher productivity, lower operating costs, change in personnel structure, higher added value, lower sales costs, lower administration costs, reduction in growth of expenses, and lower costs of work equipment.

Society: The research impact on higher customer's satisfaction, increased flexibility of operations, better quality of information, improved control of sources, less waste materials and less pollution, improved planning process, more favourable consideration of employees, improved portfolio management, and better corporate presentation of company.

Originality: Transdisciplinary framework combines methods of concurrent engineering and interdisciplinary approach in a process of product development. The development of such a framework is a complete novelty and represents an original approach to product development, which will be particularly suitable for the smart factories of the future. Transdisciplinary framework was transformed into a mathematical model based on stochastic dynamic programming. Model is supported by the existing information warehouse and represents a potential for upgrade business intelligence.

Limitations / further research: Proposed model was implemented in automotive industry. In the future it could be implemented also in other industries as a part of smart factories.

Keywords: transdisciplinarity, concurrent engineering, decision-making, business intelligence, dynamic programming.

1 Introduction

The aim of the article is to present a new model of an efficient product development process in the automotive industry based on the transdisciplinary approach. In product development, companies generally use the approach of concurrent engineering which is mainly focused on engineering process only. The classical interdisciplinary approach to work under which experts from different research disciplines aim at a common project goal, has also become insufficient. The transdisciplinary approach is, however, a combination of (inter)disciplinary and undisciplinary approaches and based on the principle of concurrence allows a significantly better interaction between science, development entities and technologists on one hand, and other environment on the other hand.

* Correspondence author

An important co-creative part of the model of transdisciplinary product development in the automotive industry consists of a modern information environment which is consistent with the company's strategic goals.

2 Transdisciplinarity

Interdisciplinarity is a type of collaboration in which specialists drawn from different research disciplines work together in pursuit of common goals. This type of collaboration boasts numerous benefits, however there are some restrictions. The key restriction is that the team members usually follow the project goal while they fail to deal with how this goal or the result affects other stakeholders in the process or the wider society. We are aware of cases of excellent development groups who nevertheless have difficulties acquiring financial resources, communicating, managing or marketing their development outcome. In our company, we try to avoid these difficulties as much as possible; therefore we are searching for new approaches conveying most effectively the development solutions to users or customers.

Unlike the interdisciplinarity, the transdisciplinarity is a less recognized category involving progress of concepts which cannot be comprehended in terms of any individual discipline and needs a simultaneous combination of knowledge related to several disciplines. Transdisciplinary approach is a combination of (inter)disciplinary and (un)disciplinary sphere allowing interaction between science or researchers and wider society. In addition to »hard« disciplinary knowledge, the approach also involves the so-called »soft« knowledge, information and know-how existing in a company (Nicolescu, 2008, pp. 10-20). Figure 1 symbolically shows disciplinarity, multidisciplinary, interdisciplinarity and transdisciplinarity.

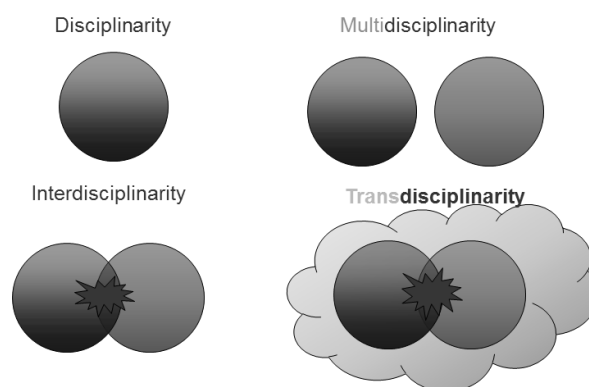


Figure 1. Disciplinarity, multidisciplinary, interdisciplinarity and transdisciplinarity.

3 Concurrent Engineering

Concurrent engineering is a systematic approach to integrated product development that emphasizes the response to customer expectations. It embodies team values of cooperation, trust and sharing in such a manner that decision is making by consensus, involving all perspectives in parallel, from the beginning of the product life cycle (Ashley, 1995, pp. 74-77).

Concurrent engineering is a systematic approach to the integrated, concurrent design of products and their related processes, including, manufacturing and support. This approach is intended to cause the developers from the very outset to consider all elements of the product life cycle, from conception to disposal, including cost, schedule, quality and user requirements (Pennell, Winner, 1989, pp. 27-30).

In order to define development activities within the industry, we can summarize that concurrent engineering is a simultaneous performance of sequential development task. Concurrent engineering is a philosophy, a concept, a way of thinking, a way of organizing work whose basic characteristics are as follows (Mihelič, 2012, pp. 16-20):

- Concurrent/parallel performance of activities;
- Multidisciplinary team approach, common goal of all participants;
- Project organisation;
- Early sharing of information.

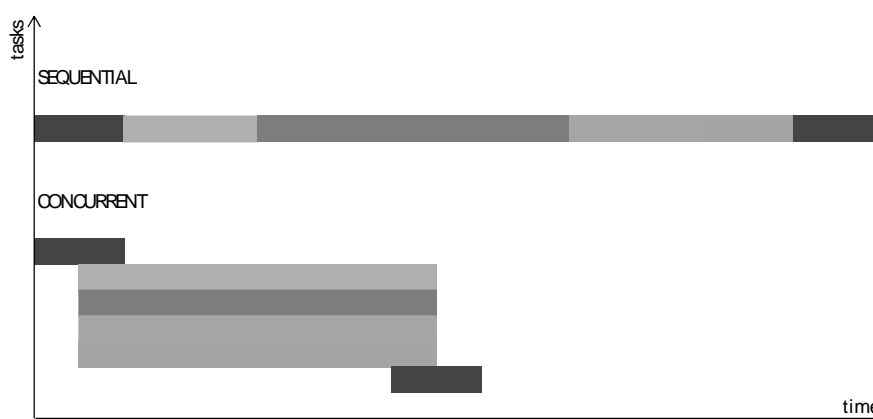


Figure 2. Concept of concurrent engineering. Adapted from “Concurrent Engineering”, by P. Mihelič, 2012, FINI, p. 21.

Concurrent engineering is a thorough, comprehensive and sustainable approach to product development taking into consideration the lifetime use of product already at the stage of its design. It is directed to the user; it reduces time to market and is based on application of advanced development methods and a strong joint information and communication platform. Figure 2 symbolically shows the concept of concurrent engineering.

4 Business intelligence in corporate management

In today's fast changing environment, corporations with higher awareness of their operations and environmental involvement are privileged. They gain competitive advantage after having used this awareness to make good decisions. Systems of business intelligence (BI) enable them to develop knowledge by means of data gathering and provide for the shortest time interval possible between the data and the information or in other words for an almost immediate response (Makovec, 2014, pp. 248-255).

Decision-making process takes place continuously. Decisions are made about strategies, action plans, budget and corrective actions in case the factual situation for different reasons deviates from the desired results. Today, processes are complex and relying on intuition is no longer enough. We need information about process flow here and now. However, to get a perfect picture, information needs to be completed with information from the environment.

Since Henry Ford's famous statement in 1909 that customers could have any colour the Ford Model T as long as it was black, a lot has changed in the automotive industry. Today, almost every manufactured car is unique. Customers are offered various engine, exterior, interior and colour options. This diversity, however, is reflected in a demand for a quick response in the supply chain and a need for excellent planning. On the other hand, the price pressure requires lean operations and minimum stocks. In terms of information, all this implies a lot of data which need to be monitored and controlled. A well-known management principle says that what we are not able measure, cannot be managed. The same holds true saying that we are not able to manage what is not supervised. Some studies shows, that only about 20% of the collected data is used by about 20% of decision-makers. Why so little?! The first reason is that data are difficult to access, and the second is that it takes too much time to create new extracts, reports and summaries for decision makers (Makovec, 2013, pp. 221-228).

BI is defined as a capability to understand mutual relations in a way to be able to conduct activities towards attainment of objectives (Luhn, 1958, pp. 314-319). BI can also be seen as a concept and methods for improvement of corporate decision-making process by using a support system based on data. Today, definitions of BI are currently being amended and modified in accordance with development of BI tools. One of the latest definitions (Jaklič, 2013, pp. 1-5) says that BI is a corporation's ability to reason, plan, forecast, solve problems, think abstractly, comprehend, innovate and learn in a way to increase organisational knowledge, provide information for decision-making processes, enable effective and efficient activities and help determine and meet the business objectives.

BI can also be seen as a transfer of data into information and delivery of information to the right people at the right time. Nevertheless, we should consider BI is not a mere methodology but a set of processes, technologies and tools.

Reasons for application of BI in companies are varied:

- The information obtained contribute to better decision-making;
- The information is faster, therefore we can make decisions on time;
- Data integration from different sources including data from transaction systems, different data bases, files of various formats and web data.

5 Business value of Information Technology in the environment of transdisciplinary product development

In a competitive corporate environment, effective corporate management comprehends their information environment as a strategic tool for creation of new business models and competitive advantages in the market. Company's business strategy is becoming increasingly connected with development strategy of the information environment and the latter mainly focuses on development of their strategic capacities to support the implementation of company's strategic objectives (Smith et al., 2007, pp. 51-60). New business models (Kovačič in Bosilj-Vukšič, 2005, pp. 15-56) intended to increase the added value determine the operations, relationships and progress of implementation of individual business actions. Moreover, they provide answers to key questions related to corporate sustainability and therefore determine the strategic reference lines, process model, and organization, structure of knowledge and conduct of business rules, roles and responsibilities and spatial dimensions of the company's operations.

Searching for levers enabling the information technology to impact directly or indirectly the growth and progress of the company is one of the current and first-rate joint missions of the business management and the IT manager. The future of the company and the business value of the IT depend to a large extent on efficiency of this strategic reflection and cooperation. Progress and deployment of modern approaches and tools in the area of product development in automotive industry (ERP – Enterprise Resource Planning, PLM – Product Lifecycle Management, SCM – Supply Chain Management, CRM – Customer Relationship Management, ECM – Enterprise Content Management, BI – Business Intelligence, SOA – Service Oriented Architecture) enable the company (providing the IT development strategy is in compliance with the company strategy) to operate more effectively and more sustainably and to increase their competitiveness. Therefore, the real power and sustainability of the IT's business value lies mostly in (Cerovšek, 2012, pp. A27-A35):

- Moderate use of information technology (compliance of IT objectives with the company's objectives);
- Business process management (extended view on renewal and informatization of processes and operations);
- Involvement and progress of informed and motivated employees.

In the process of transdisciplinary product development the information technology upgrades its technological value with business value which is becoming an essential element in orientation of its function. It provides (Groznič et al., 2005, pp. 213-222) measurable (tangible) and non-measurable (intangible) benefits for the company. The latter ones are getting more and more importance, yet they are often neglected (see Table 1).

Strategic management of information environment has through the management of process of product development an important impact on the company's effectiveness and efficiency. The word is about management of modern information technology according to the principles of

business environment and on the correct understanding and application of approaches related to management of business processes.

Table 1. Measurable and non-measurable benefits for the company.

Measurable benefits	Non-measurable benefits
<ul style="list-style-type: none">• Higher productivity.• Lower operating costs.• Change in personnel structure.• Higher added value.• Lower sales costs.• Lower administration costs.• Reduction in growth of expenses.• Lower costs of work equipment.	<ul style="list-style-type: none">• Higher customer's satisfaction.• Increased flexibility of operations.• Better quality of information.• Improved control of sources.• Improved planning process.• More favourable consideration of employees.• Improved portfolio management.• Better corporate presentation of company.

6 Transdisciplinary model of product development

6.1 Conceptual framework of product development

Product development in the automotive industry is based on three main parts: design and development, production, and management. Design and development of a new product is based on the principles of concurrent engineering. This process consists of two phases:

- A. Phase of new product design, and
- B. Phase of product development.

The phase of new product design is coordinated by key account managers from the commercial division. Activities are organised according to the team work, where experts from different areas are involved:

- Design of a product; definition of design, virtual analysis.
- Design of a production process; definition of technology.
- Logistics; draft planning of logistics in plant(s), logistics between plants, and transportation to the customers.
- Purchasing; draft planning of materials, of equipment, tools, machines, and buildings.
- Quality; Failure Mode and Effects Analysis (FMEA).
- Economics; pricing.

In the phase of new product design team members contribute knowledge and expertise from different areas or disciplines, like: mechanical and electro engineering, materials, logistics quality management and economics. Besides knowledge from so-called “hard” sciences also knowledge from the “soft” disciplines is necessary, like communications skills, psychology and global understanding of the trends and market. The result of that part is an offer for the customer. There is an important milestone of the whole process, where a decision about the

further development should be made. Decision making is a complex process, which is based on existing knowledge and relevant information. However, the decision making is very often supported by emotional intelligence and intuitive decision making (Erenda, 2013, pp. 48-54).

The phase of product development is coordinated by project managers from the project office. Activities are organised according to the project work, where experts from different areas are involved:

- Development of a product; analysis, testing, prototyping, standardization.
- Development of a production process; design of machines and tools.
- Logistics; detailed planning of logistics in plant(s), between plants, transportation to the customers.
- Purchasing; detailed planning of materials, equipment, tools, machines, and buildings.
- Quality; detailed planning using methods like FMEA, Advanced product quality planning (APQP), sorting, straightening or setting in order to flow or Streamlining, Shining, Standardize, and Sustain (5S), and Statistical Process Control (SPC).
- Industrialization: constructions, installations, equipment.

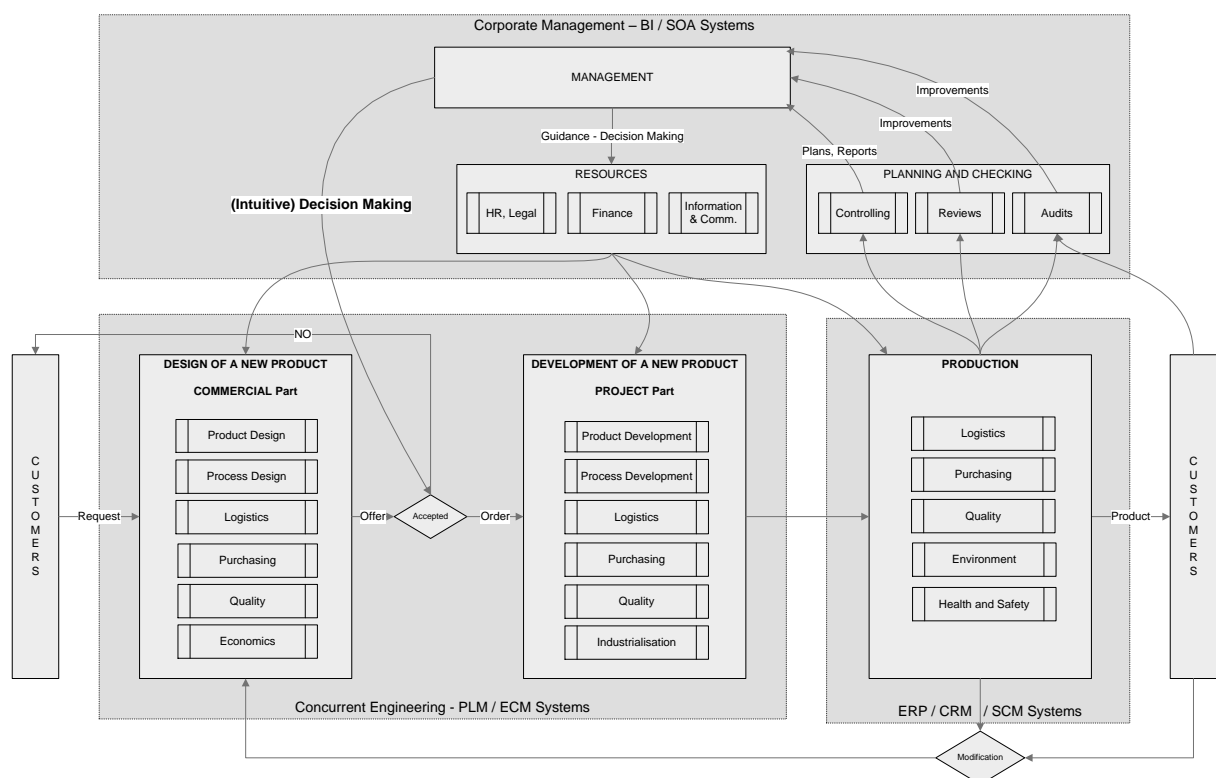


Figure 3. Presentation of the conceptual framework of transdisciplinary model.

In the phase of product development project members contribute knowledge and expertise from different disciplines. Project team must follow the project goals, so we can talk about the interdisciplinary approach. However, the project manager should be aware about the broader, strategic goals of the company, about the changes in the environment and be able to react to different risks. That is why we can also talk about the interdisciplinary approach. One of the most important pre-condition for the successful project is an appropriate level of

communication in the project team, and communication of project manager with the top management and with other project managers in the company. Project manager as the representative of the middle-level management is very often confronted with the optimisation of the resources and with the process of decision making. Sometimes he/she has enough information for relevant decision, but it happens very often that he/she must make a decision with insufficient information in a fuzzy environment (Savšek, 2015, pp. 13-20). Decision making at the top-level as well as at the middle-level management is much more relevant and less frustrating, if these is available appropriate information technology and IT solutions. Figure 3 presents the conceptual framework (Erenda et al., 2014, pp. 1937-1946).

6.2 Optimization and decision making

Optimization is a mathematical technique for determining the most suitable or least disadvantageous choice out of a set of alternatives. Typically the set of alternatives is restricted by several constraints. Optimization is also modern term for operations research.

Decision making is a process undertaken by an individual or organization. The intent of this process is to improve the future position of the individual or organization in terms of one or more criteria. Decision making is one of the stochastic operation research tools that can be used to assist management in making decisions under certainty, risk or uncertainty. In the operations research problems the objective is to find the optimal (max or min) values of the decision variables, that is, those variables that can change or be controlled within the problem structure (Nemhauser, 1989, 573-623).

6.3 Stochastic Dynamic Programming

Dynamic programming is an approach to problem solving and a decomposition technique that can be effectively applied to mathematically describable problems having a sequence of interrelated decision. It determines the optimum solution F to an N -variable problem by decomposing it into N stages with each stage comprising a single variable sub-problem at stage n . Value $f_n(S_n)$ represents accumulated optimal returns and can be written as recursive equation (Ravindran et al, 1987, pp. 437-440):

$$f_n(S_n) = \underset{d_n, d_{n-1}, \dots, d_1}{opt} \{r_n(d_n, S_n) \Theta r_{n-1}(d_{n-1}, S_{n-1}) \Theta \dots \Theta r_1(d_1, S_1)\}$$

where

$$\begin{array}{ll} S_n = \text{input state} & n = \text{stage number} \\ d_n = \text{decision} & r_n = \text{return function} \end{array}$$

In this general formulation Θ represents any operand dictated within the context of the problem at hand, in addition, might change from one stage to the next. For example, Θ might represent addition, subtraction, division, or multiplication (+, -, ÷, ×, respectively).

Multistage systems can be divided into two large classes: deterministic systems and stochastic systems. In deterministic systems it is assumed that all the variables are known or can be

determined exactly. Real world problems, like socio-economic, which contain random variables with variance large enough that an unacceptable error is produced by replacing them with their expected values should be described by stochastic systems (Ravindran et al, 1987, pp. 477-479):

$$f_n(S_n) = \text{opt}_{d_n, d_{n-1}, \dots, d_1} \{r_n(d_n, S_n, K_n) \Theta r_{n-1}(d_{n-1}, S_{n-1}, K_{n-1}) \Theta \dots \Theta r_1(d_1, S_1, K_1)\}$$

where K_n is random variable.

7 Discussion

Business environment surrounding the automotive industry is extremely dynamic. Many times, some unpredicted circumstances might occur and data might be incomplete or even false. In such critical situations, all available know-how and information need to be used in a very short time and people have to be able to communicate properly within the company, as well as with external stakeholders, e.g. customers, suppliers, partners and wider society. In such a situation, all disciplinary knowledge and set goals have to be overcome. In such a case we talk about a new, the so called transdisciplinary approach. Transdisciplinary model represents a significant leap in thinking while developing products in automotive industry. The traditional engineering knowledge based on interdisciplinary concept is supplemented with new »soft« know-how allowing a faster penetration of technical solutions to the end customer.

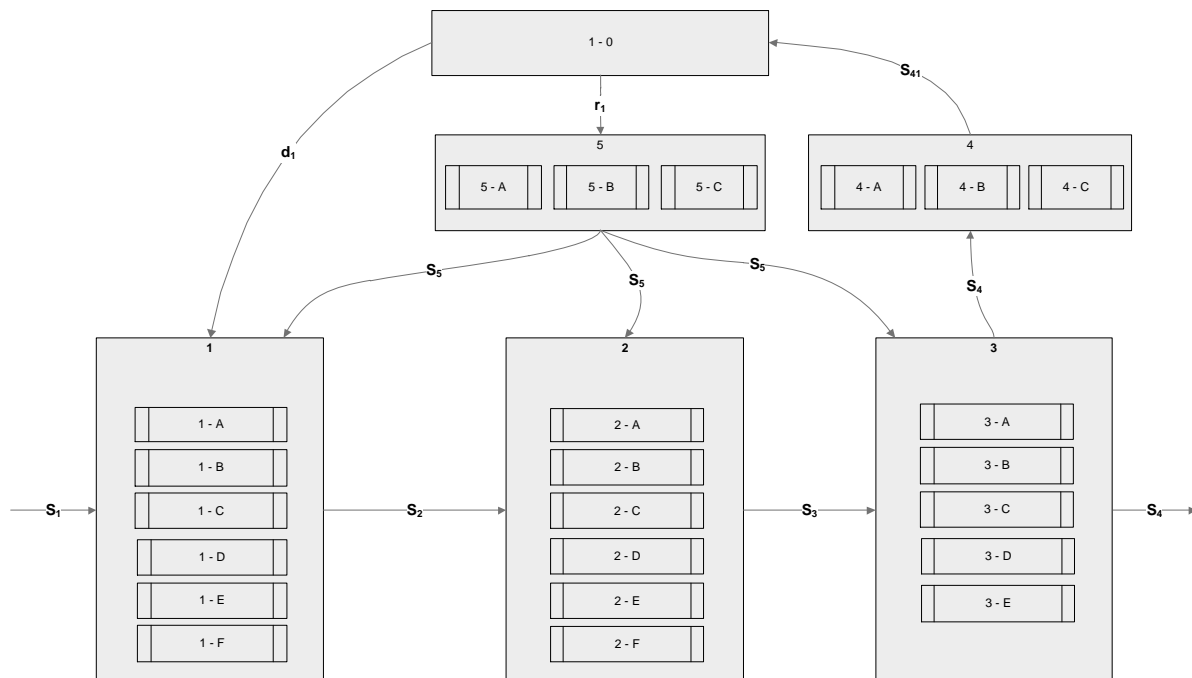


Figure 4. Representation of the conceptual framework by the mathematical model.

We transformed the proposed conceptual framework of product development into a mathematical model based on stochastic dynamic programming. By that we converted a typical socio-economic problem into a format that enables further modelling and simulation.

Depending on the specified optimization function we can search for local and global optimum according to the requested criteria. We can optimize the structure of project teams concerning the interdisciplinary participation of experts in the projects. We can also monitor the achievement of the global objectives of the company, which is the core idea of the transdisciplinary approach. The proposed mathematical model can be easily programmed by the existing software tools. Input data can be adopted from existing databases. Output from the expert system can be successfully used as part of BI in the company. Figure 4 represents the proposed mathematical model.

8 Conclusion

Product development in traditional production companies usually belongs to development departments which are due to their specificity often isolated from other processes in the company. In automotive industry, the product development usually starts with customer's demand to develop a certain car component. This demand involves geometric and functional requirements, estimated volumes and expected price. Time of offer preparation including all aspects of product and process development as well as overall costs is extremely short and there is usually no possibility to review. This is the reason why the product development cannot lie within exclusive competence of development departments and all stakeholders contributing to a successful realisation of the offer have to get involved in the early stage of development projects, i.e. commercial, product design and development, process design and development, purchasing, production, logistics, information and communications technology, environmental section and last but not least human resources and finance. The process of product realisation gathers experts from different areas or professional disciplines sharing a common goal which is why we talk about interdisciplinary teams. Product development in automotive industry is performed on the basis of concurrent engineering determined as a simultaneous planning and deployment of all processes and information which are necessary for product manufacturing, its sales, distribution and after-sales.

The innovativeness of the presented model lies in the upgrading of the concurrent engineering with »soft« and non-disciplinary contents, such as intuitive decision making. The model could be easily upgraded to involve product optimisation in terms of its functionality, technological applicability and price adequacy, as well as business intelligence, enterprise contents management, and communication channels module. The new model of efficient development represents a basis not only for automotive but also for other industries with the purpose of implementing a new development concept in their processes customizing their infrastructure and organization. The use of transdisciplinary model in the product development will not only reach the limits but will also exceed them.

References

1. Ashley, S. (1995). Cutting costs and time with DFMA. *Mechanical Engineering*, March, 74-77.
2. Cerovšek, M. (2012). Vzvodi informatike za rast in razvoj organizacije = IT levers for organization growth and development. *Organizacija*, 45(1), A27-A35.

3. Erenda, I. (2013). Correlation between emotional intelligence and intuitive decision-making style among top and middle-level managers in Slovenian automotive industry. *Journal of Business Economy*, STED Conference, Banja Luka, 48 – 54.
4. Erenda, I., Cerovšek, M., Makovec, I., Božič, M., Geršič, M., Koncilja, P., Kralj, S., Potočar Papež, I., Savšek, T. (2014). *A model of transdisciplinary product development in automotive industry*. In: 13th International Design Conference, May 19-22 2014, Dubrovnik, Croatia. Marjanović, D. (ed.), et al. Design 2014: proceedings USB. Zagreb: Faculty of Mechanical Engineering and Naval Architecture; Glasgow: Design Society, 1937-1946.
5. Groznik, A., Štemberger, I. M., Kovačič, A. (2005). Vloga menedžmenta pri zagotavljanju poslovne vrednosti informatike = The role of management in achieving business value. *Uporabna informatika*, 13(4), 213-222.
6. Jaklič, J. (2009). Slides from the lectures »Business Intelligence Technology«. Faculty of Economics, University of Ljubljana.
7. Kovačič, A., Bosilj-Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri* = Business Process Management: modernization and computerization of operations with practical examples. Ljubljana: GV Založba.
8. Luhn, H. P. (1958). A Business Intelligence System. *IBM Journal of Research and Development*, Vol.2, No.4, 314-319.
9. Makovec, I. (2013). Od podatkov do informacij v primeru proizvodnega podjetja avtomobilske industrije = From the data to information in a manufacturing company in automotive industry. *Industrijski forum IRT 2013*, Portorož, 221-228.
10. Makovec, I., Erenda, I. (2014). Ali sta tabelarični model in jezik DAX znanilca poslovno-inteligenčnih rešitev za vse = Are tabular model and language DAX signaling a business intelligence solution for all. *Uporabna informatika*, Ljubljana, Vol. 22, No. 4, 248-255.
11. Mihelič, P. (2012). Slides from the lectures »Concurrent Engineering«, Faculty for industrial engineering Novo mesto, Novo mesto.
12. Nemhauser, G.L., Rinnooy Kan, A.H.G., Todd, M.J. (1989), *Optimization*, Handbooks in operations research and management science, Vol. 1, North-Holland, Elsevier, Amsterdam.
13. Nicolescu B. (2008). Transdisciplinarity – Theory and Practice. (Ed.), *Hampton Press*, Cresskill, NJ, USA.
14. Pennell, J.P., Winner, R.I. (1989). Concurrent engineering: practices and prospects. *Global Telecommunications Conference and Exhibition Communications Technology for the 1990s and Beyond (GLOBECOM)*. IEEE, Vol.1, 27-30.
15. Ravindran, A., Phillips, D.T., Solberg, J.J. (1987). *Operations Research, Principles and Practice*, John Wiley, New York.
16. Savšek, T. (2015). *Razpoznavanje vzorcev s primerjavo mehkih relacijskih dreves* = Pattern recognition by the comparison of fuzzy relational trees. Faculty for industrial engineering Novo mesto, Novo mesto.
17. Smith, H. A., McKeen, J. D., Singh, S. (2007). Developing Information Technology Strategy for Business Value. *Journal of Information Technology Management*, 18(1), 51-60.

Dr. Tomaž SAVŠEK has a BS (1989), an MS (1992) and a Ph.D. (1998) in electro technical science from the Faculty of Electrical and Computer Engineering, University of Ljubljana. He was a Research Engineer at the Faculty of Electrical and Computer Engineering in Ljubljana from 1989 to 1992. Since 1992 he led research and development of a combat simulation system at the ministry of Defence. He headed a Centre for Operational Research and Simulations and the Agency for Defence Planning at the Ministry of Defence. Since 2006 he is Assistant General Manager in TPV, responsible for the public private partnership and strategic research and development projects. He is also a professor at the Faculty of Industrial engineering in Novo mesto, where he is a lecturer of the subject “Automotive”, especially focused on green car initiatives and e-mobility.

Igor Makovec has a BS (1990) in electro technical science from the Faculty of Electrical and Computer Engineering, University of Ljubljana. He was a Research Engineer for two years, later he headed one of biggest custom office in Slovenia. Since 2007 he headed logistics in company Arsed. Since 2012 he is responsible for logistics calculations and analytics in TPV. He is an active participant in various professional and scientific conferences with focus on business intelligence. At the moment, he is finishing MS degree in the area of business intelligence at the Faculty of Economics, University of Ljubljana.

Dr. Mitja Cerovšek graduated in electro technical science from the Faculty of Electrical and Computer Engineering, University of Ljubljana. He has an MS (2005) in economical science and a Ph.D. (2015) in information science from the Faculty of Economics, University of Ljubljana. He is Director of Information and Communication Technologies in TPV, responsible for strategic planning for IT development, business process management, informatization of business and implementation of strategic and interorganizational IT projects. He is the author of several scientific papers in the interdisciplinary area of information sciences, business process management and economics, linking them with the practise of the automotive industry.

POVZETEK

Raziskovalno vprašanje (RQ): Kako lahko transdisciplinarni pristop izboljša proces razvoja proizvoda in industriji prihodnosti?

Namen: Namen raziskave je razviti model za učinkovit razvoj proizvoda in avtomobilski industriji temelječ na transdisciplinarnem pristopu.

Metoda: Uporabili smo kvalitativni raziskovalni pristop, da bi razvili teoretični okvir transdisciplinarnosti. Okvir je kombinacija sočasnega inženiringa in vključevanja strokovnjakov iz različnih raziskovalnih disciplin. Na podlagi tega smo razvili matematični model, ki temelji na dinamičnem programiranju.

Rezultati: Oblikovali smo teoretični model in zgradili praktičen primer transdisciplinarnega razvoja proizvodov v avtomobilski industriji. Prikazali smo povezavo sodobnega informacijskega okolja za tak model.

Organizacija: Ugotovitve raziskave bodo lahko zagotovile višjo produktivnost, nižje stroške poslovanja, spremembe v strukturi kadrov, višjo dodano vrednost, nižje stroške prodaje, nižje stroške uprave, zmanjšanje rasti stroškov in nižje stroške delovne opreme.

Družba: Raziskava bo vplivala na višje zadovoljstvo strank, povečala se bo fleksibilnost poslovanja, izboljšala se bo kakovost informacij in nadzor nad viri, razvijali se bodo izdelki z manj odpadki in manjšim onesnaževanjem, izboljšal se bo proces načrtovanja, izboljšali se bodo delovni pogoji zaposlenih, izboljšano bo upravljanje portfelja in korporativno komuniciranje podjetja.

Originalnost: Transdisciplinarni okvir združuje metode sočasnega inženiringa in interdisciplinarni pristop v procesu razvoja izdelkov. Razvoj tovrstnega okvira je popolna novost in predstavlja izviren pristop k razvoju proizvodov, ki bo še posebej primeren za pametne tovarne prihodnosti. Transdisciplinarni okvir je prenesen v matematični model na podlagi stohastičnega dinamičnega programiranja in je podprt z obstoječim informacijskim skladiščem in predstavlja potencial za nadgradnjo poslovne inteligence.

Omejitve / Bodoče raziskave: Predlagani model je bil realiziran na primeru tovarne v avtomobilski industriji. V prihodnosti se bo ta model še nadgradil in izvedel tudi v drugih industrijah kot del koncepta pametnih tovarn.

Ključne besede: transdisciplinarnost, sočasni inženiring, odločanje, poslovna inteligenca, dinamično programiranje.

Usmerjenost v samopreseganje in dosežke – vodenje samega sebe

Petra Povše*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
petra.koprivec@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako na delovnem mestu odkriti področja, kjer lahko posameznik največ prispeva in na katerih področjih se bodo še lahko razvijali?

Namen: Namen raziskave je, kako na osnovi pridobljenih informacij predstaviti posamezniku načine, da s spoznanjem samega sebe, svojih prednosti, pomanjkljivosti, vrednosti ugotovimo področja na delovnem mestu, kjer lahko izrazimo svoje talente in jih nadgrajujemo. Z izboljšanjem svojega dela ter posledičnem razumevanjem drugih zaposlenih, njihovih vrednot, mnenj, načinov dela izboljšamo sodelovanje ter seveda tako dolgoročno vplivamo na splošno zadovoljstvo v organizaciji in seveda na storilnost organizacije, ki je dandanes še tako pomembna.

Rezultati: Z raziskavo smo pridobili ključna vodila pri usmerjenosti v samopreseganje in v dosežke vsakega posameznika. Predstavljena so ključna vodila pri vodenju samega sebe in tako razvijanju svojih potencialov, vrednost ter tudi tipi temperamentov, katerih poznavanja nam pomagajo pri izboljšanju medsebojnih odnosov in pripomorejo k izboljšanju splošnega vzdušja na delovnem mestu.

Organizacija: Pridobljeni rezultati raziskave so tokrat namenjeni meni osebno organizaciji, kjer delujem in seveda ostalim članom manjše skupine. Rezultati raziskave se lahko uporabijo pri usmerjanju samega sebe na delovnem mestu, spremljanju svojih prednosti oziroma pomanjkljivosti, izboljšanje le teh ter seveda poudarjeno na dobrem medsebojnem sodelovanjem, katerega pa lahko dosežemo le s poznavanjem osnov temperamentov sodelavcev in morebitnih strank.

Družba: Pridobljeni rezultati se seveda lahko uporabljajo izven organizacije, v prostem času, lahko pa jih uporabimo tudi znotraj družine.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je tokrat usmerjena na zaposlenega v organizaciji in predstavlja osnovo za ugotovitev kako voditi samega sebe v organizaciji. Raziskava je tokrat omejena samo s strani zaposlenega, tako da bi se pri naslednji raziskavi lahko usmerilo še v konkretno primerjavo z vodjem. Kakšen je dober vodja? Kakšne so njegove prednosti in pomanjkljivosti na konkretnem primeru, mogoče še primerjava njegovega dela z načinom voditeljstva v modelu EFQM? Po drugi strani pa bi se lahko usmerili v kakšen bi bil doprinos vodje, če bi le-ta posedoval dobra znanja o temperamentih, ki bi mu lahko pomagala pri izbiri primerne delovnega mesta za določenega zaposlenega.

Ključne besede: prednosti, pomanjkljivosti, vrednote, temperament, zaposleni.

1 Uvod

Dandanes živimo v časih mišljenja, ali hitro ujemi srčni utrip podjetja v katerem si se zaposlil, ali pa kot odmrla celica izgubiš svoje delovno mesto, funkcijo. Na delovnem mestu se vsakodnevno srečujemo z vedno strožjimi zahtevami, zahtevnejšimi normami. Lahko bi rekli, da vse pogosteje prihaja do situacij, kjer obvelja, da močnejši preživi. Toda, kaj je skrivnost uspešnih? Vsa skrivnost je v tem, da se mora vsak posameznik najprej usmeriti sam vase, ugotoviti način kako uspešno voditi samega sebe, ugotoviti kakšen je lahko njegov prispevek organizaciji, kjer je zaposlen. Z uresničevanjem njegovega poslanstva; novega način vodenja samega sebe, prispeva k samopreseganju in vodi njegovo pot k odličnosti. Tako ravnanje bo

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 20. april 2015; revidirano: 21. april 2015; sprejeto: 4. december 2015.

opazno tudi drugim zaposlenim, tudi vodjem in posledično se bo prenašalo tako mišljenje, način razmišljanja, cilji na druge zaposlene, obstaja pa tudi možnost, da se v organizaciji spremenijo tudi vrednote.

Tudi V. Jankovič (2012) v svojem delu razmišlja, kaj je najbolj pomembno v organizaciji, njen odgovor pa je sledeči: »Zaposleni so srce organizacije. Ne zadostuje nam najmodernejša tehnologija in oprema, če nimamo ustrezno izobraženih zaposlenih in ne znamo delati z njimi, ne zadostuje velik kapital, če ne znamo upravljati z njimi.« (str. 74) V. Jankovič (2012) se je v svojem delu sicer osredotočila s stališča vodje ter njegovega načina vodenja in tako navaja: »Vsak korak oz. izboljšava je pot k cilju vodenja z odličnostjo.« vendar smo se v tej raziskavi osredotočili bolj splošno, na posameznega zaposlenega. (str. 74)

Medsebojni odnosi na delovnem mestu tudi igrajo zelo pomembno vlogo pri splošnem vzdušju podjetja, saj je poleg tega, da poznamo sami sebe, pomembno tudi, da razumemo svoje sodelavce, nadrejene oziroma da razumemo njihovo stališče, vrednote, njihov način dela. Tudi P.F. Drucker (2001) poroča kako pomemben je odnos med zaposlenim in nadrejenim. Zanimiva je njegova primerjava zaposlenih ter nadrejenega z dirigentom in njegovim orkestrom. Če oba delujeta kot celota, obe strani razumeta svojo vlogo, iz tega lahko nastane čudovit izdelek, čudovita simfonija, seveda pa je za doseganje tega rezultata potrebno ogromno dela. Če dirigent ne vodi uspešno svojega orkestra ali pa mu le-ta ne sledi, obe strani ne igrajo iste note in tako sta usojena na propad. (str. 30)

2 Koraki k vodenju samega sebe

2.1 Osebna odličnost in samopreseganje

Zaposleni mora odkriti področje, na katerih lahko kot posameznik največ prispeva in na katerih se bo lahko še naprej razvijal. P.F. Drucker (2001), omenjeni avtor govori o tem o tem kako se bodo morali povprečni zaposleni s skromnimi sposobnostmi naučiti kako voditi samega sebe. Pri tem si lahko pomagamo z naslednjimi vprašanji:

- Kdo sem jaz? Kakšne prednosti imam? Kako delam?
- Kam spadam?
- Kakšen je moj prispevek?
- Morajo prevzeti odgovornost za odnose s svojimi sodelavci.
- Morajo načrtovati drugo polovico svojega življenja. (str. 157)

Seveda naj se zdijo zgornja vprašanja še tako enostavna, pa vendar je na njih težko nedvoumno odgovoriti, že zaradi, ker ne znamo ali pa smo v zmoti.

Eden izmed prvih korakov, ki jih moramo prehoditi pri spoznavanju samega sebe, je spoznanje svojih prednosti, saj so le-ti glavni atribut, ki jih moramo poznati, če želimo biti uspešni. Sprva lahko predstavimo nekaj splošnih pozitivnih prednosti, ki pa se seveda lahko razlikujejo od posameznika do posameznika.

I. Turk (2010) pripoveduje o pojmu prednost:

»S prednostjo razumemo tisto, kar omogoča njegov boljši položaj pred drugimi glede na druge okoliščine, v katerih deluje in v katerih želi uresničevati svoje cilje. Te prednosti so v manjšem obsegu prirojene, večinoma pa pridobljene. V vsakem primeru jih je treba pospeševati, da bi izboljšali možnosti za ugled posameznika in za njegov razvoj v odlično osebnost, v čemer je treba videti tudi odličnost v usmerjanju samega sebe.« (str. 128)

I. Turk (2010) nadaljuje: *» Ne glede na takšen splošni spisec pozitivnih lastnosti pa mora človek znati opredeliti tiste, ki se nanašajo zgolj nanj in ki mu lahko ustvarjajo prednosti.« (str. 128)* P.F. Drucker (2001), pa postavlja svojo vlogo pojma prednosti: *»Dejstvo pa je, da so posamezniki uspešni le, če uspešno izrabljajo svoje prednosti. Nihče ne more pričakovati, da mu bodo uspeh prinesle njegove slabosti, kaj šele nekaj kar ne obvlada.« (str. 157)*

Tako kot moramo poznati svoje prednosti in jih dobro izkoriščati v svoji karieri, moramo biti dobro seznanjeni tudi s svojimi pomanjkljivostmi, saj nam le-ta ne bodo doprinesla uspeha. Če jih pa poznamo, jih lahko tudi zmanjšamo do take mere, da nam na delovnem mestu niso moteče ali pa se jim že v naprej izognimo. I.Turk (2010) pripoveduje o pojmu pomanjkljivost:

»Vsak človek ima ne samo lastnosti, značilnosti, ki ustvarjajo njegovo prednost pred drugimi v danih okoliščinah, temveč tudi lastnosti, ki se v takšni primerjavi izkažejo kot pomanjkljive in po katerih nima tekmovalnih prednosti pred drugimi. S pomanjkljivostmi razumemo tisto, kar ni v skladu z zahtevanimi lastnostmi ali značilnostmi pri doseganju določenega položaja ali uresničevanju izbranih ciljev. Tudi te pomanjkljivosti so v manjšem obsegu prirojene, večinoma pa pridobljene. V vsakem primeru jih je treba odpravljati, da bi izboljšali možnosti za ugled posameznika in za njegov razvoj v odlično osebnost, v čemer je treba videti tudi odličnost v usmerjanju samega sebe.« (str. 129)

Zavedati se je potrebno, da ima vsakdo napake, ki lahko posredno ovirajo tudi njegovo uspešnost in učinkovitost. Zanimiv je norveški pregovor, *»Ni ribe brez kosti, tako ni človeka brez napake.«* Seveda, pa napake vidimo prej na drugih posameznikih in sebe obravnavamo, da smo popolni; o tem pa govori tudi I. Turk (2010, str. 128) saj pravi, da je veliko lažje poiskati napake na drugih kot na sebi.

Velikokrat se na delovnem mestu srečamo s situacijo, ko se nam ponuja določena priložnost, ki bi lahko neznatno vplivala na naš uspeh, pa vendar se ne moremo odločiti kakšen korak narediti. I. Turk (2010) govori o odličnosti v usmerjanju samega sebe tudi pri pravilni uporabi priložnosti, ki ponuja posamezniku uresničitev njegovih ciljev, seveda pa je potrebno biti pozoren, če bi uporaba določenih priložnosti škodovala njegovi moralni. (str. 131) Alonzo Newton Benn predstavlja, da je za tak korak potreben pogum: *» Pogum, da nekaj začnemo in pri tem vztrajamo, je orodje, ki ga potrebujemo za uspeh.«* I.Turk (2010) nadaljuje, da je odličnost v usmerjanju samega sebe v tem, da se pravilno izogibamo nevarnosti oziroma če se

že srečamo z njo, jo dobro obvladujemo. Definitivno pa pojem si ne smemo razlagati sedaj tako, da se izogibamo še tako majhnemu tveganju. (str. 132)

Sama organizacija in posamezniki v njenem sistemu imajo svoj sistem vrednot, toda dejstvo je, da če želi biti posameznik uspešen morajo biti njegove vrednote kompatibilne z vrednotami same organizacije, v nasprotnem primeru posameznik ne bo dosegal zelenih rezultatov oziroma uspehov. Kot imenuje P.F. Drucker (2001) lahko hitro ugotovimo naše vrednote s t.i. zrcalnim preskus. Že omenjeni avtor nadaljuje z mislijo:

»Etika zahteva od posameznika, da se vpraša: Kakšnega človeka hočem videti, ko se zjutraj brijem oziroma ličim. Z drugimi besedami, etika je jasno opredeljen sistem vrednot.... Če posameznik v organizaciji, katere sistem vrednot je zanj nesprejemljiv, bo pri delu prav gotovo razočaran in neuspešen«. (str. 168)

Na delovnem mestu se je potrebno zavedati, da obstajajo različni tipi ljudi, različnih temperamentov, vsak deluje oz funkcionira drugače. Ljudje, ki dosegajo rezultate, so dobri v tistem kar delajo, saj delo opravljajo na način, ki jim je pisan na kožo. Nekateri posamezniki so dobri pri upravljanju z dokumentacijo, spet drugi so bolj uspešni z delom na terenu ali pa z delom z ljudmi. P.F. Drucker (2001), pravi: *»Posameznik ne sme zapravljati preveč truda in časa za izboljšanje področij, na katerih so njegove sposobnosti omejene. Usmeriti se mora namreč na področja, za katera je najbolj usposobljen in na katerih ima največ znanja«. (str. 161)* Ena izmed pomembnejših stvari, ki jih moramo prav tako izvedeti o sodelavcih ter mogoče še pomembnejše o nadrejenih je tudi informacija, če je določena oseba bralec ali poslušalec. Torej bralec posveti večjo pozornost na informacijo, ki je zapisana, medtem ko pri poslušalcu doživi večji efekt, če je ta informacija izrečena. Čeprav se sliši še tako enostavno, je pomembno, da poznamo način kako predamo poročilo, predstavimo problem ipd. sodelavcem oziroma še pomembneje nadrejenim, saj z dobrim poznavanjem načina predstavitve lahko dosežemo večji zeleni efekt kot, če vse predstavitve pri vseh obravnavamo enako. Podobno razmišlja P.F. Drucker, v delu *Managerski izzivi v 21. Stoletju*. (2001, str. 162, 163)

Stres v obliki pritiska je lahko koristen, saj bi bila učinkovitost dela brez pritiskov rokov, zahtev in pričakovanj drugih ljudi, sprememb ali lastne motivacije in standardov, manjša (Evans & Russel, 1992). Bilban & Pšeničny (2007) trdita, da je stres je potrebno vzpodbuditi, če ga je premalo in omejiti, če ga je preveč. To ali je posameznik zmožen dosegati dobre rezultate tudi pod stresom ali pa za uspešno delo potrebuje varno in predvidljivo okolje, je še ena pomembna informacija, ki jo navaja tudi P.F. Drucker (2001). Uspešni vodja je tisti, ki dobro presodi posameznika in kateremu odredi njemu primerno delovno mesto. Torej, če vodja posamezniku, ki ima rad predvidljiv proces dela, odredi delovno mesto, ki od njega zahteva spreminjanje in prilagajanje okoliščinam skoraj v vsakem trenutku, lahko pričakujemo, da ta posameznik pri svojem delu dolgoročno ne bo uspešen. Če pa bi istemu posamezniku odredili delovno mesto, kot je npr. priprava dokumentacije, kjer so naloge pravilo znane že v naprej, bi lahko pričakovali, da bodo na takem delovnem mestu prišel na plan sam potencial le-tega posameznika in bo dolgoročno zelo uspešen. Tako lahko tudi sami, kot posameznik, ugotovimo kje oziroma v kakšnih situacijah smo bolj uspešni in ugotovitve

na pravi način tudi predstavimo drugim. P.F. Drucker (2001) nadaljuje z mislijo »*ali je posameznik uspešnejši kot »velika riba v majhni organizaciji« ali kot »majhna riba v veliko organizaciji«? Zelo malo je ljudi ki zmorejo oboje.*« (str. 166) Velikokrat slišimo zgodbe, kjer »mali človek«, ki je bil predhodno zaposlen v veliki organizaciji, postane zelo uspešen kot samostojni podjetnik ali pa ko se zaposli v manjšem/novem podjetju. To nam torej potrdi, da moramo poznati sebe dovolj oziroma do te mere, da lahko presodimo, da bi bil naš prispevek večji v manjši ali v večji organizaciji ter seveda ustrezno ukrepamo, če presodimo drugače.

Eno izmed ključnih vprašanj je tudi, ali je posameznik pri svojem delu uspešnejši, če deluje v timu ali sam. Dejstvo je, da so nekateri uspešnejši, če delujejo v timu, medtem ko spet drugi imajo lahko občutek, da jih drugi člani v timu ovirajo pri svojem delu in tako raje delo opravijo sami. Tudi ta »parameter« bi moral biti eden izmed pomembnejših kriterijev za postavitev posameznika na ustrezno delovno mesto, saj je le-ta bolj uspešen tam, kjer se počuti bolj svobodno, kar pripomore k večji učinkovitosti posameznika ter posledično se le-ta prenaša v večji uspešnosti v sami organizaciji.

Dandanes bi lahko rekli, da ni veliko podjetij, kjer bi bili zaposleni neodvisni drug od drugega. Pomembno je, da vse zaposleni se zavedajo, da je doseganje določenega cilja, odvisno od vsega tima, torej morajo vsi zaposleni sodelovati kot eno, da bodo lahko dosegali dobre rezultate. Kot omenja P.F. Drucker (2001), vodenje samega sebe narekuje prevzem odgovornosti za odnose z drugimi. (str. 175) *Ta odgovornost je sestavljena iz dveh delov.*

»Prvi del je sprejemanje dejstva, da so ljudje, s katerimi delamo, prav tako posamezniki s svojimi lastnimi značaji... Če posameznik hoče biti učinkovit pri opravljanju svojega dela, mora poznati prednosti, način dela in vrednote ljudi, s katerimi dela.«(str. 176)

»Skrivnost do uspeha je naša zmožnost razumeti ljudi, s katerimi delamo in od katerih smo odvisni, ter polna izraba njihovih prednosti, njihovih načinov dela, njihovih vrednot. Delovni odnosi namreč temeljijo tako na odnosu do sodelavcev kot na odnosu do dela.«(str. 177)

Omenjeni avtor nadaljuje z mislijo:

» Druga stvar, ki je potrebna za uspešno vodenje samega sebe in za doseganje učinkovitosti, je prevzeti nase odgovornost za obveščanje. Ko posameznik ugotovi, kakšne prednosti ima, kakšen način dela mu ustreza, kakšne so njegove vrednote in zlasti kakšen naj bi bil njegov prispevek, se mora vprašati: Kdo mora biti seznanjen s to zadevo? Od koga sem odvisen pri svojem delu? Kdo je odvisen od mene? Ko si odgovori na za vprašanja, mora posameznik svojim sodelavcem posredovati vse potrebne informacije – in to na način, ki jim ustreza, torej v obliki pisnega obvestila, če gre za bralce, in v obliki ustnega pogovora, če gre za poslušalce.« (str. 177)

2.2 Temperamenti

Temperament lahko razložimo kot besedo karakter, kar pomeni, da je to način našega odzivanja in delovanja, h kateremu se nagibamo v različnih situacijah. Razlike v našem vedenju so posledica različnih vrst temperamenta naše osebnosti

Kot navaja Izobraževalni center Tempera d.o.o.:

»Naš enkratni tip temperamenta osebnosti predstavlja urejeno strukturo stališč, prepričanj, misli, odločitev, čustvenih reakcij in naučenih obvladovanih mehanizmov, ki nam omogočajo, da se spopademo z življenjem. Pomembno se je zavedati dejstva, da poznavanje prirojenih (osnovnih) tipov temperamenta osebnosti ne pomeni t.i. »predalčkanje« ljudi v skupine. Omenjeno zavedanje in znanje o delovanju posameznega tipa temperamenta nam lahko le v veliki meri pomaga pri vzpostavljanju sproščenih in razumevajočih odnosov na vseh področjih življenja...Poznavanje in zavedanje razlik v delovanju temperamenta posameznika, popustijo pritiski in pričakovanja v medčloveških odnosih. «

Koristi poznavanja in znanja o tipih temperamenta, ki ga navaja Izobraževalni center Tempera d.o.o.:

- *Znali boste določiti svoj tip temperamenta osebnosti in enako tip temperamenta osebnosti svojega partnerja, družinskih članov, prijateljev, sorodnikov, sodelavcev,*
- *Sebe boste začeli sprejemati takega kot ste in tudi na druge ljudi boste začeli gledati drugače in začeli sprejemati medsebojne razlike.*
- *V zelo kratkem času boste prepoznali določen tip temperamenta ljudi, ki vas obkrožajo ter njihovo delovanje.*
- *Spoznali boste, da namen določenih ljudi ni, da bi vas kadarkoli prizadeli ali bili težavni, temveč le, da so stvari vidijo in razumejo na drugačen način.*
- *Naučili se boste sproščene komunikacije z drugimi, saj boste vedeli, kakšne besede in misli morate govoriti drugemu tipu temperamenta.*
- *Prepoznali boste njihove vrline in šibkosti in s preprostimi orodji na enostaven način zadovoljevali njihove čustvene potrebe.*
- *Sprostite se bodo vse vaše notranje napetosti ter nerealna pričakovanja do drugih ljudi. Vedeli boste, kaj lahko od drugačnih od vas pričakujete in česa vam ne morejo dati.*
- *Spoznali boste, na kakšen način določen tip temperamenta vrednoti ljubezen in intimnost.*
- *Spoznali boste, kako zapolniti čustvene potrebe vašega otroka, da boste z njim komunicirali v jeziku, ki ga razume njegov tip temperamenta.*
- *S tem novim pristopom boste povečali kvaliteto vašega življenja na vseh področjih (v ljubezenskem življenju, za vrati spalnice, pri vzgoji otrok, ...).*

Kot navaja Izobraževalni center Tempera d.o.o. poznamo naslednje vrste temperamentov:

➤ **Sončno rumeni tip**

Videz: Sončno rumeno osebo prepoznamo po živih barvnih oblačil. Ženske imajo pogosto raznobarni ter »večji« in vpadljiv nakit, medtem ko moški izražajo sončni rumeni tip skozi barvne kravate, ki so pogosto tudi polni raznih vzorcev. Ena izmed pomembnejših lastnosti sončno rumenega tipa je tudi njihova energičnost, kar pravzaprav je odlična osebna lastnost ljudi, ki imajo na delovnem mestu opravka z ljudmi.

Vrline: Osebe sončno rumenega tipa so pozitivno in predvsem optimistično naravnani. So zelo ustvarjalnega tipa, zato lahko pogosto srečamo osebe sončno rumenega tipa med umetniki. Ena izmed pomembnih lastnosti, ki se razlikujejo od drugih tipov temperamenta je to, da so zelo družabni, optimistični, so pa tudi veliki očarljivci, saj zelo hitro očarajo ljudi okoli sebe. Iščejo pa vedno znova nove in razburljive dogodivščine, kar seveda tudi sporočijo tudi vsem okoli sebe, saj so »sončki« zelo radi v centru pozornosti.

Šibkosti: Šibkosti sončnega rumena tipa so predvsem to, da govorijo zelo hitro, včasih celo prehitro in nesmiselne stvari. Značilnost njihovega temperamenta je to, da ne znajo ravnati s časom, zato velikokrat na dogodke/prireditve zamujajo. Nekateri jim predpisujejo tudi, da so premalo odgovorni te neorganizirani, saj »sončkom« ni pomemben red, ampak večji pomen predpisujejo druženju. Njihova pomanjkljivost je to, da zelo radi posegajo v besede drugih in nadaljujejo njihove stavke.

➤ **Ognjeno rdeči tip**

Videz: Za razliko od sončno rumenega tipa, rdeči ognjeni tipi izbirajo bolj temne barve oblačil, ki so bolj konservativno in lahko tudi bolj kvalitetna. Opazimo jih bolj po hitri hoji in težkih korakih.

Vrline: Skupnega z rumenim tipom temperamenta jim je to, da so ravno tako pozitivno in optimistično, pa vendar je cilj rdečo rumenega tipa vedno usmerjen k uresničitvi določene naloge. Vodenje in popravljanje nepravilnosti so njihove prirojene lastnosti, ki jih spontano opravljajo, vendar njihove prednosti pridejo na plan šele ob kriznih situacijah, kjer se še isti trenutek lotijo problema, se hitro in pravilno odločajo. Njihova prednost je tudi v tem, da se zelo radi lotijo težkih izzivov, pri čemer jim pomaga njihova vztrajnost, močna volja in njihova tekmovalnost.

Šibkosti: Šibka točka posameznikov ognjeno rdečega temperamenta, da postanejo zelo živčni, če se nekaj ne odvija po njihovih pričakovanjih in lahko tudi postanejo zelo prepirljivi, gospodovalni in nekateri zelo tiranski. Njihova pomanjkljivost je tudi, da so zelo vzkipljivi, zelo so večji v manipuliranju z drugimi. Značilnost ognjeno rdečega

temperamenta je tudi da besede »žal mi je« ni v njihovem slovarju, saj jim njihov ego onemogoča priznati, da so tudi oni zmotljivi.

➤ **Umirjeno zeleni tip**

Videz: Umirjeno zelene tipe temperamenta je izmed vseh temperamentov, najtežje vizualno prepoznati in opisati. Njihova garderoba je pogosto sestavljena iz navadnih oblačil; velikokrat so kar oblečeni v kavbojke in pulover, se je pa izkazalo, da se večinoma odločijo za naravne tkanine ter tudi barve. Tudi s svojimi oblačili kažejo na to, da ne želijo biti v ospredju pozornosti, temveč se držijo raje v ozadju. Poleg oblačil, njihovo »povprečnost« kaže tudi njihov lahek korak, saj ne želijo vzbujati pozornosti.

Vrline: Za umirjeno zelene tipe temperamente je zelo značilno, da so zelo dobri poslušalci in zaupniki, so umirjeni ter oddajajo zelo sproščeno energijo. Opišemo jih tudi kot potrpežljive in radodarne. Z njihovo željo po povprečju, imajo zelo malo sovražnikov.

Šibkosti: Šibka točka umirjeno zelenega tipa je ravno s tem, da ko nimajo želje po sprememb, se zelo težko spopadajo z še tako malimi spremembami in nepredvidljivimi okoliščinami. Zaradi njihove osebnosti, ne zmorejo odkloniti dodatno delo/uslugo, saj enostavno ne znajo reči »ne«. Njihova pomanjkljivost pa se kaže predvsem, da so čustveno ranljivi, potihoma včasih želijo pomoč, vendar jo ne izrečejo oziroma zaprosijo. So čustveno zato, zelo nepredvidljivi in eksplozivni.

➤ **Globoko modri tip**

Videz: Z ognjeno rdečim tipom temperamenta, jim je skupno konzervativno oblačenju, pričeski ter njihovi drži. Roke držijo ob telesu in značilno za ta tip temperamenta je predvsem to, da ne marajo dotika. Njihovo splošno delovanje lahko opišemo kot analitski pristop, kjer bo vse od delovnega mesta do njihovega izdelka popolno in urejeno.

Vrline: Kot smo omenili, so globoko modri tipi temperamenti zelo analitični, kar se kaže v njihovi veliki sposobnosti v načrtovanju ter organiziranju. Njihova prednost je prav tako analitičnem, natančnem ter dosledne pristopu. Prepoznamo jih tudi po tem, da si zastavljajo visoka merila in nenehno strmijo k izboljšavi obstoječega ter prav tako že v naprej predvidijo morebitne težave.

Šibkosti: Zaradi visokih pričakovanj, globoko modri predstavniki postanejo hitro depresivni v primeru nedoseganja zastavljenih ciljev. Njihova pomanjkljivost se kaže v pretiranem posvečanju podrobnostim in perfekcionističnem pristopu. Šibka točka modrega tipa se kaže tudi v tem, da posvetijo preveč časa za premišljevanje in pripravo, namesto da bi k problemu takoj pristopili.

Vse sestavine, ki smo jih našli v prejšnjih točki vplivajo na raznolikost med zaposlenimi, kar je za mnoga slovenska podjetja še vedno neznanka, saj se še vedno ravna po zastarelih hierarhičnih lestvicah. Prepoznavanje temperamentov, saj prepoznavanje le – teh pri naših sodelavcih omogoča še večje razumevanje med samim kolektivom ter prinaša samo večje zadovoljstvo zaposlenih, kar vodi v večjo produktivnost ter posledično tudi na konkurenčnost organizacije na trgu.

3 Zaključek

Grade E. Poulard ima misel, s katero bi lahko zaključili to raziskavo: *»Človeka ne merimo po njegovi zunanji moči, po moči njegovega glasu ali po trušču njegovih dejanj. Ocenjujemo ga predvsem po moči njegovega notranjega jaza, po značaju in globini njegovih zavez, po iskrenosti njegovega smotra in po pripravljenosti na nenehno zorenje.«* Torej kriteriji po katerih presodimo uspešnega človeka niso tisti, ki jih lahko pri posamezniku najprej opazimo; kot npr. kako se oblačijo, kako govorijo, se obnašajo ipd., ampak prave vrednote posameznika so tiste, ki pokažejo značaj posameznika, pripravljenost v vsakem trenutku za učenje, za sprejemanje kritik in izkoriščenje le-teh za kot nove izzive in videnje le-teh kot izkušnja iz katere se da marsikaj naučiti. Seveda pa moramo v ospredje postaviti sebe. I.Turk (1999) pravi: *»Odličnost je lastnost, značilnost odličnega človeka, odličen pa je tisti, ki po kakovosti presega druge ljudi.«*

Z raziskavo smo v prejšnjem poglavju povzeli ključne elemente, ki so v pomoč posamezniku na poti pri vodenju samega sebe. Pomembno je zavedanja naših prednosti kot tudi pomanjkljivosti, saj bomo uspešni le, če na delovnem mestu izpostavimo v ospredje sposobnosti na katerih blestimo ter jih seveda vedno znova nadgrajujemo z znanjem ter izkušnjami, medtem ko poskušamo pomanjkljivosti zmanjšati do te mere, da nam pri delu niso moteče in en zaviramo naših potencialov na drugih področjih. Tudi spoznanje drugih vodil, npr kako se učimo, ali smo poslušalec ali bralec, ali smo timski človek ali smo raje sam sebi človek, nam služijo pri oblikovanju naših prednosti in pripomorejo k temu, da bomo uspešnejši na delovnem mestu pa tudi na drugih področjih.

Osebnostno pa menim, da premalo vrednosti predpisujemo metodam, kot so prepoznavanje temperamentov, ki nam omogočajo popolno razvitje potencialov posameznikov. Z prepoznavanjem temperamenta sodelavca, nadrejenega, lahko izboljšamo komunikacijo in tako znatno vplivamo na medsebojne odnose.

Tudi sama podjetja bi se te tehnike morala bolj posluževati, saj če bi delodajalci bolj bili večji v prepoznavanju temperamentov posameznika, bi omogočili svojim zaposlenim, da se še bolj razvijejo v svojih potencialov. S tem, kot smo omenili, bi povečali splošno zadovoljstvo v podjetju, tako tudi storilnost, ki seveda ključnega pomena za trenutno in bodočo gospodarsko rast.

Zaključila pa bi z dvema lepimi mislimi Gabrijelčič. J. (2010, str. 9), ki sta zapisana tudi na prvih dveh kamnitih listih Rastoče knjige in pozivam, da postaneta tudi vaše vodilo vsakega dne:

- *Povečaj in poglobljaj svoje znanje in k temu vabi tudi svoje sodelavce.*
- *Naj ne mine dan, da ne bi naredil česa dobrega zase, za družino, za ožjo in širšo skupnost.*

Reference

1. Bilban, M. & Pšeničny, A. (2007). Izgorelost. Delo in varnost (ZVD), (1), str. 22-30
2. Drucker, P. F., (2001). Managerski izzivi v 21. Stoletju. Ljubljana. GV Založba.
3. Evans, R. & Russell, P. (1992). Ustvarjalni manager. Ljubljana. Alpha center.
4. Janković, V. (2012, junij). Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja. *Revija za univerzalno odličnost*. str. 73–84. Pridobljeno na:
http://www.fos.unm.si/media/pdf/RUO_2012_11_Jankovic_Vesna.pdf
5. Slovenski pregovori. Pridobljeno na: <http://www.hervardi.com/pregovori.php>
6. Turk, I., (2010). O osebni in poslovni odličnosti. Ljubljana. Zveza ekonomistov Slovenije.
7. Temperamenti. Pridobljeno 23.2.2015 na <http://www.tempera.si/temperamenti>.
8. Temperamenti. Pridobljeno 23.2.2015 na <http://www.tempera.si/za-posameznike>.
9. Gabrijelčič, J. (2010). Forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2010; Uvod v Otoško rastočo strategijo univerzalne odličnosti in mojstrstva. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
10. Turk, I. (1999). 11. Fom odličnosti in mojstrstva Otočec 1999; *Znaki odličnosti pri človeku*. str. 9, Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.

Petra Povše, roj. 9.10.1987, je diplomirana inženirka kemijske tehnologije. Zaposlena je v Krki, d.d., Novo mesto kot raziskovalka in ima leto dni delovnih izkušenj.

Abstract:

Research Question (RQ): How do we detect areas where an individual may contribute up to and in which areas they can still be developed in the workplace?

Purpose: The purpose of the research is how on the basis of the information present individual ways how to express their talents and upgraded with the knowledge of himself, his strengths, weaknesses, values determine areas in the workplace. By improving their work and the consequent understanding of other employees, their values, opinions, ways of working, improve collaboration and thus the long-term influence on the overall satisfaction of the organization and the productivity of the organization, which in nowadays is more impotent every day.

Results: The research was conducted with the key in the direction of self-overcoming and achievements of each individual. Presented are the key lead in conducting oneself in order to develop their potential value as well as the types of temperaments whose knowledge to help us improve relationships and help improve the general atmosphere in the workplace.

Organization. This time the obtained results of the research, aimed at me personally, to an organization where I work, and of course other colleagues. The results can be used in guiding oneself in the workplace, monitor your strengths and weaknesses and improvement of them, and of course, pointed to good cooperation between colleagues, which can only be achieved by understanding the basics of temperaments colleagues and potential clients.

Society: The results can be used outside the organization, in their free time, and also within the family.

Limitations/Future Research: The study focused on employee in an organization and forms the basis for the determination of how to manage oneself in the organization. The research is limited only by the employee, so that the next research may focus more on practical comparison with the manager. What is a good manager? What

are its strengths and weaknesses in a particular case, can be a comparison of his work with the way leadership in the EFQM model? On the other hand, it could focus on what would be the contribution of managers, if it possessed a good knowledge of the temperament that would be helpful in selecting an appropriate job for a particular employee.

Keywords: strengths, weaknesses, values, temperament, employees.

Vseživljenjsko učenje v tretjem življenjskem obdobju

Sandra Majer

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
sandra.majer@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen pomen, motiv ima izobraževanje v tretjem življenjskem obdobju? Ali gerontologija starostnikom lajša življenje in jim omogoča dlje časa trajajočo samostojnost?

Namen: Namen naše raziskave je raziskati kakšen pomen ima učenje/izobraževanje ljudi v tretjem življenjskem obdobju. Starejši odrasli želijo biti dejavni, koristni in vključeni v družbeno dogajanje, želijo biti v koraku s časom zato si morajo pridobiti nova znanja.

Metoda: Metoda, ki jo bomo uporabili bo kvalitativne narave, deskriptiven pristop, ki temelji na preučevanju teoretične vsebine in uporabe že obstoječe literature.

Rezultati: Rezultati raziskave so pokazali, da je glavni namen vseživljenjskega izobraževanja povezan z instrumentalnimi cilji in z gospodarsko učinkovitostjo. Namreč izvaja se zaradi povečanja kompetentnosti delovne sile in mobilnosti med zaposlitvami na trgu dela. Ugotovili smo, da so sklepi iz domače in tuje literature poenoteni, vsi so mnenja, da je izobraževanje starejših odraslih ključ do boljše kvalitete življenja v tretjem življenjskem obdobju.

Družba: Z raziskavo opozarjamo kako so starejši odrasli omejeni pri izobraževanju, saj veliko le teh ni seznanjenih kje se lahko izobražujejo. Večji poudarek bi bilo potrebno storiti na promociji, da bi bili starejši odrasli osveščeni kam se lahko obrnejo, če imajo željo po izobraževanju.

Originalnost: Znanje je skupek informacij, ki ti pomagajo v življenju. Ljudje smo različni in imamo tudi različen pogled na znanje ter na izobraževanje, zato smo v raziskavi prikazali mnenja različnih avtorjev.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je narejena na podlagi člankov, študijskih nalog, literature iz knjig ter literature iz interneta.

Ključne besede: vseživljenjsko učenje in izobraževanje, gerontologija, starejši odrasli, tretje življenjsko obdobje, aktivno staranje

1 Uvod

Današnji svet je zelo hitro razvijajoč, zato se morajo starejši ljudje nenehno izobraževati, če želijo ostati aktivni in produktiven del družbe. Družba v kateri živimo se zelo hitro stara in zato se moramo zavzemati za to, da starejšemu človeku pomagamo ustvariti prilike za to, da razvijajo svoje sposobnosti, da ustvarjajo, se družijo z ljudi, ter da osebno rastejo. Znanje je v 21. stoletju postalo ključni razvojni dejavnik zato je namen nas mladih, da pomagamo pri problemu staranja v Evropi in drugod po svetu z izobraževanjem in usposabljanjem, saj lahko le vseživljenjsko učenje omogoči potrebno dolgo delovno aktivnost ter socialno vključenost ljudi v tretjem življenjskem obdobju.

V današnji družbi imamo zelo veliko negativnih stereotipov o staranju in o starih ljudi, saj je veliko govora, da so stari ljudje nekoristni, neuporabni... Star človek ni vse to ampak je človek in šele nato je star. Starost je neko novo obdobje življenja, ki se prične z mnogimi

prelomnimi dogodki v katere pridejo tudi krize ter konflikti, da bi se izognili vsemu temu pa se moramo zavzemati za izobraževanje v tretjem življenjskem obdobju.

Univerzalna odličnost in mojstrstvo temeljita na potrebi po pozitivnem razmišljanju in aktivnosti vsakega človeka. Vzgajanje in izobraževanje temeljita na načelu pomagaj si najprej sam in potem bodo pomagali tudi drugi. Z uveljavljanjem univerzalne odličnosti in mojstrstva spodbujamo poglobljanje znanja, ki je tesno povezano z medsebojnim spoštovanjem, s solidarnostjo, ki vodi v zadovoljstvo in veselje do življenja in dela. (FOŠ, 2015, str.4)

Vsak, ki je malo izobražen ve, da je potrebno vzgajati sebe in šele nato lahko vzgajaš druge. To je vsekakor prav, saj ne smeš vzgajati in izobraževati druge, če sam nimaš znanja o stvareh. Vedno ko si pripravljen na poučevanje ali na vzgojo nekoga moraš sam pri sebi vedeti ali si pripravljen na to, moraš imeti znanje, saj podajanje napačnega znanja ali napačno vzgajanje zelo škoduje družbi. Če misliš, da si naredil dobro, ko si nekoga izobrazil pa sam nisi poučen se zelo motiš oz. narediš ogromno škodo družbi, ki posledično vpliva na gospodarstvo v državi, saj le ta ima vzgojene ljudi z napačnimi vzgojnimi prijemi.

Gwendolyn A. (2006) pravi, da mnogi upokojenci imajo notranjo potrebo in željo, da bi lahko naredili kakšno spremembo na svetu. Upokojenci, ki so celo življenje posvetili poučevanju in učenju ostalih, imajo neizmerno željo, da bi s svojimi izkušnjami pripomogli pri dopolnjevanju kulture v njihovem okolju. Takšna želja in volja ima zelo pomembno vlogo pri vseh upokojencih, saj vsak upokojenec pri aktivnem življenju lahko doprinese kanček znanja svoji skupnosti. Upokojenci imajo edinstveno priložnost, da lahko delijo svoje modrosti, izkušnje ter strokovno znanje med mlajšo generacijo. (str. 5-13)

Starejši odrasli imajo možnost izobraževanja na univerzi za tretje življenjsko obdobje, vanje pa se vključujejo predvsem bolj izobraženi in na splošno bolj aktivni odrasli, ki se osebno izpopolnjujejo. Univerza za tretje življenjsko obdobje je tudi raziskovalni, dokumentacijski in razvojno ter svetovalni center za področje izobraževanja in drugih vprašanj starejših. Ta mreža izobraževalnih organizacij, ki deluje v Sloveniji je lahko gonilo in primer dobre prakse za širitev te dejavnosti tudi v ruralna okolja.

Starostniki morajo za svoje kakovostno življenje v starosti in integracijo v družbi imeti zagotovljene možnosti za uresničevanje svojih potreb. Znanje postaja orožje razvoja, zato mora biti dostopno tudi populaciji starejših odraslih. Starejši odrasli morajo ostati dejavni, koristni in vključeni v družbeno dogajanje, morajo si pridobivati nova znanja, če želijo slediti tempu življenja in napredku tehnologije.

Ko se starejši upokojijo, stopijo v večjo osebno svobodo. Iz te na novo pridobljene svobode morajo nekaj narediti, sicer se razvedeni v občutek osamljenosti, nezaželenosti in depresije. Namesto tega pa lahko človek v tretjem življenjskem obdobju zaživi (kot v praksi izjavljajo naši starejši študenti) najlepše obdobje svojega življenja. Ne preganjajo ga več strahovi, kot so ga v mladosti, oziroma negotovost, kaj bo v življenju, kako bo preživel, kam naj gre. Ne težijo ga več zunanji socialni pritiski, kaj vse mora (ko do tega, kar hoče sam, sploh ne pride),

in odgovornost, ki še v spanju pritiska nanj ter utrujenost, ki ji ne vidi konca. Odrasli se učijo hitro, vendar pod pogojem, da so v skupini in z mentorjem dobri odnosi medsebojnega zaupanja in navezanosti. Učijo se dinamično, spreminjajo poti učenja. Pri iskanju možnih poti za učenj morajo biti, zlasti v drugem življenjskem obdobju, zelo ustvarjalni, da jim uspe izobraževanje vriniti med ostale obveznosti. (Krajnc A., 2013, str.8)

Demografi ugotavljajo, da najhitreje naraščata dve demografski skupini: stoletniki in mladi milijonarji. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je tudi Slovenija imela leta 1995 le šestindvajset stoletnikov, v prvi polovici leta 2013 pa jih že ima dvestoštiriindvajset (Krajnc A., 2013, str.8). V Sloveniji število starejših silovito narašča, strokovnjaki so mnenja, da naša družba ni povsem pripravljena na starost in na mnoge težave, ki nastanejo v procesu staranja. Glavni pomen je zagotavljanje primerneга dostojanstvenega življenja v starosti, ki je v naši družbi zelo onemogočeno.

Grmek M. I. (2013) pravi, da je vseživljenjsko učenje strategija evropskega sodelovanja v politikah izobraževanja in usposabljanja za posameznike. To je temeljna strategija izobraževalnih politik in je glede na Memorandum o vseživljenjskem učenju uvrščena v sam vrh nacionalnih in mednarodnih politik, saj naj bi prispevala k izboljšanju zaposljivosti, prilagodljivosti delovne sile ter k spodbujanju dejavnega državljanstva. (str. 104)

Glavni cilji vseživljenjskega učenja/izobraževanja so (European Report on Quality Indicators of Lifelong Learning v Grmek M. I., 2002, str.5):

- Graditi za vse vključujočo družbo, ki bo nudila dostop do kakovostnega učenja skozi življenje za vse ljudi ter v kateri bosta izobraževanje in usposabljanje osnovani predvsem na potrebah in zahtevah posameznikov,
- Zagotoviti poti, ki bodo ljudem v okviru izobraževanja in usposabljanja omogočale znanje in spretnosti, vse v skladu s spremenjenimi zahtevami poklicev, dela, delovnih organizacij in delovnih metod ter spodbuditi in usposobiti posameznike za sodelovanje v vseh sferah javnega življenja, še posebej na socialnem in političnem področju.

Veda, ki preučuje starost in staranje z biološkega in sociološkega vidika se imenuje gerontologija (geron, gr. starec, logein, gr. veda). Gerontologija obravnava sam proces staranja, vpliv družbenih premikov na staranje in starost, vpliv stare populacije na razvoj družbe. Accetto B. (1987) pravi, da je gerontologija, zaradi velikega števila starejših, ki so značilnost sodobnega razvitega sveta, socialno medicinska znanost 21. stoletja. (str. 5)

Gerontologijo razdelimo na tri velike skupine (Accetto 1987, str. 6-8):

- socialna gerontologija – veda, ki se ukvarja s socialnimi vidiki staranja in starosti in ki podrobno proučuje vplive družbenih premikov na staranje in starost
- medicinska gerontologija – veda, ki proučuje zdravstvene vidike staranja in starosti in tudi vpliv staranja in starosti na razvoj organizacije zdravstva

- eksperimentalna gerontologija – veda, ki se s poskusi na živalih proučuje in ugotavlja dinamiko staranja (vsebina te gerontološke vede je zanesljivo najstarejša).

Z našega vidika so gerontologi pripomoček pri starostnikih, ki povezujejo starejšega človeka z dejavnostim. So zelo usposobljeni strokovni sodelavci, ki s svojim izrednim znanjem o starosti in starostnikih pomagajo starejši osebi, da spozna vse, kar je za njih novega. Gerontologi morajo imeti poleg znanja tudi izredno razvit čut za sočloveka, saj oseba, ki ima odpor do starejše osebe ampak ima znanje gerontologa, ne mora razviti iskren odnos s starostnikom. Če tega odnosa ni možno razviti, pride do ovir pri poučevanju starostnika. Zato je poleg znanja gerontologa ključni pomen imeti svoje delo izredno rad.

Namen in cilj naše raziskave je raziskati kakšen pomen ima učenje/izobraževanje ljudi v tretjem življenjskem obdobju. Starejši odrasli želijo biti dejavni, koristni in vključeni v družbeno dogajanje, želijo biti v koraku s časom zato si morajo pridobiti nova znanja.

2 Metoda

Za raziskavo smo uporabili kvalitativni pristop, analizirali smo znanstvene članke, besedila in knjige, ki se ukvarjajo z našo problematiko proučevanega področja. Pristop do zbiranja informacij je potekal s pomočjo internetne strani EBSCO, Springer, COBISS kjer smo s pomočjo ključnih besed kot so bile gerontology, elderly learning, vseživljenjsko učenje, tretje življenjsko obdobje poiskali dotično literaturo.

3 Pregled literature in rezultati

3.1 Demografski in gerontološki vpliv

Demografija je postala pomembna tema v vseh državah. V različnih državah sveta se namreč povečujejo razlike v povprečni starosti prebivalstva. Življenjska doba se je podaljšala, zato je potrebno spremeniti način življenja. Ključno vlogo pri tem bo odigral trg, ki bo s principi ponudbe in povpraševanja strukturiral proizvode in storitve, prilagojene novim potrebam. Odpraviti moramo strah pred staranjem ter spremeniti klišeje, mite, tabuje in predsodke, ki enačijo starost z družbenim bremenom in šibkostjo. (Čuk, 2007, str.9)

Rast demografije postaja zelo velik problem v državah, še posebej v Sloveniji. Potrebno bo narediti še ogromno ozaveščanja na področju, kaj storiti s starejšimi ljudmi, ki vstopijo v penzijo. Potrebno bo razviti vprašanje, kako bi nam ti starejši še lahko pripomogli v družbi. Vsi vemo, da imajo starejši ogromno življenjskih izkušenj ter znanja, ki ga morajo prenesti na mlajšo generacij. V vsaki skupnosti je potrebno načeti temo, kaj vse lahko doprinesejo starejši ljudi, da bodo ostali aktivni in da bomo imeli korist od njih.

Tam Maureen (April 2013) pravi, da ima rast prebivalstva ogromen vpliv na starostnike, namreč upokojitev ter javne storitve so bolj spoštovane in zavarovane kot pa zdravstveno stanje. Pozitivna stran vsega je, da starejši ljudje lahko živijo daljše in bolj aktivno, produktivno življenje, v primeru da jim družba odpre vrata. Za reševanje vprašanja kako

ublažiti negativne posledice staranja prebivalstva, so potrebne spodbujanje politike, da spremenijo koncept aktivnega staranja. V najpreprostejšem smislu je strategija za povečanje kakovosti življenja in boljše počutje starostnikov aktivno staranje. Aktivno staranje je možno v okolju, kjer imajo dostop do programov in storitve, da lahko izpolnjujejo njihove potrebe in interese. Za aktivno staranja je potrebno ustvariti strateško obliko, ki zahteva skupno sodelovanje med vlado in različnimi organizacijskimi enotami. Cilj akademije starejših je da z poučevanjem dosežejo cilj spodbujanja aktivnega staranja starejših. (str. 250-258)

Gerontagogika temelji na spoznanjih gerontologije. S svojo metodiko pomaga pri integraciji tretje generacije v obstoječih socialnih mrežah, pri njihovi reintegraciji, če niso vanje vključene v obojestransko korist, zlasti pri oblikovanju novih socialnih mrež v skupnosti, da bi omogočale starejšim ljudem polno osebnostno rast tudi v tretjem obdobju življenja ter njihovo aktivno vlogo in prispevek v skupnosti. Cilj gerontagogike je torej ustvarjanje programov in učnih metod za dejaven proces kakovostnega človeškega življenja v tretjem življenjskem obdobju. Tega cilja pa ni mogoče doseči brez oblikovanja kakovostnega sožitja med tretjo in obema mlajšima generacijama. (Ramovš, 2003, str.32)

Klasična metodika socialnega dela pozna tri glavne metodične sklope za neposredno delo: delo s posameznim človekom, delo s skupinami in skupnostno socialno delo. Samostojnost posameznika, sožitje ljudi v skupinah in v skupnosti so res trije osnovni načini, v katerih človek osebnostno in socialno živi in se razvija od spočetja do smrti in celo po njej – stari ljudje si maločesa bolj srčno želijo, kot da jim bo nekdo prižgal svečko na grob in se jih spomnil z lepo mislijo. (Ramovš, 2003, str.419)

Gorišek K. navaja »Evrripides je dejal, da kdor zanemarija učenje v mladosti, izgublja svojo preteklost in je mrtev v prihodnosti. Brez učenja ni napredka. Učenje pa je zavesten in podzavesten proces, ki poteka v možganih posameznika, ter je interakcija notranjega in zunanjega sveta. Je zaznavanje problema pred katerim se znajdemo. Je iskanje rešitev zanj in razmišljanje o njem. Učenje je tudi eksperimentiranje. Je zaznavanje vsega tistega, kar se dogaja zunaj nas, v našem okolju. K temu nedvomno doprinaša tudi spoznanje o globokem ciklusu »učenja« (Senge v Gorišek, 1990), ki ponazarja okolje neprestanega spreminjanja in poudarja dinamično povezavo veččin, zavedanj ter vrednot posameznika. Navedeno izhodišče predstavlja prepričanje, da je to kar posamezniki v organizaciji vedo drugotnega pomena v primerjavi s tem, kar se lahko naučijo, in da so poenostavljeni odgovori manj pomembni od prodornih vprašanj (Kofman in Senge v Gorišek, 1993,17).«

Strinjamo se, da je učenje v mladosti zelo pomembno saj je to ključ, da se lahko v starejših, zrejših letih uveljavijo v družbeni svet. Namreč brez učenja si mentalno mrtev, mislimo, da bi vsi morali graditi na znanju, ter vsakodnevno uriti svoje možgane. Že tako uporabljamo samo 10% svojih možganov, tako da moramo teh par procentov kar se da dobro izuriti. Pri starejših je to še bolj pomembno, saj se možganske celice starajo in zato je zelo pomembno, da se izobražujejo, izpolnjujejo križanke, berejo, da njihove možganske celice delajo s polno

paro. Zelo pomembno je, da starejši odrasli ne stagnirajo, to pa lahko preprečijo, če se izobražujejo tudi v tretjem življenjskem obdobju.

3.2 Vseživljenjsko učenje v tretjem življenjskem obdobju

G. M. Boulton-Lewis (2010) navaja, da je učenja mogoče opisati kot razumevanje, videnje stvari drugače in spreminjanje osebe pri katerikoli starosti. Poznamo štiri procese učenja to so diferenciacije, disonanca, dekonstrukcija in rekonstrukcija. Pri staranju je potrebno uporabiti vse štiri učne procese, kar je lahko razvidno iz primera 75-letne ženske, ki se je morala sprijazniti z boleznijo diabetesa in spremeniti svojo prehrano ter način življenja. Staranje in bolezen jo je prisilila, da je ženska uporabila vse štiri procese učenja. Ne smemo biti presenečeni, da starejši odrasli potrebujejo in morajo imeti željo po učenju. Starejši odrasli morajo uživati življenje in ostati zanimivi. Za civilizacijo je bistvenega pomena izobraževanje starejših oseb, saj le ti prispevajo k kulturi, ki temelji na izkušnjah le teh. (str. 213-228)

V raziskavi, ki so jo Boulton-Lewis, Buys, & Lovie-Kitchin (2006) preučevali so prišli do zaključka, da so najpogostejši razlogi, za izobraževanje starejših odraslih, da želijo starostniki obdržati um aktiven, uporabljati možgane, dosegati cilje, rasti, konstantno učiti nove stvari in se nikoli ustaviti pri duševni rasti. (str. 271-282)

G. M. Boulton-Lewis et al. (2006) so mnenja, da učenje je bolj aktivno pri tistih starostnikih, ki se ne zavedajo, da se starajo ter pri tistih starostnikih, ki razumejo procesa staranja. Njihovi podatki kažejo, da starostniki, ki imajo motnje v duševnem razvoju, pokažejo raznolike interese in sposobnosti. Pomembno je, da se takšne starostnike še bolje spodbuja, da so aktivni ter da jim njihove motnje v duševnem stanju ne predstavljajo nekakšne zapore pri vseživljenjskem učenju (str.282-291).

Pečjak (1998) ima razlago staranja v treh vidikih: koledarski, biološki in psihološki. Ti vidiki so sicer povezani, lahko pa se dokaj oddaljijo drug od drugega, tako da staranje po enem vidiku ne ustreza po drugem (str. 12).

Dodana vrednost učnih centrov je predvsem (Bogataj, 2007, str.11):

- Motivacija učencev in refleksija spoznanjem iz formalnega izobraževanja;
- Povezovanje med lastniki prostora/opreme in ponudniki programov in podpore;
- Interdisciplinarno povezovanje med institucijami (npr. izobraževalne in ne primarno izobraževalne);
- Izpostavljanje posebnih vsebin (aktivno državljanstvo, lokalni problemi...) ali ciljnih skupin;
- Integracija in kulturna izmenjava;
- Kritje potreb trga dela;
- Širitev izobraževanja v nove sektorje in institucije, okolja.

Poudariti je potrebno, da družbeno okolje starejše ljudi zapostavlja, saj imajo vsi mišljenje, da so starejši ljudi sitni, bolehní ter neumni. Starejši ljudi niso krivi, da ima družba takšno mišljenje, vsak posameznik je kriv za takšno razmišljanje. Mislímo, da je potrebno preusmeriti družbeno mišljenje na takšen nivo, da ne bodo že pri upokojitvi zatrlí starejšega človeka. Starejše odrasle moramo ocenjevati na podlagi njihovega karakterja, lastnostih, izkušnjah ter jim omogočiti razna izobraževanja, tako jih ne bomo zatrlí, že pri prvemu vstopu v njihovo tretje življenjsko obdobje.

Starejši ljudje se morajo izobraževati, saj jim le to izboljšuje kakovost življenja kar pa vpliva na zdravje posameznika. Bolj izobražen človek se bolj samostojno odloča pri svojih življenjskih odločitvah. Zato smo tudi mnenja, da nova znanja pri starostnikih vplivajo na kvaliteto življenja. Naše ugotovitve so, da so sklepi iz domače in tuje literature poenoteni, saj so vsi mnenja da je zelo pomembno, da starejše odrasle izobražujemo in da se izobražujejo, saj to zelo dviguje gospodarstvo ter kvaliteto življenja. Ugotovili smo tudi, da imajo socialni gerontologi zelo pomembno vlogo pri usmerjanju starejših odraslih v smer izpopolnjevanja njihovega znanja. Iz prebrane literature je bilo razbrano, da starejši želijo ohraniti svojo identiteto to pa lahko dosežejo s produktivnostjo ter da naredijo nekaj koristnega za druge.

4 Razprava

Upokojitvena starost se viša, zato potrebujemo vrsto ukrepov, če želimo, da bodo ljudje v poznejših letih zadovoljni, dejavni, socialni. Ukrepi morajo biti dodobra pripravljene, saj drugače bomo imeli starejše odrasle, ki bodo končali med dolgotrajno nezaposlenimi, med uživalci socialne pomoči ali pa kot bolniki. O starosti lahko razpravljamo s starejšimi in s starejšimi strokovnjaki, da bi lahko zasnovali celostne ukrepe, saj to področje poznajo.

Kaj je starost? Starost je doba v človeškem življenju od zrelih let pa do smrti. Svetovna zdravstvena organizacija je določila, da se starost začne po 65. letu.

Miklič J. navaja, da mora odličnik/mojster veliko vedeti, znati, razmišljati in delovati v lastno ter korist ožjega in širšega okolja. Postati mora osebnost, ki zasluži priznanje in mu je vredno podeliti tudi veliko nagrado odličnosti in mojstrstva. V vsakem človeku so žlahtne kali, ki pa jih je potrebno nenehno negovati, spodbujati, vzgajati in izobraževati. Potrebni so strpnost, znanje, življenjska modrost in vzpodbujanje različnih mojstrstev za skupno dobro, ki temelji na medsebojnem spoštovanju. (str.67)

Starejši odrasli morajo tekmovati na trgu z mlajšo generacijo, morajo se učiti in pridobivati nova znanja s področja komunikacije ter nadgrajevati računalniška znanja. Obvezno si morajo privoščiti dodatno akademsko stopnjo, ki pa jo lahko dosežejo doma, ali pa v Univerzi za tretje življenjsko obdobje.

Naše ugotovitve med avtorji so, da si ne nasprotujejo ampak kvečjemu dopolnjujejo. Vsi so mnenja, da je tretje življenjsko obdobje zelo pomembno v današnjem svetu saj demografija

naglo raste. Tej rasti pa moramo pripisati boljše zdravstveno stanje prebivalstva, upadanje nalezljivih bolezni, manjša rodnost ter večja industrializacija.

Aktivno staranje se lahko izraža na več načinov, to so sicer večinoma aktivnosti, ki se izvajajo po upokojitvi. Te aktivnosti omogočajo starejšim, da si zapolnijo čas, se sprostijo, ohranjajo družabništvo, dobivajo potrditev, da so potrebni v družbi. Znanje ali informacije, ki jih starostniki pridobijo v križankah, interesnih oddajah, je tudi nek način samoizobraževanja. Pečnik (2007) navaja, da je aktivno staranje proces optimiziranja vseh možnosti za izboljšanje zdravja, sodelovanja in varnosti za zvišanje kvalitete življenja ljudi, ki se starajo (str.21).

Menimo, da je glavni namen vseživljenjskega izobraževanja povezan z instrumentalnimi cilji in z gospodarsko učinkovitostjo. Namreč izvaja se zaradi povečanja kompetentnosti delovne sile in mobilnosti med zaposlitvami na trgu dela.

Univerza za tretje življenjsko obdobje je postala najširša mreža organizacij v izobraževanju odraslih v Sloveniji, kjer lahko člani svoje želje po druženju, učenju, ustvarjanju in osebni rasti izpolnijo preko različnih dejavnosti, ki potekajo v obliki krajših ali daljših tečajev, predavanj, delavnic in študijskih krožkov. Univerza za tretje življenjsko obdobje kljub stalnemu povečanju številu izobraževalnih programov ne more zadostiti vsem potrebam starejših odraslih, je pa lahko gonilo in primer dobre praske za širitev dejavnosti oziroma vpeljevanje le-te tudi v ruralna okolja. Programska ponudba univerze za tretje življenjsko obdobje obsega različne vsebine, in sicer jezikovne in računalniške tečaje, različne preventivne zdravstvene programe, zgodovinsko in umetnostno naravnane programe, ustvarjalne delavnice in druge splošno zanimive vsebine (Ogulin 2004, str. 175-176).

Dotaknili bi se tudi pojma ageizem, to je neke vrste prisilno upokojevanje. Z ageizmom izločimo starejše osebe iz družbenega življenja, vendar zgolj zaradi koledarske starosti. Ageizem ima nadzor, da starejši ljudje prenehajo biti individuumi, so diskriminirani samo zato ker so stari. Ta pojem se pa lahko izniči le tako, da starejši ljudje pokažejo, da so tudi v upokojitvi lahko individuumi ter člani družbe.

5 Zaključek

Izobraževanje starejših odraslih mora predstavljati učenje skozi celo življenje, od rojstva pa do konca življenja. V Sloveniji smo že razvili koncept vseživljenjskega učenja, saj se lahko pohvalimo, da imamo ogromno ustanov za izobraževanja starejših odraslih. Tretje življenjsko obdobje je polno hudih stresov, ki jih povzročajo odhodi otroka od doma, upokojitev, smrt zakoncev ali prijateljev, spremenjen videz telesa, stagniranje na področju razumskih funkcij, socialna izolacija. Takšen stres je zelo težak proces pri starejših in zato jim to povzroča poslabšanje na duševnem kot na telesnem zdravju.

Starejši odrasli morajo pri vseh krožkih in izobraževalnih programih, ki se jih udeležijo poskusiti razviti nove sposobnosti, ki jim bodo vlile nove moči. Vse te dejavnosti so zelo pomembne za starostnike saj jih to izpopolnjuje ter osrečuje. V teh izpopolnjevanjih imajo

priložnost, da prisluhnejo sebi in si oblikujejo življenje na tak način, da bo za njih najmanj stresno. Izobraževanje je zelo koristno za kakovostno življenje starejših ljudi, saj večja kakovost pomeni boljše zdravje posameznika. Vse to pa ugodno vpliva na državno blaginjo in njeno gospodarstvo, saj so zdravi ljudje vredni zlata.

Starost je doba v človeškem življenju od zrelih let pa do smrti.

Starejši so ena izmed najbolj ranljivih kategorij, saj so kot populacija izpostavljeni tveganjem, kot so: poslabšanje finančnega položaja, krčenje socialnih omrežij, zmanjšanje avtonomije in kakovosti življenja. V naši državi in na splošno je zelo pomembno, da se spremeni odnos do staranja in do starih ljudi.

Starejši odrasli so izrazili željo, da se želijo učiti o novi tehnologiji, odprti so za nove aktivnosti. Želijo si znanja, da bi lahko živeli lažje in si sami vodili finančno stanje, ter bili sposobni se odločati o večjih finančnih premikih.

Posameznik, ki stopi v novi svet, ki mu pravimo upokojitev, živi še od 20 do 25 let, kar je četrtnina njegovega življenja. Upokojitev vsak posameznik doživlja drugače, zato mora imeti ta oseba ob sebi družbo, ki poskrbi za čim lažji prehod iz delovnega okolja v življenje po upokojitvi. Ta družba pa je tako imenovana ustanova izobraževanje v tretjem življenjskem obdobju, ki jim pomaga, da so v koraku s časom.

»Srečal sem človeka, ki je nepričakovano zadel 10.000 mark. Dejal je, da bi se rad naučil uporabljati računalnik, a se mu ne izplača, ker bo kmalu umrl. Odgovoril sem mu, da se učenje izplača, četudi bi ga uporabljal samo en dan, sicer bo zamudil tudi ta dan.« (Pečjak, 2007, str. 244)

Vsak dan, ki nam je dan, ga moramo izkoristiti za izpopolnjevanje našega znanja in treniranja naših možganov, saj le na ta način smo in bomo vedno del družbe in ne bomo pozabljeni.

Reference

1. Acceto, B. (1987). *Starost in staranje*. Ljubljana, Cankarjeva založba.
2. Bogataj, N. (2007). *Centri za vseživljenjsko učenje – nove možnosti za vse*. Ljubljana, Andragoški center Slovenije
3. Boulton-Lewis, G. M. (2010). Education and learning for the elderly: why, how, what. *Educational Gerontology*, 36(3), 213-228.
4. Boulton-Lewis, G. M., Buys, L., & Lovie-Kitchin, J. (2006). Learning and active aging. *Educational Gerontology*, 32(4), 271–282.
5. Boulton-Lewis, G.M., Buys, L., Tedman-Jones, J. (2008). Learning among older adults with lifelong intellectual disabilities. *Educational Gerontology*, 34(4), 282-291. DOI: 10.1080/03601270701883890
6. Čuk, J. (2007). Predstavitev problematike. V Čuk, J., Lončar, M. & Zupanec, N. (ur.), *Zbornik referatov in razprav: Vseživljenjsko izobraževanje in aktivno staranje*, Ljubljana, Državni svet Republike Slovenije

7. FOŠ. (2015). *Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva*. Novo mesto. FOŠ. Pridobljeno 5.3.2015: http://www.fos.unm.si/media/pdf/strategija_slovensko_2010_www_2.pdf
8. Gorišek K. (2011). Kompetenčni profili in organizacijsko učenje. V Bukovec B. (ur.), 23. *Forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2011: Vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva*, Slovenija, Otočec, 25. Maj 2011, (str.93-109), Novo mesto, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
9. Grmek M. I. (2013). *Evalvacija v izobraževanju odraslih*. V Findeisen D. (ur.), Posebnosti izobraževanja starejših, (str. 104-112), Ljubljana, Birografika Bori d.o.o.
10. Gwendolyn A. (2006). Adventures in learning: A program for lifelong learners. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 72(2), 5-13.
11. Kofman, F. in P. Senge (1993). The Heart of Learning Organization. *Organizational Dynamics*, 22, 2, 5-23.
12. Kranjc A. (2013). *Uvod*. V Findeisen D. (ur.), Posebnosti izobraževanja starejših, (str. 7-10), Ljubljana, Birografika Bori d.o.o.
13. Miklič. J. (2010). Odlika je delati tisto, kar je dostojno, ne pa le tisto, kar je dovoljeno. V Božič R. (ur.), *Rast*, 3 (129), (67-71)
14. Ogučin, G. (2004). Učenje v tretjem življenjskem obdobju. V Dular, V (ur.), *Kjer je znanje vrednota: zbornik ob 10-letnici Razvojno izobraževalnega centra Novo mesto in 45-letnici organiziranega izobraževanja odraslih v Novem mestu*, (str. 173-178), Novo mesto: Razvojno izobraževalni center Novo mesto,)
15. Pečjak, V. (2007). *Psihologija staranja*, Samozaložba, Bled
16. Pečjak, V. (1998). *Psihologija tretjega življenjskega obdobja*, Ljubljana, Znanstveni inštitut Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
17. Ramovš, J. (2003). *Kakovostna starost: socialna gerontologija in gerontagogika*. Ljubljana, Inštitut Antona Trstenjaka, Slovenska akademija znanosti in umetnosti.
18. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. DoubleDay, str. 414
19. Tam, M. (2013). A model of active ageing through elder learning: The elder academy network in Hong Kong. *Educational Gerontology*, 39(4), 250-258. DOI: 10.1080/03601277.2013.750931.

Sandra Majer je leta 2011 diplomirala na Fakulteti za kemija in kemijsko tehnologijo v Ljubljani, smer Varstvo pri delu in požarna varnost. Leto 2012 je pridobila certifikat za programski paket za računalniško podprto konstruiranje – ECDL CAD (Uporaba standardnih možnosti CAD aplikacij). Trenutno je zaposlena v tovarni zdravil Krka kot tehnolog za pripravo tehnoloških priprav.

Abstract:

Title: Lifelong Learning in the third age

Research Question (RQ): What is the meaning of learning in the third period of life? Do gerontology makes for elderly life easier and allows them longer lasting independence?

Purpose: The purpose of our research is to explore the significance of learning / teaching people in the third age. Older adults want to be active, helpful and involved in social activities, they want to be in step with the times for that they need to develop new skills.

Method: We used qualitative and descriptive approach based on the study of theoretical content and use of the existing literature.

Results: The results showed that the main purpose of lifelong learning involved in instrumental objectives and economic efficiency. Is carried out in order to enhance the competence of the workforce and mobility between

jobs on the labor market. We have found that the conclusions from both domestic and foreign literature unified, they have opinion that education is the key for older adults to have better quality of life in old age.

Organization: The survey reminded how older adults with limited education, since many of these not know where they can be educated. Greater emphasis needs to be done on advertisement for older adults that they will know where to turn if they have the desire for education.

Originality: Knowledge is the body of information that can help you in life. People are different and they have a different view on knowledge and on education, so in the article we showed the opinions of the various authors.

Limitations/Future Research: The study was made on the basis of academic articles, literature from books and literature from the Internet.

Keywords: lifelong learning and education, gerontology, older adults, third life period, active aging

Družbeno odgovorno poslanstvo Arheološkega parka Marof

Anita Skubic*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 8, 8000 Novo mesto, Slovenija
anita1.mali@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Novo mesto s svojo okolico je v slovenski in tuji arheološki strokovni in laični javnosti prepoznano po prazgodovinskih in zgodovinskih ostalinah, predvsem iz obdobja bronaste in železne dobe, ki segajo v celo tisočletje pred našim štetjem. V zadnjih letih je turizem obravnavan kot eden najbolj rastočih gospodarskih storitvenih dejavnosti po svetu. Turizem je civilizacijski dosežek sodobnega časa in eden temeljnih faktorjev ekonomskega razvoja, zato veliko držav poudarja razvoj turizma kot strateško razvojno usmeritev. Vprašanje, ki smo si ga zastavili pa je, ali bi z ustanovitvijo Arheološkega parka Marof uspeli zaščititi arheološke predmete pred propadom in jih prezentirati javnosti, s tem pa dokazati, da se vedemo družbeno odgovorno.

Namen: Namen članka je pregled domače in tuje strokovne literature o družbeni odgovornosti podjetij in predstavitev primera dobre prakse.

Metoda: Uporabili smo deskriptivno metodo raziskovanja, ki temelji na preučevanju teoretične vsebine in uporabe že obstoječe domače in tuje strokovne literature.

Rezultati: Ideja o Arheološkem parku Marof je predstavljena kot družbena odgovornost naroda (zaščita arheološke kulturne dediščine), družbena odgovornost organizacije (turistična ponudba), individualna družbena odgovornost (kakovostno preživljanje prostega časa), družbena odgovornost poklicnih skupin (arheološka in ostala strokovna javnost).

Organizacija: Muzeji so javne kulturne ustanove, ki se ukvarjajo z varovanjem premične kulturne dediščine. Dejavnost muzejev ni samo zbiranje, urejanje, popisovanje, raziskovanje in hranjenje te dediščine, ampak tudi predstavitev zbranega gradiva javnosti. Storitve predstavitve gradiva javnosti se običajno odvija preko stalnih in občasnih arheoloških razstav, tokrat pa bi gradivo prezentirali kar *in situ*, na mestu, kjer je bilo arheološko gradivo najdeno in izkopano – v Arheološkem parku Marof.

Družba: Obiskovalcem Arheološkega parka Marof bi ponudili izobraževalno-intelektualno, kulturno-razvedrilno in tudi socialno-emocionalno izkušnjo.

Originalnost: Izvirnost članka je v tem, da študij na to temo ni veliko, zato ta članek odpira še veliko možnosti nadaljnega raziskovanja in razmišljanja.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V preglednem članku smo se omejili le na pregled strokovne literature. V prihodnosti bi pridobljene rezultate tega članka lahko primerjali z že izvedeno raziskavo na tem področju in rezultate primerjali med seboj.

Ključne besede: družbena odgovornost, muzej, arheološki park, kulturna dediščina

* Korespondenčni avtor.

1 Uvod

Odličnost je pri odjemalcih sprejeta posledica mojstrstva, zlasti inovativnosti ustvarjalcev izdelkov in storitev. Med pogoji zanj so vodstveni, organizacijski, lastninski in družbeno ekonomski temelji za uveljavljanje družbeno odgovornega ravnanja kot ne-tehnološke inovacije. Slednje vodi v odličnost kot pogoj za pot iz sedanje globalne družbeno ekonomske, okoljske in vrednotne krize. To dejstvo so spoznali v odločilnih mednarodnih organizacijah in organih, kot so OZN, ISO, EU ter razna združenja svetovno pomembnih podjetij. Tako je po desetletju truda mnogih strokovnjakov iz preko 90 držav in preko 40 drugih organizacij nastal svetovalni standard ISO 26000 o družbeni odgovornosti, objavljen novembra 2010 (Mulej, 2012).

Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva temelji na petih gradnikih in sicer:

- Vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje, kjer se poudarja nenehno izobraževanje in vseživljenjsko učenje človeka, ki se začne že s starševsko vzgojo in nadaljuje v izobraževalnih ustanovah. Pomembno je, da se človek izobražuje in nadgrajuje svoje znanje skozi celotno življenjsko pot.
- Sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov, ki v človeku odkrijejo skrite potenciale za uveljavljanje dobrih del in ga spodbudijo k presežkom, da bi postal še boljši.
- Družbeno odgovorno sonaravno delovanje temelji na odgovornem človeškem ravnanju, kar se kaže na vseh ravneh delovanja.
- Usmerjenost v samopreseganje in dosežke pri sebi in v svojem okolju.
- Etičnost razmišljanja in delovanja za osebni, timski, podjetniški in družbeni razvoj.

Družbena odgovornost organizacij je v zadnjih letih postala osrednja tema v sodobnem delu svetovnega gospodarstva. Je eden ključnih dejavnikov uspešnosti in ugleda sodobne organizacije, saj mora ta delovati dolgoročno, sistematično in strateško (Jenko, 2008). Organizacije niso popolnoma neodvisne od okolja, saj delujejo v socialnem okviru in čutijo vpliv države in skupnosti, v kateri opravljajo svojo dejavnost.

V literaturi najdemo različne opredelitve družbene odgovornosti. Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj (WBCSD, 1999) opredeljuje družbeno odgovornost organizacij kot nenehno zavezanost organizacije etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih in njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe na splošno. Omenja pet prednostnih področij: človekove pravice, pravice zaposlenih, varstvo okolja, vključevanje v skupnost in odnose z dobavitelji.

V skladu z zeleno knjigo (EK, 2011) večina opredelitev družbeno odgovornost organizacije opisuje kot koncept, po katerem organizacije družbene in okoljske pomisleke na prostovoljni podlagi vključujejo v svoje poslovanje in komunikacijo z zainteresiranimi deležniki.

Koerner (2004) družbeno odgovornost razume kot nekaj več od razlikovanja med interesi lastnikov in deležnikov. Trdi, da v družbeni odgovornosti vidi nov vedenjski vzorec organizacij kot odziv na spremenjeni in vse hitreje spreminjajoči se svet.

Potočan in Mulej (2007) družbeno odgovornost opredeljujeta kot odgovornost vseh subjektov poslovanja za oblikovanje in izvajanje akcij, ki so usmerjene v uresničevanje celote potreb in

interesov: okolja organizacije (naravnega, socialnega in družbenega) in organizacije (notranjih procesov).

Zadnik in Šmuc (2007) prikazujeta družbeno odgovornost kot celico. Jedro celice je odnos organizacije oz. managementa do zaposlenih, lastnikov in strank. Širši krog okoli jedra je odnos do lokalnega okolja, naravnega in družbenega, najširši krog pa predstavlja uveljavljanje v globalnem okolju. Vplivi odločitev se na globalni ravni prenašajo vse do zaposlenih in obratno, pobude posameznikov pa lahko prerastejo organizacijo in se razširijo do globalnega okolja.

2 Metoda

Pri pisanju preglednega članka smo uporabili deskriptivno metodo, ki temelji na preučevanju teoretične vsebine in uporabe že obstoječe literature. Pri pregledu strokovne literature ter strokovnih člankov, ki smo jih našli na bibliografskih mednarodnih in domačih bazah (Science Direct, Emerald Insight, Cobiss), smo v prvem delu članka raziskali temo, nato smo preučili, kaj so o tem pisali in ugotavljali drugi avtorji v svojih strokovnih člankih, na koncu pa navedli primer dobre prakse Arheološkega parka Marof v Novem mestu.

3 Pregled literature in rezultati

3.1 Družbeno odgovorno delovanje organizacije

Koncept družbeno odgovornega delovanja v podjetju temelji na predpostavki, da se družbeni vplivi na podjetje lahko razdelijo v 3 kategorije in sicer:

- 1. kategorija: Splošni družbeni učinki: podjetje nanje ne vpliva in tudi ni dolgoročnega družbenega vpliva na konkurenčnost podjetja.
- 2. kategorija: Družbeni učinki, ki predstavljajo dodano: podjetje s svojo dejavnostjo močno vpliva na družbene učinke.
- 3. kategorija: Družbene dimenzije, ki vplivajo na konkurenčnost: družbeni učinki v zunanem okolju, ki odločilno vplivajo na konkurenčnost podjetja na področjih, na katerih podjetje deluje.

Vsako podjetje lahko družbene učinke razvrsti v te 3 kategorije, odvisno od tega, kako je kateri učinek za njegovo dejavnost pomemben. Končni rezultat tega pristopa je koncept družbene odgovornosti, ki je resnično prilagojen dejavnosti podjetja. Več kot je rezultatov (družbenih učinkov) v prvi in delno v drugi kategoriji, manj je podjetje vključeno v družbeno okolje in ne deluje strateško, ampak le operativno reagira na družbeno okolje (npr. kot donator). Več kot je družbenih učinkov v tretji in delno drugi kategoriji, bolj je podjetje vpeto v družbeno okolje, deluje strateško in proaktivno v tem okolju. Razvije se simbiotski odnos med njima. Poleg tega mora podjetje svojo organiziranost prilagoditi novi, bolj socialno usmerjeni filozofiji. Poudarek je na filantropiji in na vsebini bolj kot na imageu. Namesto izraza družbeno odgovornost podjetja se vse bolj uveljavlja družbena integracija podjetja.

Poznamo več konceptov in modelov delovanja družbene odgovornosti organizacij

- Koncept trojnega izida nam govori o tem, da se organizacije poleg dobičkonosnosti usmerijo tudi k problemom družbe in varovanju okolja.
- Carrollovo piramido, ki vsebuje štiri elemente. Spodnji del piramide predstavljajo ekonomske odgovornosti, kot so dobičkonosnost, minimiranje stroškov, tu so predstavljeni tudi odnosi z delničarji, investitorji, lastniki, zaposlenimi. Naslednja stopnja so zakonske odgovornosti, kar pomeni spoštovanje zakonov in predpisov. Od organizacije se pričakuje tudi delovanje v skladu z etiko, da dela dobro, pravično in

pošteno. Zadnja raven piramide so filantropične odgovornosti, kar pomeni da organizacija s svojim prostovoljnim delom izboljšuje kakovost življenja v skupnosti.

- Tridelni model družbene odgovornosti organizacij zajema tri področja odgovornosti: ekonomsko, zakonsko in etično.
- Štirifazni model družbene odgovornosti organizacij, kjer prvo fazo predstavljajo lastniki in managerji, drugo zaposleni, tretjo partnerji v okolju in zadnjo fazo predstavlja širša družba.
- Model 3C-SR (*competitive advantage through social resources*; konkurenčna prednost prek družbenih virov) vsebuje tri sestavine: etično in socialno predanost organizacije, povezavo z vrednotami poslovnih partnerjev in dosledno vedenje (Bertoncelj et al., 2011, str. 108-118).

Področja družbeno odgovornega delovanja, ki vplivajo na učinkovitost in uspešnost organizacije

Organizacija lahko izboljša učinkovitost in uspešnost svojega delovanja, če pozna dejavnike, ki vplivajo nanjo. Teh dejavnikov je veliko, zato jih je smiselno razdeliti po področjih.

- Kakovost in varnost izdelkov
- Odnosi s potrošniki
- Odnosi z zaposlenimi
- Odnosi s konkurenco
- Odnosi z lokalno skupnostjo
- Dobrodelnost in skrb za ljudi
- Odgovornost do države
- Skrb za okolje
- Ekonomski vplivi.

Deležniki družbene odgovornosti

Deležniki (*stakeholders*; udeleženci, vplivneži, interesne skupine, zainteresirana javnost) so skupina ljudi, ki so v kakršnihkoli odnosih z organizacijo in za katere je njeno delovanje pomembno. Deležnike lahko opredelimo kot skupino ali posameznike, ki lahko vplivajo na cilje organizacije in obratno, da organizacija s svojimi dejavnostmi lahko vpliva na deležnike (Utting, 2000). Družbeno odgovornost organizacije glede deležnikov lahko ločimo na notranjo in zunanjo (Kozoderc, 2009). Notranja dimenzija se osredotoča na upravljanje človeških virov. Pri tem se posebna pozornost namenja vseživljenjskemu učenju, boljšemu pretoku informacij, enakemu plačilu, možnosti napredovanja. Sem prištevamo tudi vse zaposlene, lastnike in upravo. Zunanja razsežnost družbene odgovornosti pa se izkazuje v spletnju dobrih odnosov z zunanjimi deležniki. Dobri odnosi s temi subjekti vplivajo na zmanjšanje stroškov, večjo kakovost, varnost in zadovoljstvo državljanov z delom organizacij oz. upoštevanju njihovih ciljev.

Družbena odgovornost kot konkurenčna prednost

Uspešna in konkurenčna je tista organizacija, ki se zna prilagajati spremembam v okolju, zahtevam trga in družbe ter zna hkrati ohranjati in izboljševati svoj položaj v okolju. Organizacija, ki se vede odgovorno, pridobi večji ugled, potrošniki so pripravljeni plačati ustrezno cenovno premijo za izdelek ali storitev, če so družbeno odgovorna dejanja organizacije skladna z njihovimi pričakovanji. Družbeno odgovorno delovanje organizacije pozitivno vpliva na sedem področij in s tem podjetju prinese konkurenčno prednost pred drugimi:

- Graditev in ohranjanje pozitivnega ugleda organizacije
- Dostop do kapitala
- Obvladovanje tveganj v dialogu z deležniki
- Človeški kapital
- Nenehne inovacije in intelektualni kapital
- Nižanje stroškov poslovanja
- Pravica do obstoja in delovanja.

3.2 Raziskovalna odličnost in družbeno odgovorno ravnanje

Damjana Miklič Milek je na 24. forumu odličnosti in mojstrstva na Otočcu govorila o družbeno odgovornem ravnanju in raziskovalni odličnosti. Predstavila je primer URS – Univerzitetnega raziskovalnega središča Novo mesto. Raziskovalno odličnost lahko razumemo, kot odličnost vsakega posameznega raziskovalca, ki je vpet v raziskovalno okolje in proučuje znanost na svojem strokovnem področju. Raziskovalna odličnost posameznika je eno od področij družbeno odgovornega ravnanja, kjer posameznik s prepletom etičnih, moralnih vrednot in družbenih kriterijev presega izpolnjevanje v naprej določenih pričakovanj in ciljev na inovativnosti in vsestranski odgovornosti posameznika. Zato je ključno, da današnja družba uči, razvija in vzgaja posameznika ter postavlja širše etične in moralne vrednote in kriterije odgovornosti za trajnostni razvoj družbe. Z etičnimi merili in standardi se srečujemo od otroštva a moralni razvoj človeka se dogaja skozi celotno življenje in dozoreva skozi več faz razvoja.

Za doseg raziskovalne odličnosti je kot predpogoj pomembno zagotoviti kakovostno infrastrukturo. Avtorica članka je izpostavila model za upravljanje raziskovalne inštitucije, ki ga uporabljajo v laboratoriju Max Perutz, na Dunaju. Model govori, da je bistveno izbrati izjemne ljudi, jim prepustiti intelektualno svobodo, pokazati resničen interes za delo vsakega posameznika, mlajše sodelavce pohvaliti v javnosti, vključiti usposobljeno pomožno osebje, olajšati izmenjavo idej, da nimajo skrivnosti in je njihovo delo transparentno in pregledno, kar vodi v ustvarjanje ustvarjalnega delovnega okolja, v katerem sta etika in morala na izjemno visokem nivoju.

M. Milek je opisala primer URS, kjer je povzela, da se akademska ali raziskovalna odličnost razvije v regiji, ki to omogoča, ki je tehnološko razvita ima močno gospodarstvo in dosega poslovno odličnost, spodbuja in prepozna talente, je tolerantna do drugačnosti in posebnosti. Tehnologija, talent in toleranca so elementi, ki jih odgovorna družba mora izkazovati, gojiti in razvijati, če želi biti na zemljevidu gospodarske ustvarjalnosti. Ključnega pomena za doseganje raziskovalne odličnosti je, da si vsak posamezni raziskovalec in mi vsi kot odgovorna družba zastavljamo visoke cilje in postavljamo stroga merila kakovosti (M. Milek, 2012, str.113-130).

3.3 Zaščita arheološke kulturne dediščine kot del družbene odgovornosti

Moore et al. (2009) v svoji raziskavi »Partnerstva zavarovanih območij v turizmu: kaj jih dela bolj povezane« ugotavljajo, da partnerstva na več območjih veljajo za najpomembnejšo poslovno strategijo, za trajnostni razvoj zaščitene turističnih območij. Izpostavili so enajst najpomembnejših elementov za dobro sodelovanje. Ti so: komunikacija, vključenost, predanost, vodstvo, vloge, pristojnost, procesi, predpisi, sporazumi, sredstva in razumevanje. Tako sposobnost in učinkovitost organizacij, ki sodelujeta, vpliva na kakovost turistične izkušnje, zadovoljstvo obiskovalcev in varovanje naravnih virov, od katerih smo odvisni vsi (Wegner, Lee, & Weiler, 2010, str. 1643). V trajnostnih partnerstvih se moramo zavedati

pomena trajnostnega turizma. Tip (2009, str. 21) v svojem članku pojasnjuje, da že sami potniki, bolj kot kadarkoli prej, zahtevajo nižje okoljske in kulturne vplive, ter bolj smiselne interakcije z lokalnim prebivalstvom pri njihovih potovanjih. V turizmu je tako zelo pomembna kakovost ponujene izkušnje. Je vsota njenih delov. Pomembno je, kako so ti deli med seboj povezani, kako delujejo in kakšna je interakcija oziroma kakšni so odnosi med vpletenimi akterji (March & Wilkinson, 2008, str. 455). Zaradi demografskih sprememb, tu mislimo predvsem staranje prebivalstva, se v prihodnosti turizma napoveduje spremembe, tako na področju sestave produktov in posledično s tem povezanim ustvarjanjem partnerstev (Petermann, Revermann, & Scherz, 2006, str. 9). Strateška zaveznitva so postala skupne strategije trženja v turizmu. Te povezave imajo zelo različne oblike. Vendar pogosto nastanejo brez realističnih pričakovanj, ter jasnih operativnih postopkov, ki bi ocenili uspeh (Reid, Smith, & McCloskey, 2007, str. 581). To je potrebno spremeniti in postati bolj ciljno usmerjen, posebej pri ustvarjanju partnerstev. Pfueller, Lee in Laing (2011, str. 747) ugotavljajo, da je mogoče problem pri organizacijah v sami razporeditvi časa v podjetju, interesa in sposobnosti ljudi (Spitzer, 2012, str. 50-59).

Govorimo lahko tudi o trajnostnem razvoju, ki pomeni povečanje blaginje, odgovoren in uravnotežen dvig materialne, socialne in okoljske blaginje sedanje generacije, brez ogrožanja eksistenčnih možnosti za prihodnje rodove in ekosistem. Poznamo tri vidike trajnostnega razvoja vsake organizacije:

- Ekonomski vidik (trajnostna in dobičkonosna rast).
- Družbeno politični vidik (družbena odgovornost).
- Ekološki vidik (sonaravnost).

Sodobno in odgovorno udejanjanje gospodarskega razvoja pomeni trajno in družbeno odgovorno prilagajanje organizacij in sonaravnost njihovega delovanja. Zahteva nove pristope in načine razmišljanja, pa tudi spremembo vrednot na ravni organizacij (Bertoncelj et al., 2011, str. 15).

Upoštevanje delovanja podjetja na družbo naj bo, povzeto po Porter in Kramer (2006, str. 78-93), prioriteta vodstva. Kljub prizadevanjem so podjetja pri tem pogosto neuspešna in sicer ne samo zaradi nasprotujočega koncepta med pridobitno dejavnostjo podjetja in prioritetami širšega družbenega okolja, ampak tudi zaradi pogoste neprilagojenosti tega koncepta konkretnemu podjetju. S pravim pristopom lahko podjetja sprožijo velik družbeni napredek. Seveda pa pogosto podjetja ne začnejo z družbeno odgovornim ravnanjem sama od sebe, ampak jih k temu prisili pritisk lokalne javnosti, raznih organizacij – kot npr. Greenpeace, finančne restrikcije ali pozitivni poslovni učinki, ki se jih lahko prikaže kot upoštevanje etičnih, socialnih in okoljevarstvenih načel tudi v letnem poslovnem poročilu. Pomembno je, da to niso le kozmetične olupšave, ampak učinki, ki res nekaj prispevajo v družbenem okolju. Neprofitne organizacije najbolj pogosto širijo etične vrednote (npr. podpiranje dobrodelnosti), družbeni napredek (npr. ustanavljanje šol) in skrb za naravno okolje (npr. uporaba sicer dražje, a okolju prijazne embalaže). Problem, ki se lahko pojavi ob nasprotovanju družbenega okolja glede delovanja kakega podjetja, je, ali so boljši kratkoročno ugodni družbeni učinki ali strateške pridobitve, če to podjetje v tem okolju dalj časa deluje. Podjetje, ki npr. proizvaja ekološko primernejše izdelke, lahko s svojim zgledom in ugledom celo vzgaja porabnike.

Ob pregledu literature lahko ugotovimo, da obstajajo številna področja, kjer morajo usklajeno delovati na eni strani podjetje in na drugi socialno okolje. Najpomembnejše je zavedanje, da podjetje in družbeno okolje eden drugega potrebujeta. Uspešno podjetje potrebuje zdravo družbo. Sem spada šolstvo, zdravstvo, manj nesreč pri delu, učinkovita raba vodnih in energetskih virov, izraba zemlje. Dobro vodenje, vladavina prava in človekove pravice so

osnova za učinkovitost in inovativnost. Če ni primerne transportne infrastrukture, podjetja ne morejo prevažati tovora in ljudi. Dobrodošli so lokalni dobavitelji in podporne storitve. Zelo pomembne so finančne institucije, ki spodbujajo investicije, vladni zakoni, ki ščitijo intelektualno lastnino, omogočajo transparentnost, zaščito pred korupcijo in omogočajo izdelavo kakovostnih proizvodov, ki jih testirajo razni inšpektorji in zveze potrošnikov.

4 Razprava

Najpomembnejši del novomeške preteklosti je prav gotovo arheološka dediščina Novega mesta. Novo mesto tudi na evropskem arheološkem zemljevidu zaseda in predstavlja enega najpomembnejših prazgodovinskih najdišč in središč v Evropi in kot največja mestna znamenitost priča in dokazuje, da je Novo mesto prav v tistem času imelo v vsej svoji dosednji znani zgodovini tudi največji pomen in vlogo v celotnem evropskem prostoru. Prav zaradi tega in še večje prepoznavnosti mesta je občinski svet Mestne občine Novo mesto na pobudo Dolenjskega muzeja sprejel sklep, da se mesto poimenuje v mesto situl. S postavitvijo Arheološkega parka Marof, bi se povečalo število domačih in tujih turistov, kar bi občini Novo mesto prineslo še večji gospodarski razvoj in tudi ugodne neekonomske vplive, kamor prištevamo ugoden ekološki vpliv, vpliv na izobraževanje in kulturo ter zdravje obiskovalcev. Odprtje Arheološkega parka Marof lahko navedemo kot primer dobre prakse družbeno odgovorne kulturne ustanove Dolenjski muzej Novo mesto in Mestne občine Novo mesto, saj bi njegova postavitve vsaj delno zaščitila arheološko kulturno dediščino pred dokončnim propadom.

Novo mesto je eno najpomembnejših arheoloških najdišč iz časa starejše in mlajše železne dobe v Evropi. V času 1. tisočletja pr.n.št. je bilo Novo mesto mogočni center z utrjenim prazgodovinskim gradiščem na Marofu ter s številnimi gomilami in gomilnimi grobišči na območju sedanjega mesta (Portoval, Ragovo, Kandije, Ulica Majde Šilc, predvsem pa na širšem območju Marofa, na Mestnih njivah in na Kapiteljski njivi). Grobišče na Kapiteljski njivi je najobsežnejše in najštevilčnejše. Na tem mestu je stalo več kot štirideset zemljenih gomil z več kakor 900 skeletnimi grobovi iz časa starejše železne dobe ter več kot 700 žganih grobov iz mlajše železne dobe, ki so s svojimi tako lončenimi kakor kovinskimi, steklenimi in jantarnimi pridatki prinesli množico novih spoznanj in vedenj o življenju v železni dobi na Dolenjskem.

Arheološka grobišča sodijo med našo najpomembnejšo kulturno dediščino, saj z izbranim gradivom predstavljajo najvišje dosežke v umetnostni in obrtni proizvodnji tedanjega časa. Tako se je v 60. in 70. letih 20. stoletja izoblikovala spomeniško varstvena doktrina, ki je poskušala ohraniti čim več nedotaknjenih grobišč in če je le bilo mogoče se je bilo potrebno izogniti arheološkimi izkopavanjem, ki so destruktivna metoda za preučevanje preteklosti. Spomeniško varstvena služba je poizkušala obvarovati arheološko dediščino nedotaknjeno. Na Kapiteljski njivi, kjer je stoletna poljska obdelava dodobra stanjšala sloj zemlje, ki je prekrival arheološke strukture smo iskali različne rešitve, med katerimi je bila tudi ideja, da celotno površino domnevnega grobišča (3 ha) prekrijejo s pol metra debelo plastjo zemlje. Ker pa je obstajala zahteva, da se tu poljedeljska obdelava nadaljuje, bi za to prekritje potrebovali rodovitno zemljo, ki pa je na vsej Dolenjski primanjkuje in zato ta ideja ni bila izvedljiva. Obstoj grobišča je ogrožalo vsakoletno oranje, zato so morali začeti s sistematičnim zavarovalnim arheološkim izkopavanjem.

Da je to bila »srečna okoliščina« lahko danes z gotovostjo trdimo, saj so bile arheološke najdbe v zemlji že doslej zelo poškodovane in bi njihova »nedotaknjenost« v nekaj desetletjih povzročala popolni razkroj in razpad vseh kovinskih arheoloških predmetov v zemlji.

Povedano drugače, arheološki predmeti so bili ob poljedeljski obdelavi, z uporabo gnojil in škropiv izpostavljeni kemikalijam, ki jih je dež izpiral iz orne zemlje v grobne jame in so zelo uničujoče delovali na arheološke predmete. Če k temu prištejemo še kisel dež, ki so ga s kemijskimi analizami ugotovili restavratorji ter še zimsko zmrzal je bodočnost arheoloških predmetov v zemlji Kapiteljske njive popolnoma negotova. Kemijske analize najdenih predmetov kažejo da se bodo kovinski predmeti v zemlji Kapiteljske njive ohranili le še nekaj desetletij potem pa jim sledi popoln razkroj in uničenje. Zato je izkop teh predmetov, njihova zaščita in konservacija nujna in le dovolj hitra intervencija lahko te predmete reši pred popolnim uničenjem. Glede na njihovo izpovedno vrednost pa njihovega uničenja ne smemo dopustiti. To so primarni razlogi, ki pogojujejo, da bi Arheološki park postavili ravno na Marofu in zaščitili, kar se zaščititi še da.

Turk I. (2010, str 39-40) opisuje kot pomemben element odličnosti organizacije ravno odnos in razmerje organizacije do naravnega okolja in pravi, da bi morala vsaka organizacija v svojih poslovnih procesih graditi okoljevarstvene ukrepe, določiti politiko do okolja in zagotoviti, da ustreza naravi in obsegu dejavnosti, proizvodov ali storitev in njihovim vplivom na okolje, da vključuje zavezanost k nenehnemu izboljševanju tehnologije v prid okolju in preprečevanju onesnaževanja, da vključuje zavezanost k izpolnjevanju zahtev in predpisov o okolju ter zahtev v katere je organizacija privolila, da je dokumentirana in se izvaja, da je predstavljena vsem zaposlenim in širši javnosti. Poslovna politika, ki upošteva zahteve okolja, bi morala opredeljevati namene in cilje glede varstva okolja, ki se nanašajo na preprečevanje in omejevanje nastajanja škodljivih vplivov dejavnosti, kakor tudi na njeno poznejše odpravljanje, zaviranje in blažitev posledic. Oblikovati mora strategije in taktike glede varstva okolja. Odličnost organizacije se kaže v celovitem uresničevanju pričakovanj v zvezi z okoljem.

5 Zaključek

V nas ostaja težnja po poznavanju preteklosti, po vedenju, kdo smo in od kod prihajamo. Zgodovina, poznavanje in raziskovanje preteklosti nam lahko na zanimiv način pojasni odgovor na marsikatero vprašanje. Arheologija se je v preteklosti izkazala kot močno orodje za definiranje teritorija, za krepitev povezave med prebivalstvom in njihovim ozemljem. Beseda *oikos*, ki je v antični Grčiji označevala gospodinjstvo in dom, je etimološka osnova za dva sodobna izraza; ekonomijo in ekologijo. Ta beseda bi lahko tudi v današnjem času simbolizirala medsebojno odvisnost in tesno povezanost gospodarskega razvoja z naravnim in kulturnim okoljem.

Partnerski model vodenja turizma je sestavljen iz treh subjektov, ki se med seboj prepletajo. Na začetku je potreben interes civilne družbe, ki vzpodbudi javni interes, ta pa prinese podjetniški interes. Osnovna vloga družbeno odgovornega vodenja novomeške občine pri pospeševanju turizma je zagotavljanje ugodnih pogojev za razvoj turizma, zagotavljanje javnega interesa pri razvoju lokalne turistične ponudbe glede na načela trajnostnega razvoja, uresničevanje strateške razvojne turistične politike na lokalni ravni ter zaščita naravnih kulturnih arheoloških spomenikov. Družbeno odgovorno delovanje občine za skrb in ohranitev arheološke kulturne dediščine preraste v družbeno odgovornost naroda.

Z uresnitvijo projekta Arheološkega parka Marof bi Novo mesto, njegovi prebivalci in turisti dobili urejen mestni park, ki bi hkrati trajno ohranil in v celoti dostojno prezentiral prelepi zeleni in arheološko bogati predel mesta, kjer bi sedanji in bodoči prebivalci s svojo

tradicionalno ustvarjalnostjo na vseh področjih lahko nadaljevali tradicijo svojih prednikov, ki so pred več kot 2500 leti kot svojevrstni umetniki predvsem s svojo situlsko umetnostjo trajno zaznamovali ta prostor in ga neločljivo povezali z evropsko zgodovino (govorimo o družbeni odgovornosti organizacije). Ureditev parkovnih površin bi Novemu mestu prinesla boljše pogoje za preživljanje prostega časa – govorimo o individualni družbeni odgovornosti, družbena odgovornost poklicnih skupin pa se kaže pri izobraževalni vlogi parka, saj bi ga obiskovali tako osnovnošolci, dijaki in študentje arheologije.

Reference

1. Bertonec, A. et al. (2011). *Trajnostni razvoj organizacije*; Ekonomski, družbeno politični in ekološki vidiki. Ljubljana: GV Založba.
2. Bukovec, B. (2012, str. 5, 113-130). 24. *Forum odličnosti in mojstrstva*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
3. Kozoderc, D. (2009). *Trajnovativnost; Novi izzivi družbene odgovornosti podjetij*. Ljubljana: Salve.
4. Porter, E. M. in Kramer, R. M. (2006, str. 78-93). *Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard Business Review.
5. Potočan, V., Mulej, M. (2007). *Družbena odgovornost trajnostnega podjetja*. Kranj: Organizacija.
6. Spitzer A. (2012, str. 50-59). *Ustvarjanje odgovornih partnerstev v turizmu*. Novo mesto: Revija za univerzalno odličnost (RUO - letnik 1, številka 2).
7. Toth, G. (2008). *The Truly Responsible Enterprise; Resnično odgovorno podjetje*. Ljubljana: GV Založba.
8. Turk, I. (2010). *O osebnosti in poslovni odličnosti*. Ljubljana: Ekonomska knjižnica, Zveza ekonomistov Solenije.
9. Zadnik, T., Šmuc, S. (2007). *2. mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa*. Pridobljeno na: <http://irido.si/>

Anita Skubic je diplomirala na Ekonomsko poslovni fakulteti v Mariboru, smer Marketing. Sedaj je študentka magistrskega programa Management kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije Novo mesto.

Abstract:

Research Question (RQ): Novo mesto with its surroundings is known to Slovenian and foreign professional and lay public for its prehistoric and historic remains, mainly from Bronze and Iron Age, from times as far as 1000 B.C. In the recent years tourism is considered to be one of the most growing economic service activities in the world. Tourism is a civilizational achievement of the modern era and one of the essential factors of economic development, therefore many countries emphasize the development of tourism as a strategic developmental direction. The question I proposed is whether the establishment of the archaeological park Marof would lead to a successful preservation of the archaeological findings and their presentation to the public hence proving socially responsible behaviour.

Purpose: The purpose of this article is to give an overview of home and foreign scientific literature dealing with social responsibility of companies and to present a good practice example.

Method: I used a descriptive research method, which is based on the studies of theoretical content and the use of pre-existing home and foreign scientific literature.

Results: The idea of the archaeological park Marof is presented as a social responsibility of the nation (the preservation of the archaeological cultural heritage), the social responsibility of the organization (offer for tourists), individual social responsibility (quality spent free time), social responsibility of the professionals involved (archaeologists and other professionals).

Organization: Museums are public cultural institutions concerned with the preservation of the mobile cultural heritage. The main activities of museum do not only involve collecting, sorting, listing, researching and preserving of this heritage but also presenting the collected material to the public. This presentation normally takes place through permanent and special archaeological exhibitions. In this case however the material would be presented in situ on the spot where it was first found and excavated – in archaeological park Marof.

Society: Educational, culturally entertaining and social emotional experiences would be offered to the visitors of the archaeological park Marof.

Originality: The originality of this article stems from the lack of studies on this particular topic. Consequently this article leads to an opening of many possibilities for further research and thinking.

Limitations/Future Research: In this review article I limited myself to an overview of scientific literature. In the future I could compare the gathered results with research that has already been done in this research area.

Keywords: social responsibility, museum, archaeological park, cultural heritage

Vidiki etičnega poslovanja

Vesna Škedelj

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 8, 8000 Novo mesto, Slovenija
vesna.skedelj@gmail.com

Povzetek:

RV: Uporaba koncepta poslovne etike in družbene odgovornosti gospodarskih družb nujna in tudi dolgoročno gospodarsko donosna.

Namen: Cilj članka je opredeliti poslovno etiko kot dejavnika konkurenčne prednosti gospodarskih družb.

Metoda: Analiza člankov iz Zbornika 22. foruma odličnost in mojstrstva, Otočec in revije za univerzalno odličnost.

Rezultati: Opredeliti poslovno etiko kot dejavnika konkurenčne prednosti gospodarskih družb. Ugotoviti dejavnike poslovne etike, družbene odgovornosti in neetičnega poslovanja.

Organizacija: Kakšen je vpliv raziskave na menedžerje in organizacijo oz. prakso

Družba: Boljša poslovna etika in družbena odgovornost pripomore boljšemu poslovanju organizacij.

Originalnost: Drugačen pogled na tematiko in iskanju rešitev.

Ključne besede: Etika poslovanja, družbena odgovornost, neetično poslovanje

Tipologija COBISS: 1.04 strokovno-pregledni članek

1 Uvod

Etika je pomembna za učinkovito poslovanje. Visoka etična raven je pomembna v gospodarstvu in družbi, saj lahko le tako gradimo zaupanje v poslovne partnerje in se izognemo dvomom, ali jim lahko zaupamo ali ne. Etika je pomembna za podjetje kot skupnost ljudi, tu je pomemben občutek, da zaposleni delajo v organizaciji, ki jo drugi spoštujejo ter ravna prav. V takšnem primeru smo ponosni na podjetje, to pa poveča pripadnost, ustvarjalnost in pripravljenost na trdo delo. Etično ravnanje se pričakuje od vodstva lastnikov, poslovnih partnerjev. Pojavljajo se tudi vlagatelji, ki so pripravljeni investirati le v podjetja etično nespornih dejavnosti. Etično ravnanje pričakuje družba, tako na lokalni kot na globalni ravni. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da se zmanjša uspešnost poslovanja.

Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva temelji na petih temeljnih gradnikih: vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje, sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov, družbeno odgovorno sonaravno delovanje, usmerjenost v samo preseganje in dosežke in etičnost razmišljanja in delovanja. Slednje je v zadnjem času zelo aktualno, morda zato ker so začeli zavedati lastnih napak in želimo svojim zanamcem zapustiti tudi dobre vrline.

Namen raziskovanja je pokazati, da je uporaba koncepta poslovne etike in družbene odgovornosti gospodarskih družb nujna in tudi dolgoročno gospodarsko donosna. Cilj članka je opredeliti poslovno etiko kot dejavnika konkurenčne prednosti gospodarskih družb.

Ugotoviti dejavnike poslovne etike, družbene odgovornosti in neetičnega poslovanja. Pokazati, da poslovna etika in morala preprečujeta neustrezno ravnanje družb in ugotoviti potrebo po razvijanju novih meril in orodij poslovne uspešnosti.

2 Teoretična izhodišča

Etična vprašanja in dileme so večinoma sporne, ker se ukvarjajo z razločevanjem med dobrim in slabim. Meja med dobrim in slabim pa je očitna le na prvi pogled. Podjetja se morajo prilagoditi etičnim zahtevam časa, sicer je lahko njihova legitimnost ogrožena. Etiko bi bilo v podjetju potrebno povezati tudi z drugimi področji, predvsem tistimi, ki so v povezavi z družbeno odgovornostjo. Etiko kot tudi družbeno odgovornost je potrebno dejansko uvesti v podjetje in ne le informirati zaposlenih. Za izboljšanje etičnosti in s tem družbene odgovornosti so na voljo različni pristopi, vendar managerji in podjetniki, ki dajejo dober zgled, lahko pripomorejo h gradnji pozitivne etične klime v podjetju.

Poslovna etika obsega

Možina poslovno etiko ali etiko menedžmenta proučuje moralo, moralna načela in moralno odločanje kakor tudi kriterije in postopke za etično odločanje menedžerjev. Morala menedžmenta je nabor normativnih pravil za odločanje kot so kodeks, standardi, ki narekujejo, kako naj menedžer ukrepa, kadar gre za koristi, pravice in dolžnosti do samega sebe, zaposlenih v organizaciji kot tudi do okolja, v katerem deluje organizacija (Možina, 2002, str. 3).

- **Poslovna etika v okolju organizacije** – zadeva razmerja organizacije s poslovnimi partnerji in konkurenti; gre za družbeno odgovornost menedžmenta, ki vključuje odnose z drugimi posamezniki, skupinami in organizacijami v okolju (Možina, 2002, str. 3).
- **Poslovna etika znotraj organizacije** – obsega razmerja menedžerjev z vsemi sodelavci v organizaciji, kar vključuje pogoje dela in osebni razvoj, nagrajevanje, soupravljanje (Možina, 2002, str. 3).
- **Poslovna etika in osebna etika** – moralnost zasebnega življenja menedžerjev oz. njihova osebna etika pomembno vpliva na oblikovanje poslovne etike v organizaciji, ki mora upoštevati interese in vrednote ter različne osebne etike posameznikov v organizaciji (Možina, 2002, str. 3).

Izboljšanje poslovne etike organizacij

Mulej in Potočan menita, da je pomembno izboljšati poslovno etiko na različne načine in z delovanjem na različnih hierarhično-organizacijskih ravneh družbe. Na poslovno etiko je mogoče v največji meri vplivati na ravni organizacije. V literaturi in poslovni praksi poznajo dve temeljni možnosti za izboljšanje. Organizacija lahko na različne načine poskuša vplivati na:

1. Povečanje etičnosti udeležencev organizacije kot celote. Prva je sposobnosti udeležencev za etično delovanje (ki je odvisna predvsem od osebnih veščin) in njihove

namere etično delovati in se vesti (ki je odvisna od vrednot, moči in zaupanja). Pri tem lahko organizacija uporabi različne rešitve, npr. organizacijsko socializacijo, izobraževanje, usposabljanje. (Mulej, Potočan, 2012, str. 6).

2. Oblikovanje/izboljšanje možnosti za etičnost delovanja organizacije. Pri tem lahko organizacija uporabi različne rešitve, kot so npr. jasni opisi del in nalog, priročniki in organizacijski predpisi, usmeritve in obrazci za vrednotenje dela, formalne in neformalne organizacijske in/ali etične strukture, etični kodeksi. (Mulej, Potočan, 2012, str. 6).

Hkrati je za izboljšanje poslovne etike nujno zagotoviti ustrezno okolje in mehanizme, ki bodo organizacije podpirali ali spodbujali pri razvoju njihove poslovne etike. Z vidika okolja so možne različne rešitve. Najpogosteje omenjajo kot možne rešitve strokovno okolje. Pri tem je treba izpostaviti predvsem razvoj in večjo skrb za ohranjanje ustrezne ravni profesionalne etike kot sestavine poslovne etike. V tem okviru bi morala predvsem različna interesna in profesionalna združenja povečati prizadevanja za razvoj etičnih sposobnosti in namer svojih članov. Hkrati bi morala različna interesna in profesionalna združenja v večji meri uporabiti institucionalne instrumente, s katerimi bi lahko usmerjala svoje člane v zeleno etično vedenje. Tako bi morala združenja tudi bolj proaktivno delovati v smeri zagotavljanja ustrezne profesionalne etike z oblikovanjem takšnih etičnih meril in sodil, ki bodo podpirala in spodbujala zeleno etičnost vedenja članov (Mulej, Potočan, 2012, str. 6).

Hkrati pa bi bile potrebne tudi spremembe na ravni družbenega okolja, ki bi v večji meri podpirale in usmerjale delovanje organizacij v resnično etično delovanje organizacij. Pri tem je treba izpostaviti razvoj ustreznih vrednot na vseh ravneh in področjih družbe, ki bi podpirale etično vedenje in delovanje. Osrednjo vlogo pri tem imajo seveda družina, kolegi, oblikovalci javnega menja in vzgojno-izobraževalne ustanove, ki lahko najbolj vplivajo na razvoj vrednot (Mulej, Potočan, 2012), str. 6).

Mulej in Potočan menita, da bi morala družba, tudi s pravnimi sredstvi in pospeševanjem družbene odgovornosti dosledno skrbeti, da bi uporabljali vse razvite mehanizme za dosledno spoštovanje dogovorjenih in/ali zakonsko določenih kriterijev, kako naj delujejo in ravnaajo vsi člani družbe. V tem okviru bi bilo smiselno tudi dopolniti zakonodajo, da bi čim več dobrih etičnih praks preoblikovali v ustrezne pravne standarde (Mulej, Potočan, 2012, str. 6).

Etika in zakonski okviri

Etično ravnanje ne sovпада preprosto z zakoni, ki veljajo v določeni družbi; zakoni in etika so sicer povezani, vendar se razlikujejo. Seveda ne more biti etično ravnanje, s katerim kršimo zakone in druga pravila v družbi. Pozitivni vidik ravnanja opisuje ravno etika, ki nam pomaga oblikovati naše dejavnosti na načine, da dosegamo svoje cilje in hkrati cilje drugih, da lahko dosegamo boljše življenje. Razmerje med zakoni in etiko lahko prikažemo na naslednje načine. (Glas, 2002, str. 4). Opiranje na zakonske rešitve se sreča z nekaj težavami:

- **dvoumnost, nejasnost:** zakoni in druga regulativa so le prvi korak v določanju, kaj je in kaj ni zakonito: zakoni so pogosto sorazmerno splošni, zato omogočajo različne razlage, ki postanejo jasne šele s podzakonskimi akti ali konkretnimi rabsodbami, ki postanejo precedens za podobne primere; uresničevanje zakonov v posamičnem primeru je odvisno tudi od sodnikov, porote, spretnosti odvetnikov, olajševalnih in oteževalnih okoliščin (Glas, 2002, str. 4).
- **spremembe zakonodaje:** zakoni niso statični, lahko se spreminjajo v spremenjenih družbenih okoliščinah; dobra zakonodaja ne posega v preteklo ravnanje, praviloma ni retroaktivna, vendar ni izključena uvedba revizij lastninjenja podjetij (Glas, 2002, str. 5).
- **reaktivnost in nasprotja:** ko razmišljamo o zakonskih rešitvah v določenem primeru gre običajno za reakcijo na situacijo, ki se nam zdi problematična; to načelno ni dobra rešitev, bolje je razviti proaktivno strategijo, s katero želimo preprečiti spore z lastniki in vnaprej ponuditi obojestransko ugodne rešitve (Glas, 2002, str. 5).

Vodenje z odličnostjo (management by excellence) je nov model vodenja v gospodarstvu in tudi na drugih področjih družbenega življenja. Ponuja na sožitje odnosov, ki si prizadeva za razvoj, sožitje in zadovoljstvo vseh dejavnikov družbe (Bukovec, 2010 str. 6-7).

Raziskovalne teze:

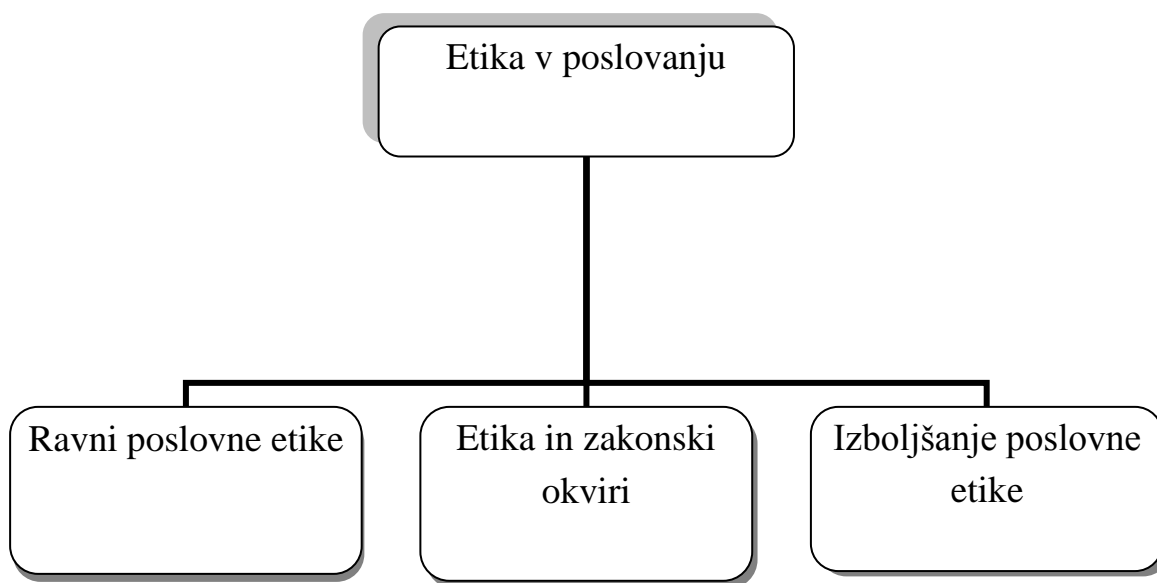
- V sodobni gospodarski praksi postajajo poslovna etika, morala in družbena odgovornost dejavniki poslovne uspešnosti gospodarskih družb.
- Preučevanje trenda razvoja poslovno etičnega odločanja in družbeno odgovornega poslovanja.

3 Metoda

3.1 Zbiranje podatkov

Za potrebe članka sem preučila stališča člankov iz zbornika 22. foruma odličnosti in mojstrstva Otočec 2010 in članka iz revije RUO ter nekaterih drugih člankov in knjig tujih in domačih avtorjev. Pri raziskovanju teoretičnih okvirov teme se preučila vlogo in pomen poslovne etike, družbene odgovornosti in neetičnega poslovanja na dolgoročno uspešnost poslovanja gospodarskih družb. Ker je veliko takih člankov, ki pišejo o etiki poslovanja in družbeni odgovornosti, smo se omejili na zgolj članke iz zbornika 22. foruma odličnosti in mojstrstva 2010, ker bomo lažje pridobili zelene podatke. Iz pridobljenih podatkov smo v strjeni obliki izpostavili najpomembnejše ugotovitve, ki odgovarjajo na raziskovalno vprašanje.

3.2 Model raziskave



Slika 1: Model raziskave

Kiauta navaja, da za večjo moralnost in s tem večjo družbeno odgovornost je potrebno novo razsvetljenje. Pojem »razsvetljenje« se v človeški družbi pojavlja v ponavljajočih se obdobjih. Tedaj v družbi prevlada nek nov pogled, ki »razsvetli« področja, ki se jih družba, zaradi monopolov nekih prepričanj, do tedaj ni zavedala in upoštevala več. (Kiauta, 2010 str. 147-162).

4 Rezultati

Velik poudarek vseh člankov je potreba sodobnega poslovnega človeka po poslovni etiki, pri doseganju odličnosti v praksi vsakdanjega gospodarskega življenja. Predstaviti in pojasnit so nam, kako je poslovna etika v teoriji kot v praksi pri nas sramežljivo vstopala kot potreba posameznikov in skupin v obrambi lastne integritete in javnega dobra pred navalom neetičnega obnašanja na vseh področjih družbenega življenja. Pod vplivom razvitih družb se poslovna etika pri nas najprej uveljavi kot izbirni predmet na poslovnih šolah pod vplivom posameznih razumnikov, medijev in z vstopom civilne družbe v obliki kodeksov. Naše poslovno okolje je posnemalo uvajanje kodeksov poslovne morale, ki so prihajali kot zahodni modni trend Vendar takšna razlaganje poslovne morale ni bilo primerno, ker ni prihajala iz notranje potreb organizacije Tako so nastali neprimerni kodeksi, kot nekakšna mešanica med pravili družbe, bontona in pravnih aktov. Zaradi procesov privatizacije in globalne recesije, smo v zadnjem času v prepričanju po potrebi poslovne etike. Jelovac (2010, str. 95-97) v članku navaja potrebo po uveljavljanju strategije izpolnjevanja, ki jo zastavljajo kodeksi poslovne morale in kulturnega dialekta. Vendar meni, da v praksi vsakdanjega življenja ne bo zaživela brez tega zastavimo celovit strateški program. Ta bi zajemal družbo v razponu od šolstva, znanosti, kulture, medijev, civilne družbe do gospodarstva. Namesto moralnega

pridiganja se zavzema za vzgojo nove generacije odgovornih in avtonomnih posameznikov, ki bi morali ponotranjiti vrline, vrednote in maksime človeka dostojnega razmišljanja in delovanja. Tako bo poslovna morala prispevala k utrjevanju organizacijske družbe in razvoju duhovne sposobnosti ljudi, ki vplivajo na poslovno kulturo.

V članku poslovna etika kot nujni pogoj odličnost Jelovac (2010, str. 87-88) predstavi raziskavo z namenom, da ugotovimo kakšno je stanje na tem področju pri nas. V obdobju oktober -december 2009 so izvedli empirično raziskavo o vrednotah in integriteti v zasebnem in javnem sektorju. Vzorec zajema 400 naključno izbranih managerjev iz obeh sektorjev. Respondenti so bili med ostalim naprošeni, da razvrstijo 20 organizacijskih vrednot, povzetih iz panorame vrednot, ki sta jih van der Wal in Huberts uporabila v svoji empirični raziskavi, izpeljani na Nizozemskem leta 2005. Gre za naslednje vrednote: odgovornost, kolegialnost, predanost, uspešnost, učinkovitost, strokovnost, poštenost, nepristranskost, nepodkupljivost, inovativnost, zakonitost, poslušnost, dobičkonosnost, zanesljivost, odzivnost, samoizpolnitev, uslužnost, družbena pravičnost, trajnostni razvoj in transparentnost. Iz nabora vseh naštetih vrednot je bilo potrebno na lestvici od 1 -5 razvrstiti pet vrednot, ki se po oceni anketirancev trenutno uporabljajo pri njihovem odločanju in delovanju.

Tabela 1: Največkrat uporabljene vrednote pri poslovanju.

Uporabljene vrednote pri poslovanju	
Zasebni sektor	Javni sektor
1. Odgovornost	1. Odgovornost
2. Strokovnost	2. Strokovnost
3. Poštenost	3. Zakonitost
4. Uspešnost	4. Poštenost
5. Učinkovitost	5. Učinkovitost

Potem so bili naprošeni, da še enkrat razvrstijo vrednote iz istega nabora na lestvici od 1 -5, vendar z vidika zaželenosti. Spraševali smo jih, katere vrednote bi pravzaprav morale biti najpomembnejše za doseganje ciljev organizacije.

Tabela 2: Vrednote z vidika zaželenosti pri poslovanju.

Vrednote z vidika zaželenosti pri poslovanju	
Zasebni sektor	Javni sektor
1. Odgovornost	1. Odgovornost
2. Strokovnost	2. Strokovnost
3. Poštenost	3. Zakonitost
4. Učinkovitost	4. Poštenost
5. Uspešnost	5. Učinkovitost

Jelovac navaja, da rezultati, ki smo jih dobili so indikativni. V zasebnem sektorju so se na prvih petih mestih glede trenutnega stanja znašle: odgovornost, strokovnost, poštenost, uspešnost in učinkovitost. lestvici zaželenih so prve tri ostale na enakih mestih, učinkovitost in uspešnost pa sta zamenjali mesta. Ugotovili smo, da se v javnem sektorju popolnoma ujemata trenutno in zaželeno stanje. Namreč - odgovornost, strokovnost, zakonitost, poštenost in učinkovitost so zasedle enaka mesta. Če bi posplošili rezultate naše raziskave, ki je opravljena na reprezentativnem vzorcu, bi prišli do ugotovitve o tem, da signifikantne razlike med stvarnostjo in idealom sploh ni. Kako pojasniti takšno stanje? Navedba rezultatov brez razprave.

Etična raziskovanja so se usmerila tako na zasebni, kot tudi na javni sektor. Vprašanja kvalitete uslug javne uprave v spreminjajočem se svetu so postala bistvenega pomena za delovanje in razvoj sodobne družbe (Lawton, 2004, str. 231 -243; Lawton in Doig, 2006, str. 11 -33, Žurga, 2007, str. 45 -63). Božič in Hadžimulić v prispevku ugotavljata etičnost dela v državni upravi, da je kakovost življenja povezana s stopnjo etičnosti v družbi, ta pa s stopnjo uresničevanja človekovih pravic in odgovornosti. Med tistim, kar predpisi izrecno prepovedujejo, in tistim, kar izrecno dovoljujejo, je obširno sivo področje, kjer se lahko dogaja, kar sicer ni prepovedano, vendar tudi ni moralno. Na vseh nivojih javne uprave mora biti zato ravnanje strokovno, profesionalno, zakonito, enakopravno, vljudno, odprto, pošteno do javnosti, spoštljivo, ekonomično, učinkovito in pregledno. Z vidika političnega upravljanja je pomembna etika politikov, ki so temeljni dejavniki upravljanja države, visok nivo etičnih standardov pa se pričakuje tudi od javnih uslužbencev, ki pri tem sodelujejo. Sedanja kriza je priložnost za ponovni premislek o odnosu do dela, sodelavcev in delovnega okolja, zlasti z ravni upravnega menedžmenta, da bi državna uprava približala storitve dejanskim potrebam uporabnikov.

Kušič je na 22 forumu odličnosti in mojstrstva predstavil zdravilišče Radenci kot dober primer odličnosti in poslovne etike. Vodstvo Zdravilišča Radenci ima jasno opredeljeno vizijo in poslanstvo. Zavedamo se pomena vlaganja v kakovost dela in procesov. Že leta 1996 smo se odločili za uskladitev svojega delovanja v skladu s sistemom vodenja kakovosti po standardu ISO 9001, pozneje pa še po ISO 14001, OHSAS, modelu Poslovne odličnosti, metodi 20 ključev in standardu ISO 22000. Družba ima jasno opredeljeno Politiko kakovosti, Okoljsko politiko, Politiko varnosti in zdravja pri delu in Politiko varnosti živil. Podjetje ima v Etičnem kodeksu zelo natančno opredeljene vrste odnosov in sicer: odnos do gostov, do poslovnih partnerjev, sodelavcev, nadrejenih, do dela in do družbe. Tako je etični kodeks skupek dogovorjenih pravil in standardov osnovne hotelske etike, ki predpisuje način izvedbe storitev in delovnih postopkov, ki olajšujejo delo, zvišujejo učinkovitost ter vzdržujejo in izboljšujejo medsebojne odnose in kakovost storitev. Uporablja 5 osnovnih načel medsebojnega vedenja: načelo medsebojne pomoči, poklicne vestnosti, spoštovanja dogovorov, vzajemne strpnosti in spoštovanja osebnosti. V sklopu odnosa do dela posebej poudarjamo odnos do delovnih sredstev, skrb za okolje, skrbno uporabo materialov,

odkrivanje in odpravljanje napak, osebno urejenost in pravila obnašanja na delovnem mestu (Kušič, 2010 str. 169-184).

Valj navaja pojma etika in korupcije, ki sta ključna za obravnavano tematiko, sta neločljivo povezana pri čemer je korupcija odvisna od etičnih vrednot v družbi – na lokalni in državni ravni. Korupcija je splošen izraz za vsa tisa pravno in moralno sporna dejanja, ki se navezujejo na zlorabo moči, oblasti in pooblastil. Korupcija je pojav, ki ogroža demokratične vrednote, vladavino prava, slabi ali negira moralne vrednote družbe, človekove pravice ter ogroža socialne in ekonomske možnosti razvoja posameznika, stabilnost demokratičnih institucij ter v večina držav predstavlja resen gospodarski in političen problem.

Neetično delovanje je globalni problem. Najdeno ga vsepovsod, še posebej v nerazvitem svetu ali v državah ki so v razvoju, kamor uvrščamo tudi Indijo, Zavedati se moramo problema poceni delovne sile in etičnih vrednot, ki so velik problem takih držav. Rajput je dejal, da obstajajo štirje glavne točke, ki neposredno oblikujejo upravljanje družbe. To so: (1) etika in podjetniška kultura, (2) notranje lastništvo in nadzor, (3), trgi, (4) zakoni in predpisi ter njihovo izvrševanje. Jasno je, da na upravljanje podjetja vplivajo tudi lastni atributi in trdno institucionalno okolje. Z visokimi etičnimi vrednotami lahko dosežemo zmanjšanje stroškov, visok standard ter bolj trajnostno korporativno upravljanje. To se izvaja v podjetjih, ki imajo jasno določene etične smernice in vzpostavijo dobre komunikacijske poti z vsem zaposlenim osebjem, zato taka podjetja dosegajo dodano vrednost organizacije z vsemi člani. Zavedati se moramo, da se organizacijska kultura začne z osebnimi vrednotami vodstva. Na žalost, je v Indiji ena glavnih težav nizek etični standard poslovanja in pomanjkanje ustrezne korporacijske kulture. Zato je za Indijo danes in za njen prihodnji razvoj nujno potrebno izboljšanje korporativnega upravljanja. Kar je spoznala tudi indijska vlada in meni, da je dobro upravljanje podjetij pomembno za izboljšanje konkurenčnosti in privabljanje mednarodnega kapitala. Menijo, da z boljšim upravljanjem podjetij lahko zmanjšajo stroške in tako podjetja postanejo bolj konkurenčna na svetovnem trgu in izpolnjujejo svoje družbeno odgovornost. (Rajput, 2015)

5 Razprava

Analiza člankov je pokazala, da se v Sloveniji v velik interes in zanimanje za etiko in moralo v poslovanju gospodarskih družb. Pogojen je z globalizacijskimi procesi, hitrim razvojem strategije, ter povečanju vloge gospodarstva v celotnem družbenem razvoju. Za urejanje odnosov med gospodarskimi družbami imajo pomembno vlogo dobri poslovni običaji, ki se izražajo kot standardi poslovne morale in predstavljajo pomemben element poslovne etike. V zadnjih desetih letih se že dobro uveljavlja koncept družbene odgovornosti. Družbena odgovornost nima enakega pomena za gospodarske družbe, kot dobri poslovni običaji, ki se oblikujejo kot standardi morale v bolj konkurenčnem okolju in se sklicujejo na njih zakoni. Družbeno odgovornost razumemo kot etično delovanje gospodarske družbe v javno korist.

Raziskava ki jo je predstavil Jelovac v članku poslovna etika kot nujen pogoj odličnosti ne pusti ravnodušnega nobenega poznavalca stroke. Dobljeni rezultati se nekako ne ujemajo s

pričakovanimi. Poraja se novo vprašanje ali ljudje ob poplavi vseh informacij na področju poslovanja in etike, ki so nam na dosegu roke, podzavestno ne ločino med željami in dejanskim stanje. Če bi bila etika poslovanja tako na visokem nivoju, nebi govorili o krizi vrednot.

Menim in s tem potrjujem tezo o sodobni gospodarski praksi, da etika, morala in družbena odgovornost. postajajo dejavniki poslovne uspešnosti gospodarskih družb. Potrjujem tudi tezo o preučevanju trenda razvoja poslovno etičnega odločanja in družbeno odgovornega poslovanja. Narejeno je veliko raziskav na področju etičnega poslovanja in podatki kažejo, da večina velikih gospodarskih družb, pri svojih strategijah razvoja, kot pomembne dejavnike navajajo in izvajajo tudi etiko poslovanja. Zavedati se moramo, da je etika v poslovanju in odločanju, le eden od gradnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Pomembno je družbi predstavljati primere dobre prakse, saj s tem dajemo dobro sliko vsakemu posamezniku in mu dajemo občutek, da ljudje še vedno spoštujejo dobre vrline tako podjetij kot posameznikov.

6 Zaključek

Slovenske organizacije pogosto oblikujejo poslovno etiko, ki odstopa od relativno dobro razvite in normativno določene gospodarske etike. Vendar je večina znanih problemov poslovne etike v slovenskih organizacijah v zadnjih letih posledica neupoštevanja dogovorjene gospodarske etike. Vzrokov za takšno stanje je veliko in jih tudi ni mogoče enostavno preseči. Pri tem je treba izpostaviti vsaj naslednja vprašanja. V slovenski družbi ne obstaja soglasje o želenih vrednotah oz. vrednotnem sistemu (Mulej, Potočan, 2012 str. 6).

Npr. uspešno menedžersko lastninjenje podjetja javnost obravnava predvsem kot etično dejanje. Hkrati pa se neuspešni menedžerski prevzem podjetja v večini primerov označuje kot nekaj neetičnega. Isto velja tudi za pravno legalno in poslovno legitimno selitev proizvodnje podjetja v tujino. Z vidika javnosti, ker želi dobro živeti tu, je takšna selitev pogosto označena kot neetična, čeprav v razmerah globalne ekonomije lahko pomeni edino možnost za preživetje številnih podjetij. Treba pa je izpostaviti tudi potrebo, da bi (ponovno) vzpostavili zavest o medsebojni povezanosti in soodvisnosti vseh članov družbe in to na vseh ravneh njenega delovanja (Mulej, Potočan, 2012, str. 7).

Etika je nujen pogoj za obstoj in razvoj vsake družbe in vseh subjektov njenega delovanja. Trajnostni razvoj in družbena odgovornost sta načina, ki nam lahko omogočita preživetje in nadaljnji razvoj, pri čemer ima poslovna etika organizacij osrednjo vlogo pri njunem doseganju.

Reference

1. Bekič, M. (2013) Kako doseči kakovost poslovanja v podjetju-pregledni članek. *Revija za univerzalno odličnost* (str.1-9.) Novo mesto, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
2. Božič, L., Hanžimulić, N. (2010) Etičnost upravnega dela kot gradnik strategije upravljanja upravne enote Krško. . V Bukovec B (ur.), 22.forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2010: Etičnost razmišljanja in delovanja pri uveljavljanju strategij univerzalne odličnosti in mojstrstva, Slovenija, Otočec, 20 in 21. Maj 2010 ,(str.117-146), Novo mesto, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
3. Bukovec, B. (2010) Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva. 20. Maj 2010 (str.6-7) Novo mesto, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
4. Glas, M (2002) Management-Nova znanja nov uspeh. *Poslovna etika-Združenje nadzornikov Slovenije*. (str. 1-20) Pridobljeno na http://www.zdruzenje-nas.si/db/doc/upl/glas__poslovna_etika.pdf
5. Jalovac, D. (2010) Poslovna etika kot nujni pogoj odličnosti. V Bukovec B (ur.), 22.forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2010: Etičnost razmišljanja in delovanja pri uveljavljanju strategij univerzalne odličnosti in mojstrstva, Slovenija, Otočec, 20 in 21. Maj 2010 ,(str.83-99), Novo mesto, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
6. Kiauta, M. (2010) Etika in družbena odgovorno delovanje. . V Bukovec B (ur.), 22.forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2010: Etičnost razmišljanja in delovanja pri uveljavljanju strategij univerzalne odličnosti in mojstrstva, Slovenija, Otočec, 20 in 21. Maj 2010 ,(str.147-162), Novo mesto, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
7. Kučič, M. (2010) Odličnost in etika v Zdraviliščih Radenci. . V Bukovec B (ur.), 22.forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2010: Etičnost razmišljanja in delovanja pri uveljavljanju strategij univerzalne odličnosti in mojstrstva, Slovenija, Otočec, 20 in 21. Maj 2010 ,(str.169-184), Novo mesto, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
8. Rajput, N. (2015) Shareholder types, corporate governance and firm performance: An anecdote from Indian corporate sector. *Asian journal of finance & accounting*
9. Možina, S. (2002) Management - Nova znanja za uspeh, Didakta, (srt. 1-8).
10. Mulej, M., Potočar, V. (2012). Dileme poslovne Etike v Sloveniji. Pridobljeno na: http://www.sinteza.co/wp-content/uploads/2012/06/p-Mulej_Poto%C4%8Dan-Poslovna-etika-v-Sloveniji-aa.pdf
11. Mulej, M., Potočar, V. (2012). Stanje poslovne etike v Sloveniji. Pridobljeno na <http://www.sinteza.co/wp-content/uploads/2012/02/Posvet1-gradivaa-M.Mulej-in-V.Poto%C4%8Dan-vse.pdf>
12. Vlaj; S. (2007) Upravljanje slovenskih občin in javna etika. *Mednarodnega inštituta za bližnjevzhodne in balkanske študije (IFIMES)*

Vesna Škedelj (1981) je diplomirala na Biotehniški fakulteti v Ljubljani. Od leta 2011 je zaposlena v Krki d.d. v sektorju za proizvodnjo zdravil.

Abstract:

Title Aspects of ethical business

RQ: Using the concept of business ethics and corporate social responsibility are necessary and also long-term economic profitable.

Purpose: The aim of this paper is to define business ethics as a driver of competitive advantage of companies.

Method: Analysis of Papers from the Proceedings 22 Forum excellence and mastery, Otočec and magazines for universal excellence.

Results:

Define business ethics as a factor of competitive advantage of companies. Identify the factors of business ethics, corporate social responsibility and unethical business.

Organization:

What is the impact of research managers and the organization or practice

Society: Better Business Ethics and Corporate Social Responsibility help better business organizations.

Originality: Another way to look at the issue and find a solution.

Keywords: Business ethics 1, corporate social 2, responsibility 3, unethical business 4

Vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje – vzgojni pristopi

Tjaša Škoda *

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
skoda.tjasa@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri so vzgojni pristopi, ki jih različni avtorji definirajo in kako se njihova uporaba kaže v praksi.

Namen: Namen in cilj raziskovanja je pregled literature o vzgojnih pristopih, njihovimi prednostmi, pomanjkljivostmi in raznolikostmi.

Metoda: Uporabljena je analiza člankov in knjig s področja vzgojnih pristopov.

Rezultati: S pregledom literature smo ugotovili, da različni avtorji definirajo vzgojne pristope različno. Kljub temu pa lahko med njimi najdemo podobnosti. Avtorji govorijo o dveh najpomembnejših raznolikostih vzgojnih pristopov. Vzgojitelji lahko uveljavljajo svojo moč, ki ima za posledico kaznovanja ali pa se odločijo za bolj permisivni pristop, ki upošteva svobodno voljo otrok.

Organizacija: Poznavanje vzgojnih pristopov je pomembno saj oblikujejo univerzalno odličnost in ustvarjajo posameznikovo osebnost. Od te je odvisno kako bo neka organizacija delovala, kakšno kakovost lahko dosega in kako uspešna je lahko.

Družba: Pregled literature prikaže raznolikosti in podobnosti med vzgojnimi pristopi.

Originalnost: Raziskava je narejena na podlagi pregleda literature domačih in tujih avtorjev.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V prihodnje bi bilo potrebno pregledati večje število strokovne literature ali izvesti raziskavo kako so poznani pristopi uporabljeni v praksi in kakšne so njihove posledice.

Ključne besede: vzgoja, izobraževanje, vzgojni pristopi, vzgojitelji, družina, šola

1 Uvod

Vzgoja zajema celostni razvoj osebnosti, ki poteka na kognitivni, emotivni in vrednotni ravni. Pri procesu vzgajanja so pomembni tako individualni, kot tudi družbeni aspekti, ki se kažejo skozi vrednote, vedenje in ne nazadnje s celotno osebnost posameznika. Kako se bo osebnost posameznika razvila je med drugim odvisno od vzgojnih pristopov, katerih je posameznik deležen že od rojstva. Vzgoja je pomembno vodilo za oblikovanje osebnosti. Ta lahko s pravilnimi in dobro zastavljenimi vzgojnimi pristopi, vodi do kakovosti in odličnosti na različnih življenjskih ravneh, govorimo lahko o pojmu univerzalne odličnosti.

Skozi raziskovalno vprašanje bomo ugotavljali kateri so vzgojni pristopi, ki jih različni avtorji definirajo in kako se njihova uporaba kaže v praksi.

Sodobni čas, napredek tehnologije ter spreminjajoče se prednostne vrednote zahtevajo uporabo vzgojnih pristopov, ki čim bolj kakovostno vplivajo na razvoj posameznika. Namen in cilj raziskovanja je pregled nad teoretično poznanimi vzgojnimi pristopi, njihovimi prednostmi, pomanjkljivostmi in raznolikostmi.

* Korespondenčni avtor.

2 Metoda

Članek je preglednega značaja zato je uporabljena analiza člankov, ki jih najdemo s pomočjo portala ProQuest in ostalega gradiva na izbrano tematiko. Iskanje poteka po naslednjih ključnih besedah: vzgoja, izobraževanje, vzgojni pristopi, vzgojitelji, družina, šola. Poskušamo odkriti rezultate posameznega vzgojnega pristopa in načine njihovega izvajanja. V analizi člankov in ostalega gradiva smo podrobno prebrali vsakega in njihovo bistvo strnili v povzetek.

3 Pregled literature in rezultati

Živimo v obdobju, ki je izrazito nemirno, polno sporov, napetosti in neravnovesij. Vendar lahko z razvito tehnologijo in znanjem odpravimo pojavljajoče neustreznosti. Pomembno je, da v svetu delujemo odgovorno in se upiramo na nekatere skupne vrednote in etična načela. Pri tem sta pomembna univerzalna odličnost in mojstrstvo, ki pripomoreta k dostojanstvenemu življenju ter trajnostnemu razvoju. Predpostavljata, da je vsak posameznik lahko odličen ter nosilec mojstrstva, kar izvira iz lastnosti vsakega posameznika. Pri tem je pomembna izgradnja celovite osebnosti. Univerzalna odličnost pripomore k uspešnem načinu življenja in z njenim udejstvovanjem deluje za uveljavljanje pozitivnih vrednot. Temelji na potrebi po pozitivnem razmišljanju in aktivnosti vsakega posameznika. Pomemben vidik univerzalne odličnosti sta vzgoja in izobraževanje. Z uveljavljanje univerzalne odličnosti in mojstrstva se spodbuja znanje, ki je tesno povezano s spoštovanjem in s solidarnostjo, kar vodi v zadovoljstvo v življenju in pri delu. Pri vzgoji je pomembna medsebojna strpnost, altruizem, empatija in nenehno izobraževanje, ki med različnimi kulturami vzpostavlja sožitje. Univerzalna odličnost in mojstrstvo se torej začneta razvijati z vzgojo otrok. Pri tem imajo njihovi vzgojitelji odgovorno nalogo, da otroke vzgajajo in izobražujejo v skladu s človeškim dostojanstvom. (21. mednarodni forum odličnosti in mojstrstva, 2009, str. 188–191)

Vzgoja se lahko nanaša na primarno oblikovanje posameznikove osebnosti, ki poteka v okolju kjer oseba odrašča, razumemo pa jo lahko tudi v povezavi s pojmom organizacije. Posamezniki v organizacijo »prinesejo« svojo osebnost, kot posledico domače vzgoje poleg tega pa jim tudi sama organizacija lahko nudi določeno obliko vzgoje, ki se nanaša na njihovo poslanstvo in poslovanje.

Gabrijeličič (1995, str. 11-154) pravi, da živimo v svetu, ki je vse bolj težavnejši in deležen zapletenih sprememb. Tu nam je lahko v veliko pomoč znanstvena disciplina, ki jo imenujemo organizacijski razvoj. Ta predstavlja poglobljeno poznavanje najnovejših dogajanj v človekovi dejavnosti – organiziranju. Pogoj za uspešnost in odličnost je aktivnost na podlagi znanja, razumevanje organizacijskih procesov ter psihična aktivnost. Pri slednjemu vidiku so za doseganje odličnosti pomembni ključni termini, med katere sodi tudi samoizobraževanje in, ki s primerno kombinacijo nudijo posamezniku veliko moč. Za odličnost je pomembno, da znanje vsakodnevno izpopolnjujemo. Ključnega pomena je torej stalno učenje, izobraževanje in vzgajanje.

Podobno razmišlja Ivanko (2007, str. 129), ki pravi, da se mora sodobna organizacija nenehno prilagajati spremenjenim zahtevam okolja. To pa si zagotavljamo s stalnim učenjem in usposabljanje. Osnova učenja pa je posamično učenje.

Organizacijo predstavljajo ljudje zato se je pomembno osredotočiti v trajno rast razmerij med ljudmi in njihovo ustvarjalnost. V središču je torej človek, vsak posebej in vsi skupaj, osebne in medosebne interakcije ter ustvarjalne zmogljivosti. Osebna odličnost je pogoj za organizacijsko odličnost. (Bukovec, 2007, str. 232)

Današnje življenjske razmere se nedvomno razlikujejo od tistih v preteklosti, kljub temu pa bližnja ali daljna preteklost še vedno živita v nas, starših, vzgojiteljih. Naš način bivanja in razumevanje otrok sta izpostavljena vplivu zavednega in nezavednega, načinu življenja, kulturi, znanju in vrednotam rodov, ki so živeli pred nami. Alkimija med našo osebno zgodovino in okoljem, kjer odraščamo, se bo prerodila in spremenila in sicer v novi alkimijo, ki nastaja med starši, vzgajanim otrokom in današnjim svetom. (Jacob, 2002, str. 13)

Žorž (2010, str. 7) opredeljuje vzgojo kot odnos med starši in otrokom, ki ga sooblikujejo čustva, trenutna razpoloženja in obremenitve.

Kadar govorimo o vzgoji lahko govorimo tudi o pojmu socializacije. To je proces, v katerem se otroci vzgajajo in izobražujejo, da postanejo socialno bitje na podlagi vrednot, norm. pravil in navad iz njihove okolice. (Alsaker v Jaffe, 1998, str. 221)

V nadaljevanju bomo pregledali nekatere načine vzgoje, kakor jih opredeljujejo različni avtorji.

Skozi zgodovino in vse do danes so se oblikovali različni vzgojni pristopi, ki izvirajo iz odnosa med vzgojiteljem in vzgajancem. Hoffman (1970) pravi, da poznamo vzgojne pristope, ki slonijo na vzgoji z uveljavljanjem moči (avtoritarna vzgoja) in vzgoji brez uveljavljanja moči. Avtoritarna vzgoja se kaže v telesnem kaznovanju, verbalni agresivnosti in odvzemanju. Odnos med vzgojiteljem in vzgajancem sloni na odvisnosti, je hladen in odrinjen. Zaupanje, toplina, ljubezen, želje in zmožnosti posameznika so v tem načinu vzgoje spregledani. Vzbuja se strah pred kaznijo zaradi česar se posameznik nenehno podreja avtoriteti. Ta način vzgoje negativno vpliva na moralni razvoj saj se posledice takšne vzgoje kažejo v pasivnosti posameznika ali njegovem odporu. Takšne osebe so uporniške, samovoljne, agresivne ali dvolične. V kasnejših letih so nesamostojni podredljivi ter ne zmožni samokontrole. Pri vzgoji brez uveljavljanja moči lahko govorimo o vzgoji s čustvenimi sankcijami in o vzgoji s podukom. Pri vzgoji s čustvenimi sankcijami vzgojitelj uporablja čustveno navezanost vzgajanca in vzgojitelja kot sredstvo za kaznovanje. Tak način vzgoje ima za posledico hudo čustveno problematiko. O vzgoji s podukom pa govorimo takrat, kadar se upošteva vzgajanjeva osebnost in njegova svoboda. Veliko je zaupanja in spoštovanja. Vzgojitelj, ki ima sam pozitivno samopodobo, pozitivno doživlja osebe, ki jih vzgaja, in jim izkazuje spoštovanje. Oblikuje pozitivno vzgojno okolje, takšno, ki spodbuja in sprošča iniciativnost, zaupanje in spoštovanje. Pri tem načinu vzgoje se uporabljajo metode za

spodbujanje pozitivnega vedenja, pojasnjevanja omejitev, nakazovanja posledic oz. metode, kjer vzgojitelj pojasni svoje zahteve z opozarjanjem. Vzgoja s podukom torej vsebuje čustveno in razumsko komponento, ki ugodno vplivata na moralni razvoj saj se posameznik razvija v samostojno in odgovorno osebnost v skladu z njegovimi smernicami in z upoštevanjem drugih okoli njega. (str. 285-287)

Podobno razmišlja Jung (2002, str. 90), ki pravi, da se mora vzgojitelj zavedati, da govorjenje in ukazovanje le malo koristita, toliko bolj pa zgled. Če si vzgojitelj nezavedno dopušča vsakovrstne razvade, laži in slabo vedenje, učinkuje to neprimerno močnejše kot še tako dobri nameni. Meni, da je najboljša vzgojna metoda v tem, da je vzgojitelj sam vzgojen in da psihološke modrosti najprej preizkusi na sebi, da ugotovi njihovo primernost. Vse dokler bo v svoja prizadevanja vključeval inteligentnost in potrpljenje, verjetno ne bo slab vzgojitelj.

Empirične študije in terapevtska praksa ugotavljajo, da imajo starši v obdobju odraščanja otrok, izredno pomembno vlogo. Ule (2008, str. 76) pravi, da raziskave vedno znova potrjujejo, da so starši najpomembnejše osebe v življenju odraščajočih mladih.

Jeriček (2011, str. 12) podarja, da otroci niso popolnoma imuni na spremenjene razmere in različna delovanja sistemov v okolju. Velikokrat so pod vplivom starejših oseb, ki jih obkrožajo; staršev učiteljev, sorodnikov, starejših vrstnikov. Vrednote in stališča oblikujejo pod vplivom drugih oseb. Na ta način prevzamejo komuniciranje, razmišljanje in čustvovanja. Uporabljajo torej strategije, ki so se jih naučili od drugih.

Rousseau je eden prvih teoretikov o vzgoji, ki je opozarjal na pomen proučevanja razvojnih značilnosti otroka. Pravi, (1959, str. 36-40) da vzgojo dobimo preko narave, ljudi in stvari oz. iz treh virov; otrokove vrojene narave, vzgoje in otrokovega življenjskega okolja. Narava nas vzgaja s tem, da razvija v nas spodobnosti in organe, ljudje s tem, da nas učijo uporabljati to, kar razvija v nas narava, predvsem sposobnosti. Stvari pa nas vzgajajo s tem, da si pridobivamo izkušnje. Po Rousseau (Devjak, 2005 str. 23) je pravilno vzgojen človek tisti, ki ne pripada nobenemu stanu, tisti, ki vidi tudi v drugih ljudeh človeka in ne pripadnika stanu. Tak človek je pristen in neizumetničen. S tem je postavil naravo proti tedanji zlaganosti in izumetničenosti v kulturi in medsebojnih odnosih. Naravno vzgojen človek ni divjak, fevdalno kulturo zavrača, ker ima sam boljšo.

Pri nas je v sedemdesetih in osemdesetih letih vzgojne stile raziskovala avtorica Bergant. Podala je definicijo treh vzgojnih tipov:

- represivni vzgojni stil,
- permissivni vzgojni stil in
- laissez-faire oz. vsedopuščajoča vzgoja. (Bergant, 1994, str. 71-110)

Pri represivni vzgoji gre za vzgojno usmeritev, ki poudarja pretežno negativna vzgojna sredstva kamor sodijo kazni, prepovedi in omejitve. S strogostjo, nadzorom in pritiskom

skuša odpraviti pomanjkljivosti otroka, da bi vzgojila vdanega, poslušnega ne iniciativnega posameznika. Permisivna vzgoja je usmerjenost k pozitivnim vzgojnimi ukrepi in upoštevanju posebnosti otrok. Pri konceptu laissez-faire oz. vsedopuščajoči vzgoji je otrok subjekt in vzgojitelj objekt vzgojnega procesa. Gre za obratni pojav represivne vzgoje, kjer se vzgajancu dopušča vse.

Avtorja Peček Čuk in Lesar (Kociper, 2011) predlagata nekoliko drugačno delitev vzgojnih stilov in sicer:

- represivni ali avtorski oz. avtoritarni vzgojni stil,
- interakcijski ali avtorski vzgojni stil oz. avtoritativni,
- permisivni ali laissez-faire oz. do-(po-)puščajoči vzgojni stil.

Pri takšnem kvalificiranju sta permisivni in laissez-faire vzgojni stil izenačena, ker je avtoriteta v obeh pojmovanja kot negativni, omejujoč dejavnik. Za avtoritarni vzgojni stil je značilen krščanski tip patriarhalne vzgoje. Njegovi zagovorniki so prepričani, da je mogoče pri otroku doseči želeno vedenje s postavljanjem pravil, kaznovanjem in nagrajevanjem. V odnosu med vzgojiteljem in gojencem prevladuje enosmerna komunikacija, osnovna naloga takšnega načina vzgoje pa je prenos moralnih pravil in vrednot družbe. Učinki takšne vzgoje so hitro vidni, saj omogoča učenje enostavnih oblik vedenja, deležna pa je veliko kritik. Takšen način vzgoje ne vzgaja za odgovornost, saj vzgojitelj določi, nadzira in prevzema odgovornost za otrokovo vedenje. To onemogoča njegovo sodelovanje in soodločanje. (str. 34-35) O podobnem vzgojnem stilu govori tudi Kroflič (1997), katerega poimenuje »kulturno-transmisijksi model moralne vzgoje«. Otroku sprejme pravila obstoječe družbe, soočen je z vnaprej določenimi moralnimi zahtevami in vrednotami, ki se mu predstavljene kot večne resnice. Njegova vloga je omejena na poslušno sledenje napotkov vzgojitelja in ni upravičen do kritične presoje. Takšen način vzgoje je etično sporen, saj ne zagotavlja temeljne človekove pravice do lastnega prepričanja. Represivi oz. avtoritarni vzgojni stil se ne zavzema za vzgojo odgovornega in moralno avtonomnega posameznika, pač pa takšnega, ki se nekritično podreja avtoriteti, v njej išče potrditev in občutek pripadnosti v hierarhično strukturo. (str. 26-28)

Avtoritativni vzgojni stil je v vzgojni teoriji prisoten zadnja štiri desetletja in je nastal z namenom, da bi presegel slabosti avtoritarne in permisivne vzgoje. Idejne temelje je postavil Immanuel Kant, nemški filozof, ki je zatrjeval, da mora vzgoja vsebovati prisilo, hkrati pa je skušal najti način, kako bi lahko ob prisili kultiviral svobodo. (Kociper, 2011, str. 42)

Peček Čuk in Lesar (2009, str. 151-157) povesta, da avtoritativni stil temelji na sodobnem pojmovanju otrokovega razvoja. Poznano je, da njegov razvoj ni odvisen samo od notranjih procesov ampak tudi od zunanjih dejavnikov in interakcije med njimi. Discipliniranje in kaznovanje pa sta nujna sestavina tega vzgojnega stila. Kazen se izreče otroku, ki je zmožen

upoštevati pravila in se po njih ravnati. Pri tem se otroka ne ponižuje ampak se krepi njegov občutek odgovornosti in pravičnosti s čimer se ga navaja na samodisciplino. Vzgojitelj je v nenehni interakciji z otrokom, otrok sodeluje pri oblikovanju pravil in iskanju rešitev.

Permisivni stil je utemeljil francoski razsvetljenski mislec Jean Jacques Rousseau, ki je otroka postavil v središče vzgojnega delovanja. Zavzemanje za prijazno vzgojo je izhajalo iz potrebe po spoštovanju otrokovih pravic in spoznanja, da nasilne vzgojne metode niso bile dovolj učinkovite. Zagovorniki so prepričani, da je otrok sam sposoben uravnati svoje vedenje, zato je uporaba pravil, prisile in kazni odveč. Vzgojitelj v takšnem pristopu sme v odnosu uporabiti minimalno količino moči in kontrole. Permisivna vzgoja temelji na videz svobodnem, odprtem odnosu med vzgojiteljem in vzgajancem. Vendar pa permisivna vzgoja ni prinesla želenih rezultatov, saj ni oblikovala samostojnega, ustvarjalnega in notranje moralno avtonomnega posameznika. Oblikovala je posameznika z narcistično strukturo osebnosti, odvisnega od zunanjih potrditev, ki pravila spoštuje samo zato, da bi si pridobil naklonjenost iz okolice. Zahteve staršev in vzgojiteljev po otrokovi svobodi, naravnosti in spontanosti so ustvarile podobno vzgojno okolje kakor klasična represivna vzgoja. (Kroflič, 1997, str. 28-31)

Šebart (1990, str. 48-65) vzgoji stil opredeljuje, kot odnos med vzgojiteljem in vzgajancem, ki vključuje namen vzgojiti posameznika z določenimi lastnostmi. To je sistem metod in postopkov s katerimi skuša vzgojitelj vzgojiti posameznika z določenimi lastnostmi. Vzgojni stil je odvisen od številnih dejavnikov: od vzgojiteljevih stališč, pojmovanja in razumevanja otrokove narave, njegovega razvoja, načina discipliniranja itn. Vzgojni pristopi pa vedno določajo tudi nezavedne sile, saj vzgojni proces vedno nepredvidljivo zaplete obstoj in delovanje nezavednega kot objektivne kategorije v posameznikovi osebnostni strukturi ter delovanje nezavednega med posamezniki. Pomemben vidik predstavlja tudi družbeno-zgodovinski kontekst vzgoje; družba si namreč skozi proces vzgoje in socializacije vedno zagotovi takšen tip posameznika, ki odgovarja potrebam določenega časa. Avtorica pravi, da so vzgojni stili in koncepti vzgoje v funkciji reprodukcijske družbe. Pri opredelitvah vzgojnih stilov po njenem prepričanju manjka upoštevanje analize posameznika kot produkta določenih vzgojnih namenov ter analize družbe. Pravi, da opredeljevanje vzgojnega stila kot represivnega, permisivnega, laissez-faire, ... ostaja pomanjkljivo, saj ne upošteva zveze določenega tipa vzgoje z družbeno določeno reprodukcijo posameznikov.

Pantley (2001, str. 21-38) je mnenja, da lahko odlično vzgojo dosežemo z načrtovanjem. Takšna vzgoja temelji na akciji namesto reakciji, na skrbnosti namesto na jezi in na zdravem razumu namesto na nerazumnosti. Vzgoja otrok težavna naloga saj so tako otroci kot starši različni. To je tudi razlog zakaj ni mogoče ponuditi enotne rešitve, ki bi bila učinkovita za vse. Avtorica nadaljuje in pravi, da se pri vzgoji za odličnost lahko vzgojitelji ravnajo po naslednjih devetih postavkah:

- uveljavljanje avtoritete,
- zahtevanje,

- resnost pri postavljanju zahtev,
- jasno in kratko izražanje,
- ne popuščanje,
- ponujanje izbire,
- uveljavljanje pravil in rutine,
- odnosi, ki temeljijo na ljubezni, zaupanju in spoštovanju,
- pomislek preden se izvede ukrep.

Vzgojne koncepte pa morajo imeti in uporabljati tudi v sistemu formalnega izobraževanja oz. v šolstvu. Kroflič (2011, str. 178-187) pravi, da mora vzgojni načrt poleg predpisanega kurikula upoštevati tudi delovanje dejavnikov skritega kurikula. Naloga učitelja v današnjem času naj ne bi bilo le seznanjanje mladostnika z vrednotami, ampak tudi spodbujanje njegovega moralnega razsojanja ter razvoj t.i. prosocialne naravnosti do sočloveka, šolske skupnosti, naravnega okolja in do samega sebe.

Avtor nadaljuje (prav tam) in pravi, da lahko govorimo o minimalnem in maksimalnem cilju vzgoje. Pri minimalnem gre za zagotavljanje odnosov, discipline in splošne klime, ki omogočajo nemoten potek vzgojno-izobraževalne dejavnosti. Ta dimenzija vzgojnih ciljev se navadno omeji na oblikovanje hišnega reda in disciplinskih praks kot sistema preventivnih in kurativnih ukrepov za njihovo zaščito. Maksimalni cilji vzgoje sledijo logiki ugotovitve, da sta vzgoja in izobraževanje neločljivo povezana. To se zgod posebej takrat, ko si prizadevamo za doseg višjih vzgojnih ciljev, kot so na primer oblikovanje osebno odgovorne, strpne, družbene angažirane osebnosti. Pomembno je, da se v izobraževalnih institucijah postavljajo vzgojni načrti in sicer iz dveh razlogov. Prvi je pravni vidik, saj šola kot družbena institucija nima primarne pravice do vzgoje otrok; legitimiteto vzgoje jim dodeljujejo starši otrok, ki morajo biti vnaprej seznanjeni z vzgojnim konceptom institucije. Drugi razlog zakaj je potreben vzgojni načrt v šolah je pedagoški. Šola je zapletena institucija, v kateri delujejo mnogi vzgojni dejavniki, ki jih z vzgojnim konceptom povežemo v sklenjeno celoto, ki teži k realizaciji vnaprej opredeljenih vzgojnih smotrov oz. vrednot. Če tega ne storimo, bodo vzgojne dejavnike zasedle naključne partikularne ideologije (stereotipno razumevanje disciplinske vloge šole kot družbene institucije, marketinški vpliv ekonomskih interesov ipd.). Pri načrtovanju vzgojne dimenzije na ravni šoli bi morali upoštevati, da je v vzgojnem načrtu zajeto spoštovanje posameznikovih pravic, etičnost, demokracija, socialna usmerjenost in inkluzivnost. Potrebno se je zavedati, da ni mogoče določiti vzgojnega načrta enkrat za vselej, temveč gre za proces, ki ni nikoli dokončan, saj ga je potrebno vedno znova spremljati ter na podlagi evalvacije preoblikovati njegovo osnovno zasnovo.

Kroflič (2011, str. 188) povzame in pravi, da šola vzgaja preko naslednjih dejavnosti, kjer pa ne gre zanemariti tudi šolske kulture in klime, ki sta odraz konceptualizacije spodaj naštetih dejavnikov:

- z uveljavljanjem pravil šolskega in hišnega reda,
- z načini organiziranosti učencev (oddelčne skupnosti),
- s sodelovanjem med šolo in starši,
- z delovanjem šolske svetovalne službe,
- s ponudbo izvenšolskih dejavnosti,
- s sodelovanjem med šolo in lokalno skupnostjo,
- s sodelovanjem med šolo in socialnimi partnerji,
- s sodelovanjem šole in širšim/evropskim okoljem,
- s posebnimi projekti.

4 Razprava

Med pomembne dejavnike v razvoju posameznikove osebnosti sta življenje in delo v skupini. Navezovanje stikov, medsebojno sprejemanje in potrjevanje, komuniciranje in zadovoljevanje potreb, so spretnosti, ki jih otroci pridobivajo v različnih družbenih okoljih. Osebnost posameznika se tako oblikuje v družini, vrtcu, šoli, med vrstniki in širšim socialnim okoljem. Rečemo lahko, da proces socializacije oblikujejo zunanji in notranji dejavniki, ki pomembno vplivajo na razvoj osebnosti.

S pregledom literature smo ugotovili, da različni avtorji definirajo vzgojne pristope različno. Kljub temu pa lahko med njimi najdemo podobnosti. Avtorji govorijo o dveh najpomembnejših raznolikostih vzgojnih pristopov. Vzgojitelji lahko uveljavljajo svojo moč, ki ima za posledico kaznovanja ali pa se odločijo za bolj permissivni pristop, ki upošteva svobodno voljo otrok. Utemeljitelj slednje vzgoje, ki velja za prijazno in brez kazni je bil Jacques Rousseau. Pravi (Rousseau, 1959, str 36-160), da sta narava in okolje pomembna faktorja v procesu vzgoje. V svojem delu »Emile ali o vzgoji« je utemeljil koncept naravne vzgoje, kjer se morajo vplivi ljudi in stvari podrediti vplivom iz narave. Njegov vzgojni koncept je izhajal iz načela, da se je dobro vrniti k človekovi dobri naravi kjer je cilj vzgoje vzgojiti svobodnega človeka, ki tudi sam nadvse ceni svobodo.

Avtorja Hoffman in Jung v svojih delih povesta, da je v vzgoji pomemben tudi zgled, ki ga dajejo vzgojitelji. Govorimo o t.i. vzgoji s podukom, kjer vzgajanec z opazovanjem vzgojiteljev ponotranji in prevzame določen način vedenja in vrednot.

Vzgojni pristopi imajo velik pomen na oblikovanje celotne naše družbe. Posledice oz. rezultati vzgoje vplivajo na delovanje v skupnosti, na doseganje rezultatov in splošno družbeno klimo ter kulturo. Vrednote družbe so produkt socializacije in izbranih vzgojnih pristopov. Od njih je odvisno kakšni posamezniki bodo oblikovali naš vsakdan, nas vodili in soustvarjali naše socialno okolje. Vzgoja otrok ima vpliv na celotno univerzalno odličnost.

Durkheim (1981, st 46-47) pojem vzgoje enači s pojmom edukacije in socializacije. Pravi, da je cilj vzgoje, da iz človeka kot individualnega bitje ustvari družbeno bitje. Pravi, da življenje v družbi omogoča, da se prizadevanje ene generacije ne izgubijo, ampak prenesejo na naslednjo.

Posamezniki v organizacije prinašajo svoje vedenjske vzorce in vrednote, ki so posledica določenega vzgojnega stila. Zato je njihovo razumevanje pomembno, tudi za posameznike, ki uvidijo, da njihov način dela ne prinaša želenih rezultatov. Posledica vzgoje, ki se kaže tudi pri delu v organizaciji, je zagotovo stres. Lužar (2012, str. 9) pravi, da je pomembno, da vodstvo nauči ljudi prepoznavati stresne situacije še preden se zgodijo. Menedžerji se morajo zavedati, da in zniževanje stopnje stresa vodi v bolj zdravo in produktivnejše delovno okolje.

Govoriti o tem kateri vzgojni pristop je najbolj primeren, je težka naloga. Zagotovo pa je potrebno upoštevati otrokove pravice in njegov glas, ter izbrati pristop, ki ne zatira njegovih ustvarjalnih potencialov, temveč jih spodbuja in vrednoti pozitivno. Pomembno je tudi upoštevanje zakonskih predpisov in temeljnih človekovih pravic in svoboščin. Vzgojitelji morajo vzgajati s pomočjo dobrih vrednot, z učenjem strpnosti in sprejemanjem drugačnosti. Pomemben je demokratičen pristop, ki posamezniku daje občutek pomembnosti in aktivnega udeleženca.

5 Zaključek

Naše raziskovanje je preglednega značaja. V pregledu literature smo se seznanili s pojmom univerzalne odličnosti s poudarkom na izobraževanju in vzgoji. Pregledali smo nekatere poznane vzgojne pristope in jih opredelili na podlagi nekaterih poznanih teorij o vzgoji.

Raziskave je opravljena na zbranih člankih in knjigah, katera tematika se nanaša na vzgojne pristope. Poznavanje vzgojnih pristopov je pomembno saj oblikujejo univerzalno odličnost in ustvarjajo posameznikovo osebnost. Od te je odvisno kako bo neka organizacija delovala, kakšno kakovost lahko dosega in kako uspešna je lahko.

Z raziskavo smo želeli pregledati kateri vzgojni pristopi so teoretsko opredeljeni in možne načine, ki se uporabljajo v odnosih med vzgojiteljem in vzgajancem. V prihodnje bi bilo potrebno pregledati večje število strokovne literature ali izvesti raziskavo kako so poznani pristopi uporabljeni v praksi in kakšne so njihove posledice.

Vzgoja otrok zagotovo ni lahko naloga, katere bi se lahko vzgojitelji lotili po točno načrtani poti. Vzgojne pristope je potrebno uporabljati na spoštljiv način in se prilagajati nastalim problematikam, do katerih pride zaradi socializacije posameznika. Oblikovanje posameznika in način njegovega vzgajanja se odraža skozi celotno njegovo življenje in sicer, preko vrednot, solidarnosti, svetovljanstvu, varovanju okolja in njegovemu delovanju v celotni družbi.

Reference

1. Bergant, M. (1994). *Nove teme pedagoške sociologije in sociologije reforme šolanja*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
2. Bukovec, B., Pinterič, U., & Pandiloska, A. (ur.). (2009). 21. mednarodni forum odličnosti in mojstrstva in Konferenca zmagovalcev: *Uveljavljanje univerzalne odličnosti kot odgovor na izzive sedanjosti in prihodnosti*. Novo mesto: FOŠ

3. Bukovec, B. (2007). *Nova paradigma odličnosti*. 19. Forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2007. Novo mesto: FOŠ
4. Devjak, T. (2005). *Poglavja iz teorije vzgoje za naravoslovce in vzgojitelje ter vzgojiteljice predšolskih otrok: študijsko gradivo*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
5. Durkheim, E. (1981). *Vaspitanje i sociologija*. Beograd: Zavod za odžbenike I nastavna sredstva
6. Gabrijelčič, J. (1995). *Od kakovosti k odličnosti po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Dolenjska založba.
7. Hoffman, M.L. (1970). *Moral development*. V: Carmichael's Manual of Child Psychology, Vol. II, str. 261-359, New York.
8. Ivanko, Š. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
9. Jacob, C. (2002). *Mar otroke sploh še lahko vzgajamo?*. Ljubljana: Oka otroška knjiga.
10. Jaffe, M. L. (1998). *Adolescence*. New York: John Wiley & Sons.
11. Jeriček, H. (2011). *Ko učenca stresa stres in kaj lahko pri tem stori učitelj: priročnik za učitelje in svetovalne delavce*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja RS.
12. Juul, J. (2008). *Kompetentni otrok: družina na poti k novim temeljnim vrednotam*. Radovljica: Didakta.
13. Jung, C.G. (2002). *Psihologija in vzgoja*. Ljubljana: Študentska založba.
14. Kociper, T. (2011). *Vzgojni priročniki za starše*. Diplomaska naloga. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
15. Kroflič, R. (1997). *Med poslušnostjo in odgovornostjo: procesno-razvojni model moralne vzgoje*. Ljubljana: Vija.
16. Kroflič, R. (2011). Ali poklicne in strokovne šole potrebujejo vzgojni koncept. V R. Kroflič (ur.), *Kazen v šoli?: Izbrani pristopi k sankcioniranju prestopkov in podpori prosocialnega ter moralnega ravnanja* (str. 178-190). Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
17. Lužar, M. (2012). *Prepoznavanje in obvladovanje stresa med srednješolskimi učitelji*. RUO, 1(1), 1-10.
18. Pantley, E. (2001). *ABC odlične vzgoje*. Zakladnica nasvetov za starše. Ljubljana: Mladinska knjiga.
19. Peček Čuk, M. & Lesar, I. (2009). *Moč vzgoje: sodobna vprašanja teorije vzgoje*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
20. Rousseau, J. J. (1959). *Emil ali o vzgoji*. Ljubljana: Državna založba.
21. Ule, M. (2008). *Za vedno mladi?: Socialna psihologija odrasčanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Šebart, M. (1990). *O namenih in stilih vzgajanja nekoliko drugače*. Iskanja – vzgoja, prevzgoja, 9.
23. Žorž, B. (2010). *O pogubnosti permisivne vzgoje*. Salezijanski vestnik, 50 (1), 6-7.

Tjaša Škoda je leta 2013 diplomirala na Fakulteti za socialno delo v Ljubljani in pridobila strokovni naziv univerzitetna diplomirana socialna delavka. Trenutno na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu opravlja magistririj menedžmenta kakovosti.

Predšolsko izobraževanje na poti do odličnosti

Sonja Zlobko*

Fakulteta za organizacijske študije, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
sonjazlobko@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako dosežati kakovostno predšolsko izobraževanje, katerega namen je usmerjati otroka v (prihodnje) samopresejanje in odlične dosežke?

Namen: Namen članka je s pregledom literature določiti trenutne smernice vpeljevanja koncepta kakovosti in odličnosti na ravni predšolskega izobraževanja in odpreti diskurz za potencialne nadaljnje raziskave.

Metoda: V preglednem članku smo literaturo izbrali iz različnih podatkovnih baz (Google Scholar, Google Books, Springer Link, dLib), poenotnega internetnega knjižnega kataloga slovenskih knjižnic COBISS, evropskega informacijskega omrežja za področje izobraževanja Eurydice in spletnih arhivov periodičnih publikacij, zbornikov. Iskali smo po ključnih besedah univerzalna odličnost, kakovost in vrtci, dosežki otrok v predšolskem izobraževanju, kompetence otrok za prihodnost in na ta način zožili ustreznost iskalnih zadetkov.

Rezultati: Zagotavljanje kakovostne predšolske izobrazbe otroka (socialnih, emocionalnih, jezikovnih in kognitivnih, matematičnih, naravnih in umetniških kompetenc) vodi do boljšega soočanja posameznika s preprekami in priložnostmi ter zagotavlja uspehe in odličnost tako na kasnejšem delovnem mestu, kot v življenju nasplošno.

Organizacija: Premislek o kakovosti predšolskega izobraževanja odpira z nadaljevanjem raziskave poslovne priložnosti na področju zasebnega izobraževanja po modelih kakovosti.

Družba: Teoretična izhodišča odpirajo pot novim diskurzom na področju predšolskega izobraževanja, ki mora biti usmerjeno v kakovost za dosego odličnosti prihodnjih generacij, s tem posledično lokalnih in širših miljejev.

Originalnost: Pregledni članek služi kot teoretična podlaga novim modelom predšolskega izobraževanja ter kot izhodišče za nadaljnjo raziskavo in potencialno aplikacijo novega modela predšolskega izobraževanja.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Teoretična izhodišča niso podprta s konkretnimi rezultati pridobljenimi po ustrezni metodi. Slednje lahko označimo tudi kot možnost nadaljnega empiričnega raziskovanja.

Ključne besede: univerzalna odličnost, predšolsko izobraževanje, dosežki otrok, kakovost izobraževanja, kompetence otrok.

1 Uvod

V časih, ko se družba spreminja izredno hitro in je sprememba skorajda edina stalnica, je bistveno na kakšen način bomo otrokom zagotovili kvalitetne začetke, zato je potrebno premisliti modele predšolskega izobraževanja. Ti morajo ciljati na odličnost kompetenc, znanja in vzgoje, saj si posamezniki z močnim začetkom zagotovijo boljše individualne in ekipne dosežke v nadaljevalnih stopnjah izobrazbe, hkrati pa s pravim pristopom učvrstijo strategije, s katerimi si v življenju izboljšujejo kapacitete intelektualnega in socialnega kapitala.

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 20. april 2015; revidirano: 21. april 2015; sprejeto: 4. december 2015.

Opredelitev teoretičnih pregledov, ki vključujejo specifično tematiko, nam služi kot izhodišče za razmislek o kakovostnem predšolskem modelu izobraževanja. Slednje lahko vidimo kot spodbuda za nadaljnje raziskovanje na omenjenem področju, predvsem pa kot katalizator novih

pristopov in modelov za doseganje univerzalne odličnosti predšolskega izobraževanja tako v zasebnih, kot javnih institucijah, preko 'mej' lokalnega.

2 Teoretična izhodišča

S premislekom modela predšolske vzgoje, razumevanjem načinov vzgoje ter razčlenjevanjem dejansko spodbujanih in pričakovanih kompetenc je mogoče razviti nove pristope, s katerimi lahko otroke dobro pripravimo na zaznavanje priložnosti ali preprek na poteh življenja in dela. S pristopi, ki bi razvijali kompetence ter večali nabor intelektualnega in čustvenega kapitala, se ustvarjajo zametki odličnosti in zavesti o kompleksnosti dela, življenja v današnji družbi. Prav zato je pomembna izjemna skrb za to obdobje posameznika, saj je, kot povzame Jedlovčnik, otroštvo temelj na katerem posameznik gradi življenje (Semler v Jedlovčnik, 2013, str. 46).

Čvrsti temelji so razlog zaradi katerega se zdi smiselno prevetrili pojme, ki narekujejo nove pristope v predšolskem izobraževanju. V nadaljevanju se bomo prav zato opredelili na kakovost predšolskega izobraževanja, kompetence otrok in univerzalno odličnost, kar nam bo pomagalo zaokrožiti razumevanje izhodišč za samopreseganje in dosežke prihodnjih generacij.

Kakovost vzgoje in izobraževanja se kaže kot sposobnost izpolnjevanja in izvajanja pričakovanj in nalog različnih agentov vključenih v izobraževalne procese (Kocijančič in Krmelj v Peterlin, 2013, str. 7). Pri tem je bistveno razumevanje, da je kakovost v izobrazbi koncept, ki se procesualno spreminja, ali preprosteje rečeno, nenehno nadgrajuje zaradi različnih vplivov svetovnih in lokalnih smernic, zahtev trga, možnosti zaposljivosti, a vendar v nekakšni spravljeni kontradiktornosti, prav z učvrščevanjem samega koncepta kakovosti kot bistvenega aspekta delovanja za boljšo prihodnost, najde sidrišče.

Laseman (2009) v dokumentu Euridyce trdi, da bi bilo idealno, če bi za kakovostno izobraževanje namenili največ pozornosti učenju in dojetanju različnih veščin, ki otroku služijo kot podpora za črpanje vedenj iz različnih področij ob različnih priložnostih; bolje kot so otroci opremljeni na začetku, bolj bo učenje in pridobivanje veščin učinkovito v nadaljevanju izobraževanja (str. 17). A če malo poglobimo predstavo o kakovostnem izobraževanju, naletimo na nekatere poudarke. Zupan (2011) izpostavi, da se na eni strani soočamo z načrtnim pridobivanjem znanja za zadovoljevanje potreb in na drugi strani s kompatibilnostjo posameznika z okoljem ter njegovim odnosom do dela. Ta opisna dualizacija kakovostnega izobraževanja pokrije delovno in vzgojno dimenzijo izobraževanja, ki morata biti tekom različnih obdobji šolanja zastopani v različnih razmerjih. V predšolskem izobraževanju je, kot očitno, vzgojna dimenzija tista, ki prednjači. (str. 25)

A vendar je v tej točki smiselno poudariti, da kakovostno izobraževanje, predvsem predšolsko izobraževanje, za doseganje odličnosti prihodnjih generacij, mora ponuditi več kot dodelano vzgojno dimenzijo izobraževanja. Če naj bi se spretnost, znanje in kompetence razvijali zgolj v terciarnem izobraževanju (Zupan, 2011, str. 25), je smiselno te kompetence izobraževanja, ki določajo kvaliteto temeljev izobraževanja prevesti in prilagoditi tudi na predšolsko izobraževanje. Prav z namenom, kot ga poudari omenjeni Laseman - za učinkovitejše vpeljevanje veščin za črpanje različnih znanj, védenj.

Zaradi ustrezne spodbude ob napredovanju otroka, zaradi prilagajanja situacije otroku, predvsem pa zaradi potencialov razvoja odličnosti v kasnejših obdobjih življenja, moramo razumeti kakšne kompetence se od posameznika, člana družbe, po družbeni konvenciji, ki jo narekujejo tržno gospodarstvo in konkurenčnost, zahtevajo. Opredelil jih je Evropski parlament in svet evropske unije, za doseg optimalne socialne vključenosti, aktivnega državljanstva in fleksibilnosti na trgu pa naj bi jih razvili vsi ljudje; - sporazumevanje v maternem jeziku, - sporazumevanje v tujih jezikih, - matematične, znanstvene in tehnološke kompetence, - digitalna pismenost, - učenje učenja, - socialne in državljanske kompetence, - samoiniciativnost in podjetnost, - kulturna zavest in izražanje (Zupan, 2011, str. 22).

Dolgoročno razmišljanje in etabliranje kakovostnega predšolskega izobraževanja je precej globoko ukoreninjeno v družbeno politični diskurz preko različnih kategorij. Ena izmed teh so prav kompetence. Te se za predšolsko raven razlikujejo od zgoraj navedenih, ki so bistvene za doseganje profesionalne odličnosti odraslega posameznika, vendar so nekatere izmed njih neposredno pripisane predšolskemu izobraževanju (pa tudi ostale obdržijo prezenco). V Kurikulumu za vrtce (v nadaljevanju KV), nacionalnemu dokumentu za predšolsko izobraževanje (1999), so navedena naslednja področja dejavnosti za doseg kompetenc otrok: matematika, narava, družba, jezik, umetnost in gibanje (str. 14). V prvemu delu izdaje *Temelji kalifornijskega predšolskega izobraževanja* (v nadaljevanju TKPI 1, v izvorniku *California Preschool Learning Foundations*) (2008, str. XII-XIV) pa strnejo področja izpostavljena v našem nacionalnem dokumentu v socialne, emocionalne, jezikovne (katere nemalokrat nekateri avtorji eksplicitno povezujejo s kognicijskimi kompetencami) in matematične kompetence.

TKPI 1 (2008) navaja za različne kompetence različne standarde. Socialno in emocionalno področje delovanja posameznika določajo standardi samozavedanja, samoregulacije, socialnega in emocionalnega razumevanja, empatije, radovednosti, skupinskega delovanja, odgovornost in skrb. Jezikovna (kognitivna) domena se osredotoča na uporabo jezika za širjenje idej, predvsem pa za razvoj misli in mentalnih procesov. Standardi, ki jih mora predšolski učenec obvladati znotraj te domene so uporaba gramatičnih konvencij, zavedanje zapisa in fonološke izgovorjave, črke in povezovanje črk v besede, razumevanja in razlaga primerne besedila, pisanje in različne strategije sporočanja v osnovni obliki. Zagotavljanje matematičnih kompetenc pripravi predšolske otroke na logično in praktično razmišljanje, ki ga dosežejo s

poznavanjem števil, z razumevanjem številčnega sistema in preprostih razmerij med števili, lahko tudi preprostih matematičnih operacij, s klasifikacijo ali sortiranjem vzorcev, predmetov in množic, relacije med predmeti v prostoru in reševanje vsakdanjih matematičnih problemov. (str. XII-XIV) Dodajmo še gibalno domeno v kateri standarde po KV (1999) določa koordinacija gibov, zavedanje lastnega telesa, spoznavanje fiziološke različnosti, osvajanje športnih dejavnosti, umetniško domeno po kateri predšolski otrok razvije čut za estetiko, razvijanje umetniške ustvarjalnosti, poznavanje nekaterih umetniških zvrsti ter naravno domeno, ki obsega razvijanje odnosa do žive in nežive narave, spoznavanje življenjskih in naravnih ciklov, varen in zdrav način življenja, tehnične in tehnološke spretnosti. (str. 14–38) Smiselno je poudariti, da avtorji ali priročniki navajajo starostne razmejitve za doseganje standardov različnih domen, zato so programi vrtecev prilagojeni različnim starostim, kajti ne moremo pričakovati, če na kratko parafraziramo avtorico Cugmas (2006), da bi 3 leta star otrok artikularno različne metateorije o sebi, saj šele razvija občutek fizičnega samozavedanja, moramo pa pričakovati to od otroka med 7 in 8 leti starosti (str. 106).

Prav tako je razvoj kompetenc odvisen tudi od drugih faktorjev. Poleg družinskega okolja in interakcij z domačim okoljem, negativno oz. pozitivno na otroka (tako na njegove socialne, jezikovne, kognitivne, emocionalne idr. kompetence) vpliva tudi interakcija s skupinami vrstnikov, ki se formirajo v predšolskem izobraževanju, predvsem pa kvaliteta predšolskega izobraževanja, leta obiskovanja predšolskega izobraževanja ter ure, ki jih otrok dnevno preživi v vrtcu (Melhuish; Sylva & Wilthshire v Marjanovič Umek & Fekonja Peklaj, 2006, str. 50). Ugotovitve kažejo, da je vpliv predšolskega izobraževanja na otroke pozitiven, ali na tiste, ki prihajajo iz družinskega okolja z visoko stimulacijo, nevtralen. Ne glede na rahla nihanja raziskav različnih raziskovalcev, pa se kaže, da vpletenost otroka v predšolsko izobraževanje dolgoročno olajša doseganje ciljev in izboljša dosežke v kasnejših dobah (osnovni šoli) izobraževanja (Marjanovič Umek & Fekonja Peklaj, 2006, str. 50-51).

Zupan razume izobraževalni sistem v celoti, kot pripravo posameznika na soočenje z izzivi življenja in dela, pri tem pa morajo posamezniki prepoznati pomen odličnosti, saj jih le ta, kot motivacijska sila, usmerja v uporabo znanja, veščin in kompetenc, da bi si zagotovili zadovoljevanje potreb in želja (2011, str. 26). Te usmeritve, se v svetu, ki se sooča z individualizacijo dela, preživetvenih strategij in odgovornosti, kažejo za vedno bolj pomembne. Slednje zagate zahtevajo kakovostne modele in rešitve (predšolskega izobraževalnega sistema), saj je kakovostno izhodišče, s parafraziranjem Gabrijelčiča (1995), zgolj dobro tlakovan temelj za kasnejšo odličnost (str. 20).

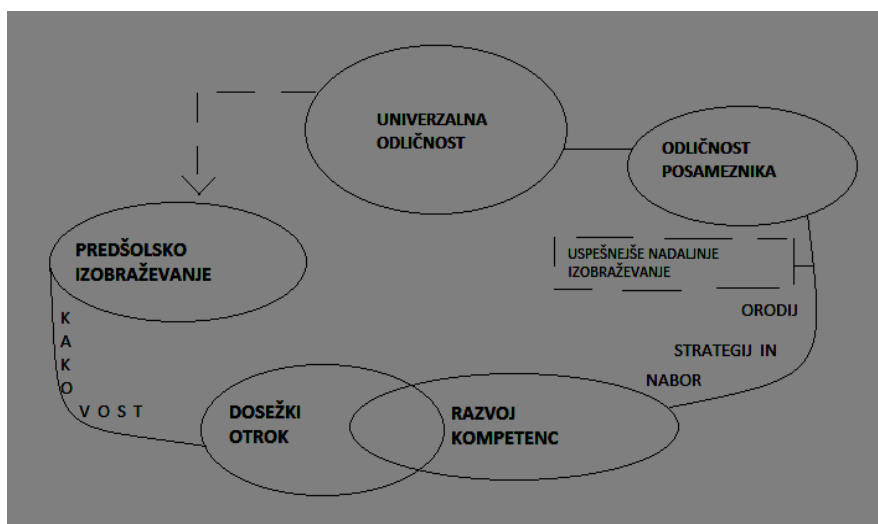
Potrebno se je zavedati, kot pravi Ovsenik (2013), da prihaja do spoznanja o vesplošni soodvisnosti, kar pa v kontekstualnosti delovnih perspektiv narekuje vzpodbujanje ustvarjalnosti in obvladovanje raznolikosti (str. 72). Zato se zdi še kako potrebno otrokom v predšolskem izobraževanju omogočiti najboljše, in ne samo zadovoljivo izobraževanje, kajti

zahteve sveta so se spremenile izredno hitro in ljudje smo prisiljeni na to reagirati. Reagirati tako, da se moramo biti sposobni učinkovito in zgodaj samoorganizirati, saj se je administracija ljudi v različnih sistemih izjalovila (ibid.). Posameznik tako mora za uspeh na kateremukoli področju tangirati na apliciranje odličnosti in kakovosti preko svojega življenja v sfero družbe, če parafraziramo nekatere razdelke Otoške rastoče strategije univerzalne odličnosti in mojstrstva (2010, 15. tč.).

3 Metoda

Zbiranja podatkov smo se lotili s prečesavanjem podatkovne baze Springer Link, s spletnim iskalnikom Google Scholar, z Google storitvijo Google Books, digitalno knjižnico dLib in evropskega omrežja informacij za izobraževanje Eurydice. Nekatere tekste smo našli na različnih straneh spletnih arhivov periodičnih publikacij. Dokumente ali profesionalne določitve odborov smo poiskali na nacionalnih in tujih straneh vladnih organov. Iskali smo po ključnih besedah univerzalna odličnost, kakovost in vrtci, dosežki otrok v predšolskem izobraževanju, kompetence otrok za prihodnost in na ta način zožili ustreznost iskalnih zadetkov.

V nadaljevanju sledi model raziskave. Mislimo, da je v otrokovem zgodnjem razvoju od kakovostnega predšolskega izobraževanja odvisno kakšne kompetence in dosežke bo razvil v tem obdobju in kako se bo v nadaljnjem izobraževanju in splošno v življenju soočal z zadovoljevanjem potreb in želja. Posameznikovi začetki se zdijo temelji za razvoj osebne odličnosti, ki širše vodi do obče odličnega delovanja.



Slika 1. Model raziskave

4 Rezultati in razprava

Pregled literature nas je usmeril proti odličnosti po poti izobraževanja. Opredelili smo se na predšolsko izobraževanje, ki se zdi na prvi pogled zgolj prehodno obdobje in ne naložba za prihodnost. A se kaže, da je prav predšolska doba tista, ki jo je za razvoj nekaterih kompetenc

posebno dobro vzeti v obzir. Tako večina avtorjev navaja, da se otroci vključeni v predšolsko izobraževanje v nadaljnjih dobah življenja bolj kvalitetno soočajo s priložnostmi in preprekami življenja. Z možnostjo kakovostnega razvoja socialnih, emocionalnih, kognitivnih, matematičnih idr. kompetenc, otroci bistveno hitreje osvojijo strategije s katerimi dosegajo uspehe v dobi otroštva in kasneje posledično osebno odličnost.

Gabrijelčič pravi, da v družbi konkurenčnosti ne bo zmagal tisti, ki ima nakopičene večje materialne vrednosti, pač pa tisti, ki bo bolje znal izrabiti svoje umske sposobnosti (1995, str. 75). Prav zaradi slednjega je razvoj, socialnih in emocionalnih, jezikovnih in kognitivnih, matematičnih kompetenc (pa dodajmo še tehnične in tehnološke kompetence) tako izredno pomemben. Znašli smo se namreč na prelomu; iznajti moramo nove načine z znanjem in vztrajnostjo, ki bodo dolgoročno utrjevale kvaliteto življenja posameznika in sredstvo za edini neusahljivi vir napredka je znanje, s katerim se išče vrzeli za drugačne načine življenja, zato tudi govorimo o današnji družbi kot o družbi znanja (Zupan, 2011, str. 15).

Kot smo omenjali zgoraj, so različni standardi kompetenc razporejeni v različna obdobja otrokovega razvoja, a ti se strnejo po pregledu predšolskih izobraževalnih programov po evropskih državah, kot piše Crahay (2009) v raziskavi Eurydice, v dva modela. Model A združuje izobraževalna določila, ki se osredotočajo na razvoj celovite osebnosti, ki pridobiva znanje skozi samodeterminirane aktivnosti in igro z vrstniki. Vloga odraslih je namenjena organizaciji dejavnosti in prostora, ki spodbujajo njihovo kognitivno zaznavanje, osredotočajo se na usmerjanje otroka in mu pri tem nudijo podporo za njegovo rast osebnosti. Model B navdihujejo teorije, ki zagovarjajo prenašanje znanja iz učiteljev na otroka, osredotočajo pa se na akademske in osredotočene jezikovne kompetence zagovarjane v kurikulumih predšolske vzgoje. Učne metode so vzpostavljene na direktnih navodilih, podkrepitvah in aktivnostih. (str. 137)

A če smo po izboru literature določili pomembnost razvoja mnogih kompetenc na predšolski ravni izobraževanja, kar določa kasnejšo odličnost posameznika, je glede na prejšnji odstavek, ki nakazuje na dualiteto pristopov, zanimiva opazka, da se nekatere strategije pridobivanja kompetenc med seboj očitno 'izključujejo'. Zato se zdi smiselno naslednje vprašanje. Kako prilagoditi pristopa, da bi zagotovili tako intenziteto kognitivne in osebne rasti otroka, kot intenziteto uveljavljenih kompetenc modela B? Crahay z nanašanjem na raziskavo (Stipek et al.), katere rezultati so, na primeru štirih skupin otrok različnih starosti iz družin etničnih manjšin z nizkim prihodkom, pojasni, da se pozitivni efekti akademskega pristopa (lažji prehod v osnovne šole), ki spodbuja osnovne veščine znanja, kažejo v primeru, če so do tretjega leta starosti otrok v predšolskih izobraževalnih ustanovah spodbujali njihov socialno emotiven razvoj (2009, str. 138). Od tu naprej lahko polemiziramo na primeru izbrane skupine, trdimo lahko namreč, da v primeru stimulativnega družinskega vpliva na otroka, rezultati ne bi pokazali identično sliko. To skrajno trditev delno podpre, a hkrati omili, partikularno usmerjena

raziskava v jezikovne kompetence otrok na predšolski ravni (Marjanovič Umek & Fekonja Peklaj, 2006, str. 64), v kateri avtorici trdita, da je nasplošno premalo pozornosti za prepoznavanje jezikovnih kompetenc usmerjene na otroke iz stimulativenega družinskega okolja. A sklepamo lahko, kot ugotovljeno že v začetku, da negativnega učinka seveda ni razpoznati.

A obrnimo se nazaj na oba pristopa; zdi se, da ju je medseboj smiselno povezati. Model A zagotavlja razvoj funkcij izvrševanja in metakognitivnih kapacitet, ki spodbujajo kasnejše akademske principe učenja, saj ti zahtevajo določeno stopnjo strukture kognicije in repetativnih vzorcev za razvoj avtomatiziranih refleksov nepogrešljivih za branje, pisanje in reševanje matematičnih problemov (Carhay, 2009, str. 193). Upoštevati bi zato bilo smiselno starost otroka, ki predvideva implementiranje enega izmed modelov (v potencialni kombinaciji z drugim) in pa individualno dojemljivost otrok v predšolskih programih, na podlagi česar učitelji zagotovijo otrokov razvoj.

5 Zaključek

Želeli smo utemeljiti pomembnost predšolskega izobraževanja za kasnejša obdobja posameznika in doseganje odličnosti v odrasli dobi. Na podlagi pregledane literature se je pokazalo, da je pridobivanje različnih kompetenc otroka pomemben za njegovo kognitivno in osebno rast v zgodnjih letih predšolskega izobraževanja, hkrati pa na podlagi tega posameznik lahko učvrsti akademski princip razmišljanja, ki je pomemben v kasnejših obdobjih zgodnjega razvoja. Takšen način otroku zagotavlja izrabo umskega potenciala in ga v obdobju predšolskega izobraževanja usmerja v doseganje različnih uspehov, v kasnejših obdobjih življenja pa mu nudi, sicer strateško predrugačene, a še vedno podobne, vzorce za doseg optimalne osebne odličnosti, ki jo bo lahko preko dela in drugih dejavnosti prenašal v obče odnose.

Vsekakor aspekta, da je otrokovo predšolsko izobraževanje in vzgojo potrebno upoštevati takšno kot je in ne dojemati zgolj kot načrtovanje za nadaljnje izobraževanje, ne smemo izpustiti in moramo razumeti, da se je potrebno z otrokom ukvarjati kot z individuumom, *ki je* in ne samo, *ki bo*. Kljub temu pa je potrebno zagotoviti najširši spekter kompetenc, s katerimi se posredno obračamo tudi na njegovo prihodnost, na njegovo nadaljnjo izobrazbo in življenje.

Kot pravi Ovsenik, se ustvarjalnosti ne moramo naučiti, lahko pa jo spodbudimo z načrtnim izobraževanjem in ustvarjalno klimo (2013, str. 74). Prav slednje najbolj grobo oriše dva pristopa pomembna za razvoj otroka v predšolskem izobraževanju. Ta dva principa (izobraževanje in ustvarjanje) pa sta tudi vodila za samopreseganje in izboljševanje procesov učenja slehernega posameznika, ne glede na dobo življenja, kar vodi do odličnosti. Kritična masa odličnih posameznikov pa narekuje kvaliteto delovanja, kar prehaja tako v delovno, kot v civilizacijsko odličnost in zagotavlja kakovost življenja družbe, skupnosti (Bukovec, 2008, str. 17).

Za poglobljenost bi bilo smiselno pregled literature podkrepiti z empirično raziskavo izvedeno na vzorcu otrok različnih starosti in jo primerjati s splošno uveljavljenimi standardi predšolskega izobraževanja. Slednje bi dodalo vpogled v dejansko stanje vrtcev, hkrati pa zanimiv aspekt na splošno stanje v družbi. Zanimivo bi bilo tudi poglobljeno primerjati izpostavljene kompetence za uspešno delo odraslih posameznikov, s priporočenimi kompetencami za predšolsko izobraževanje in razčleniti vrzeli, ki ovirajo na poti k odličnosti. Predvsem pa se zdi bistveno, da bi se raziskava nadaljevala s preverjanjem ustreznega izvajanja programa s strani učiteljev in vzgojiteljev ter prevetritvijo profesionalnosti pristopov k predšolskemu izobraževanju na dejanskih primerih.

Reference

1. Bukovec, B. (2008, julij). Univerzalna odličnost kot nova paradigma uspešnega sodelovanja in kakovosti življenja. *Kakovost: revija slovenskega združenja za kakovost*, (2), 16-17.
2. California Department of Education. (2008). *California Preschool Learning Foundations (Volume 1)*. Sacramento: Child Development Division, California Department of Education. Pridobljeno na <http://www.cde.ca.gov/sp/cd/re/documents/preschoollf.pdf>.
3. Crahay, M. (2009). Summary and Conclusion. V *Early Childhood Education and Care in Europe: Tackling Social and Cultural Inequalities* (str. 129-146). Brussels: EACEA – Eurydice. Doi 10.2797/18055.
4. Cugmas, Z. (2006). The External Validity of the Scale of the Selfperception for Pre-school Children (LSPO). V A. M. Columbus (ur.), *Leading Edge Research in Cognitive Psychology* (str. 105 – 122). New York: Nova Science Publishers Inc.
5. Gabrijelčič, J. (1995). *Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Dolenjska založba.
6. Jedlovnik, M. (2013). Analiza pristopov vzgoje nadarjenih otrok v predšolski dobi. *Revija za univerzalno odličnost*, 2(2), 38-48.
7. *Kurikularni dokumenti za področje predšolske vzgoje*
8. *Zavod Republike Slovenije za šolstvo. (1999, 8. marec). Kurikulum za vrtce. Pridobljeno na http://www.zrss.si/pdf/050711123045_vrtci_kur.pdf.*
9. Laseman, P. (2009). The impact of High Quality Education and Care on the Development of Young Children: Review of the Literature. V *Early Childhood Education and Care in Europe: Tackling Social and Cultural Inequalities* (str. 17-50). Brussels: EACEA – Eurydice. Doi 10.2797/18055.
10. Marjanovič Umek, L., & Fekonja Peklaj, U. (2006). The Effect of Preschool on Children's Language Development: A Slovenian Longitudinal Study. *Sodobna pedagogika*, 57(5), 46-67.
11. Forum odličnosti in mojstrstva: Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti. (2010). Pridobljeno na http://www.fos.unm.si/si/dejavnosti/forum_odlicnosti/strategija/.
12. Ovsenik, M. (2013). Ustvarjalnost kot izziv časa. V B. Bukovec (ur.), *25. mednarodni forum odličnosti in mojstrstva: Vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva* (str. 67-78). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
13. Peterlin, C. (2013). *Izboljšanje kakovosti poslovnega komuniciranja v šolstvu* (Diplomska naloga). Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto.

14. Zupan, N. (2011). Ali vaja še dela mojstra?: Izzivi izobraževanja za odličnost v družbi znanja. V B. Bukovec (ur.), *23. mednarodni forum odličnosti in mojstrstva: Vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva* (str. 13-33), Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.

Sonja Zlobko je univerzitetna diplomirana etnologinja in kulturna antropologinja, ki trenutno opravlja magistrsko nalogo na Fakulteti za organizacijske študije.

Abstract: Preschool education on its way to excellence

Research Question (RQ): How to achieve high quality preschool education, the purpose of which is to guide the child to selfovercoming and excellent achievements?

Purpose: The purpose of this article is to review the literature of current guidelines of the concept of quality and excellence at the level of preschool education and consequently open discourse for further research.

Method: In the review article, we selected literature from different databases (Google Scholar, Google Books, Springer Link, dLib), a catalog of Slovenian libraries - COBISS, European information network in the field of education - Eurydice and web archives of periodicals, books, etc. Keywords were universal excellence, quality and kindergartens, achievements of children in preschool education, children's competencies for the future, with mentioned limitations we determined the relevance of search results.

Results: Providing quality in early childhood education and development of child competencies (social, emotional, language and cognitive, mathematical, natural and artistic competence) leads to efficient confrontations with the individual barriers or opportunities, and ensures success and excellence both in the later work, as in life in general.

Organisation: Continued research of the quality of preschool education opens a business opportunities in the field of private education.

Society: Theoretical background opens the way for new discourse in the field of early childhood education, which should be designed for excellent and quality achievements of future generations.

Originality: Review article serves as a theoretical background for new models of preschool education, and as a vantage point for further research and potential application of the new model of preschool education.

Limitations/Further research: Theoretical background is not supported by results obtained by a suitable method. The latter fact can be define as the possibility for empirical research.

Keywords: universal excellence, preschool education, children's achievements, quality of education, children's competencies.