

Dr. Aleksandra Kornhauser

DOSEGANJE ODLIČNOSTI V SVETOVNIH POGOJIH

Pojmovanje kakovosti in odličnosti

Moto tega srečanja "*Kako do odličnosti 24 ur na dan?*" zbuja navdušenje, a tudi dvom, da je mogoče biti kar naprej odličen. Seveda vsakdo želi dosegati vrhunsko kakovost, vendar to željo spremlja strah pred trdo in največkrat dolgo potjo do nje.

Ob razmišljanju o odličnosti se poraja več vprašanj kot odgovorov. Kaj sploh je odličnost? Biti najboljši v skupini? V kateri skupini - domači, nacionalni, evropski, svetovni? Na katerem področju proizvodov ali storitev? In kaj sploh je najboljšo? Kdo postavlja kriterije, kdo presoja njihovo doseganje?

Kakovost pogosto opredeljujejo kot "fitness for purpose", torej kot ustreznost namenu. Lastnosti proizvoda ali storitve največkrat soočajo s pričakovanji kupcev. Kadar gre za masovne proizvode, konkurenčnost po navadi temelji na ceni. Na trgu tedaj srečamo značilno oglaševanje "mi smo najcenejši - če najdete cenejše izdelke enake kakovosti, vam bomo dvakrat povrnili razliko". Pri izdelkih in storitvah iz višjih cenovnih razredov pa močneje poudarjajo kakovost v primerjavi njihovih lastnosti v smeri odličnosti. Vrhunska kakovost je v tem primeru bolj objektivno materialno opredeljena, vendar je za te proizvode, pa tudi storitve, cena po navadi bistveno višja in trg manjši. V razpravi o kakovosti in možnostih Slovenije se moramo torej odločati



med pojmovanjem kakovosti v verigi MacDonalds na eni strani ter Ritz hoteli na drugi.

Odličnost je največkrat opredeljena kot vrhunska kakovost, z visoko vrednostjo (ceno). Biti odličen torej pomeni biti boljši od drugih, izstopajoč, sijajen, prvi. Če sprejmemo tako opredelitev odličnosti, potem je seveda jasno, da ne moremo biti prav vsi in na vseh področjih ter vseh 24 ur na dan odlični. Odličnost si lahko postavimo le kot cilj, kot smer našega celotnega delovanja.

Zakaj moramo Slovenci dvigniti kakovost na raven odličnosti?

Take zahteve pogojujeta zlasti dva neogibna svetovna procesa: globalizacija in uvajanje trajnostnega razvoja.

Za globalizacijo je značilno:

- uveljavljanje svetovnega trga surovin, polproizvodov in proizvodov ter vse bolj tudi storitev, kar neposredno podira meje vseh vrst in sproža združevanje v večje sisteme;
- usmerjanje gibanja kapitala (investicij) na področja, ki nudijo večje profite;
- razvijanje svetovnih komunikacijskih omrežij in informacijskih sistemov, ki pospešujejo prenos tehnologij in spodbujajo mrežno gospodarstvo v državnem in mednarodnem obsegu;
- združevanje raziskovalno-razvojnih kapacitet, posebej v industriji, ki prevzema tudi vse večji del temeljnega raziskovanja;
- tudi ozaveščanje o omejitvah našega planeta ter nevarnostih izrabe neobnovljivih surovin, svetovnega onesnaževanja in kriminala, kar podpira težnje k močnejšemu mednarodnemu nadzoru.

V večji svetovni povezanosti je vse bolj jasna potreba po hitrejšem uveljavljanju načel trajnostnega razvoja. Razvoj je v preteklosti za večino pomenil "več" - več materialnih dobrin, več energije, več prostora. Bistveno načelo trajnostnega razvoja pa je "manj" - omejitev izrabe neobnovljivih surovin, varčevanje z energijo, dolgoročno usmerjeno gospodarjenje, skladnost dejavnosti človeka z naravo.

Vendat ta “manj”, povezan z večjo odgovornostjo in solidarnostjo, večine ne privlači: razviti se nočejo odreči svoje visoke življenjske ravni; nerazviti pa očitajo, da so bili prikrajšani skozi stoletja in je zdaj njihov čas za boljši kos kruha. Pojmovanje trajnostnega razvoja z “manj” nikogar ne navdušuje.

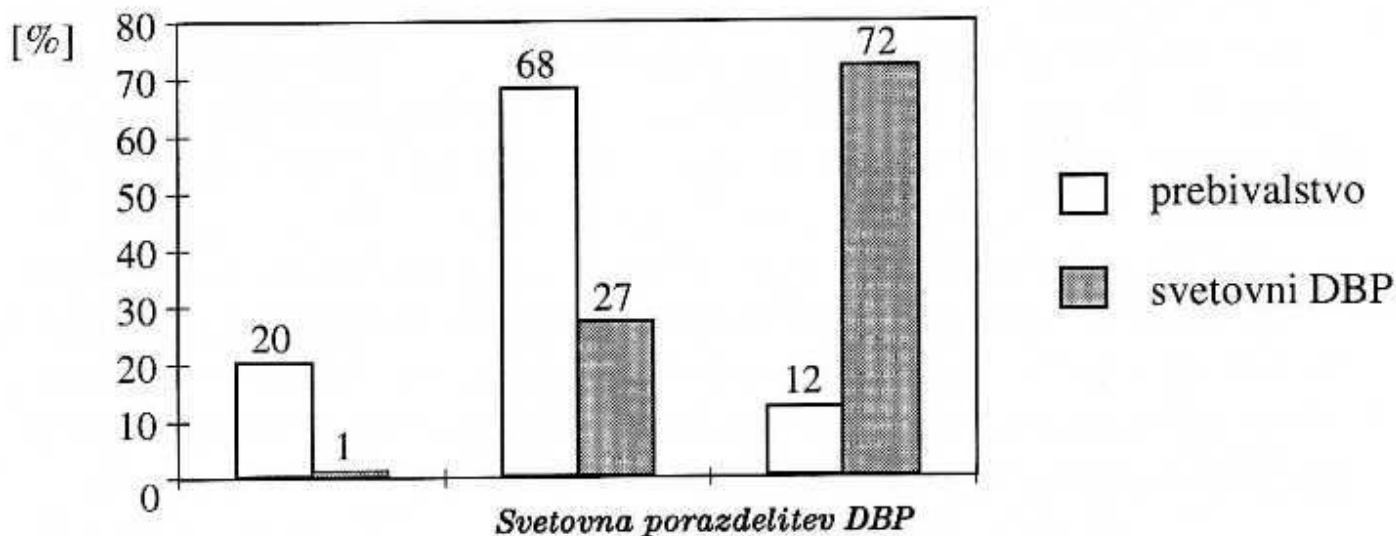
Ker “več” na našem majhnem planetu s strmo naraščajočim prebivalstvom ni uresničljivo, je treba “manj” dvigniti na višjo raven: “manj, a boljše”. Tako je postala kakovost temeljno načelo trajnostnega razvoja ter usmeritev k njej težnja vseh dežel. Hkrati bomo morali ponovno opredeliti pojmovanje bogastva in razvoja. Pri obeh bodo bistveno večji delež dobile nematerialne dobrine. Skladnosti človeka z okoljem se bo morala pridružiti poglobljena skladnost človeka s samim seboj in z drugimi ljudmi.

Danes torej h kakovosti stremi ves svet. Slovenci se moramo zavedati, da z našim stremljenjem samo h kakovosti nismo prav nič izjemni. Izpostavljeni smo konkurenčnemu boju z veliko večjimi in svetovno bistveno bolje organiziranimi.

Za majhne in dokaj razvite, kot je Slovenija, sta v bistvu le dve možnosti: postati delček v velikih združbah in slediti njihovi strategiji, ali dvigniti svojo neodvisno dejavnost na mednarodno raven odličnosti. Gotovo bo razvoj Slovenije vključeval oba pristopa.

Stremljenje k odličnosti je naša neogibna naloga ne glede na izbrani pristop. V velikih sistemih bo povečevalo naš vpliv, na samostojnih področjih pa bo pogoj že za ohranitev, kaj šele dvig naše življenjske ravni. Naš DBP je sicer res štirikrat manjši kot pri najbolj razvitih, vendar je dvainpolkrat nad svetovnim povprečjem, ki je okoli 4.000 US\$ (z razponom od 300 do 40.000 US\$).





Tri milijarde ljudi na svetu, torej polovica svetovnega prebivalstva, ima manj kot 3 US\$ na dan. Velik del med njimi se je pripravljen učiti in trdo delati - kar pogledjmo Kitajsko. Svetovna konkurenca, zlasti v delu z nižjo zahtevnostjo, bo v letih pred nami silovito naraščala. Če ne bomo dosegali odličnosti, bomo vse bolj padali v svetovno povprečje in naša življenjska raven bo drsela navzdol.

Značilnosti tekme v 21. stoletju

Štiri pogoje za uspešnost v naraščajočem svetovnem gospodarskem tekmovanju posebej poudarjajo:

- učinkovito zajemanje surovin in polizdelkov na svetovnem trgu,
- razvoj eko-tehnologij in novih materialov,
- izbor ugodnih lokacij za proizvodnjo,
- prilagajanje proizvodov in storitev specifičnim potrebam: *delaj, kar lahko prodaš, ne zanašaj se, da boš prodal, kar pač delaš.*

Zajemanje surovin in polizdelkov na svetovnem trgu, ki v Sloveniji po večini še ni dovolj razvito, bo močneje uveljavljeno ob povezovanju v večje gospodarske združbe. Za tiste, ki bodo ostali samostojni, ostaja za preživetje samo ena pot: stremljenje k odličnosti, kar terja tudi osredotočenje na skrbno izbrane dejavnosti z visoko specializacijo in čim večjo originalnostjo.



Za majhno, izjemno lepo, a tudi krhko Slovenijo so bistvena zapoved eko-tehnologije, pojmovane po japonsko. V Zahodnem svetu so te še vedno označene predvsem kot *okolju prijazne tehnologije*, ki stremijo k čim večji uporabi neškodljivih snovi, biorazgradnji škodljivih ter izogibanju njihove bioakumulacije. Prenaseljena Japonska, kjer je ekološka ozaveščenost vgrajena že v tradicionalno kulturo, pa opredeljuje eko-tehnologije bolj celovito. Zajemati morajo varčevanje s surovinami, višanje učinkovitosti v izrabi energije, ekonomsko učinkovitost, zmanjšanje količine odpadkov ter popolno odpravo onesnaževanja s strupenimi odpadki; okoljsko prijaznost pa razumejo kot skladnost z okoljem in kulturo.

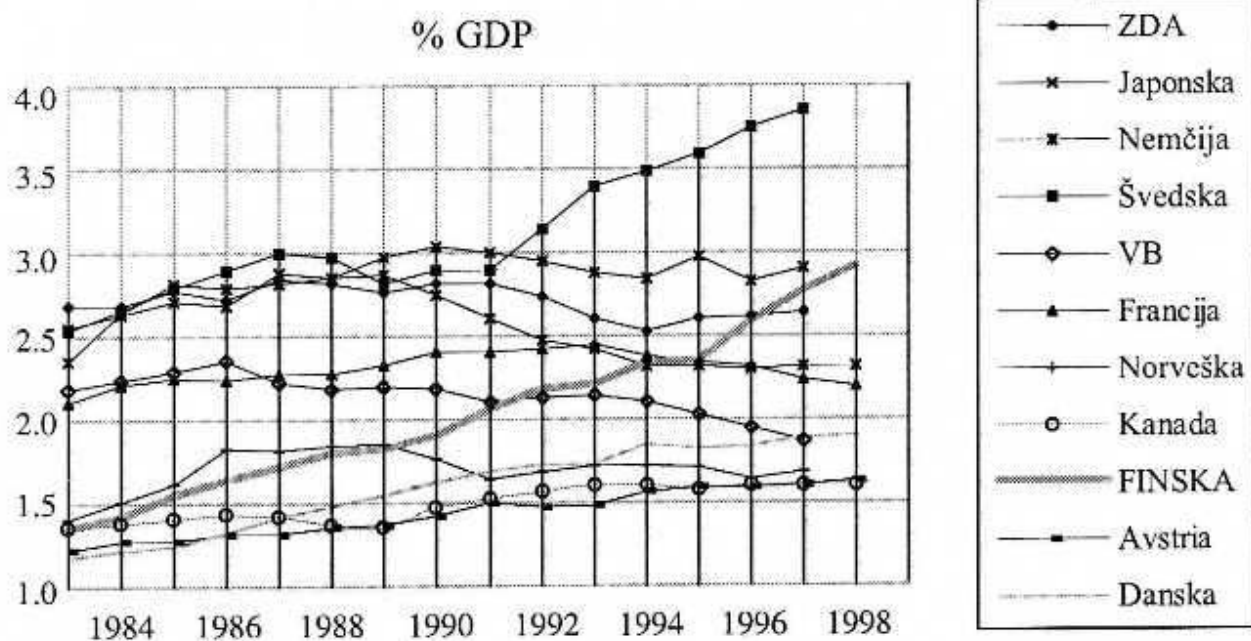
Izbor ugodnih lokacij za proizvodnjo kot pogoj za uspešnost je v Sloveniji hkrati grožnja in obet. Grožnja tiči v nevarnosti, da bodo tuji investitorji odpravili k nam manj čiste tehnologije, ali pa naše sedanje onesnažujoče uporabljali še naprej. Zato morajo biti ekološke analize bistveni sestavni del vsakega posega. Obet v izboru lokacij pa je predvsem naša evropsko-središčna geografska lega, če jo bomo le znali uspešno vnovčiti. V stremljenju k odličnosti moramo lokacijsko politiko izjemno skrbno načrtovati, saj že en sam zgrešen poseg lahko uniči izhodiščne možnosti za doseganje odličnosti pri celi vrsti drugih.

Hitro prilagajanje proizvodov in storitev specifičnim potrebam je izredno ostra zahteva, ki ne dopušča odlaganja na jutri - kar se nas še vedno drži. Maksimalna prilagodljivost je v bistvu maksimalna dinamičnost. Hitrejši pobere smetano. Že na poti h kakovosti, kaj šele odličnosti, moramo preganjati inercijo in ustvariti ozaveščenost, da je določeno nalogo treba opraviti zdaj, ne čez eno uro, kaj šele jutri. Izkušnje nam kažejo, da se je lagodnost močno razpasla in ukoreninila, zato je ne bo lahko odpraviti. Lagodnost in odličnost pa sta si v ostrem nasprotju.

Slovenija je majhen sistem, zato je prilagodljivost trgu proizvodov in storitev lahko velika. S svojo bogato in izredno pestro kulturo pa trg lahko tudi ustvarja. Našo kulturo smo doslej premalo vključevali v svoje proizvode in storitve, umetnike in oblikovalce smo po večini odpravili ter pogosto raje proizvajali kičaste izdelke ter opravljali storitve brez



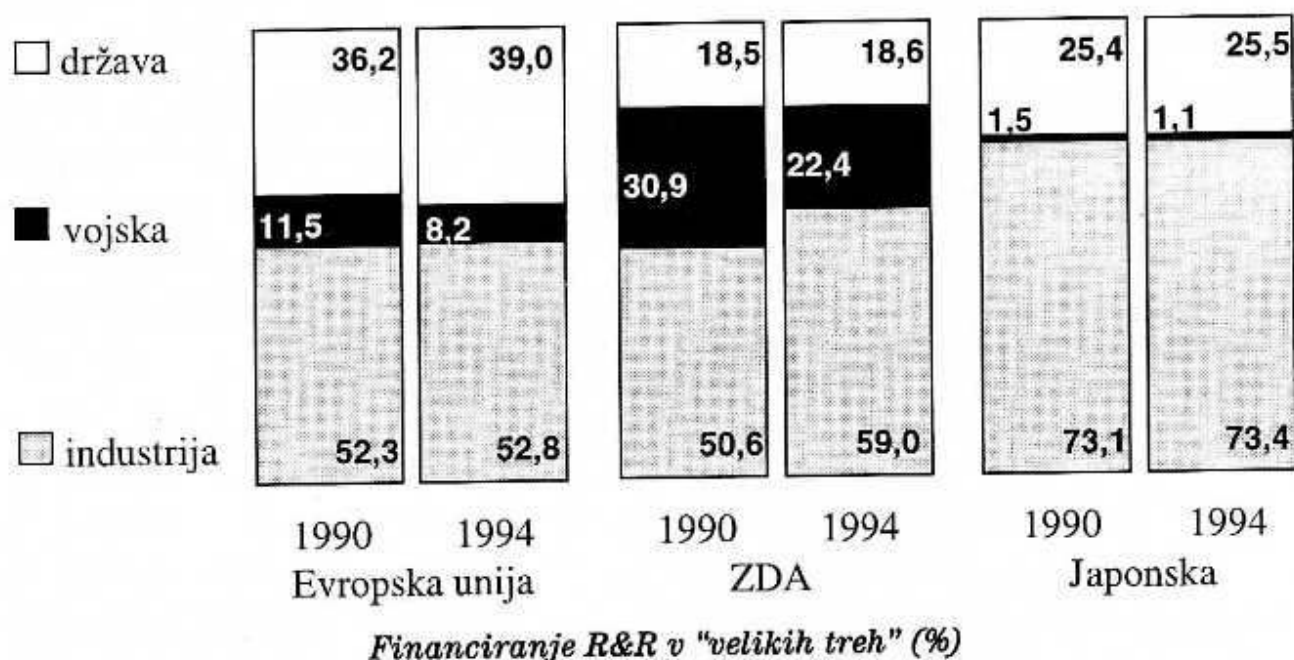
skrbi za dober okus. Pri proizvodih bi se lahko zgledovali na primer po Finski, kjer je vsak zobotrebec visoke kakovosti, vsaka kuhalnica elegantno oblikovana, vsak kozarec lep. Prav zaradi te težnje k popolnosti, ki izvira iz njihove kulture, je nastal "finski gospodarski čudež": iz hude revščine po drugi svetovni vojni so se v gospodarski rasti prebili na prvo mesto v Evropi - in to ne s tujimi vlaganji, temveč predvsem z lastnim umskim potencialom in veliko delovno vneto ter izjemno samodisciplino. Tak pristop dela čudeže - celo še v pozno pomlad povsem zaledenela dežela privlači številne turiste, ki jih v hotelih sprejemajo zelo izobraženi (znanje dveh, treh tujih jezikov je samo po sebi umevno), delovno učinkoviti ter skrajno vladni in prijazni, a nikoli vsiljivi uslužbenci. Podobno se godi poslovnim partnerjem v podjetjih. Taka splošna skrb za vzgojo in izobraževanje, povezana z načrtnimi vlaganji v raziskovanje in razvoj ter z mednarodnim usposabljanjem strokovnjakov, je Finski zagotovila tudi mesto med vodilnimi državami na področju visokih tehnologij.



Finski "gospodarski čudež" je dosežek narodove kulture in načrtnih vlaganj v znanje



Za podoben prodor bi Slovenija potrebovala na znanju utemeljeno razvojno strategijo ter takoj bistveno večja vlaganja v gospodarske raziskave in razvoj. Naša državno-proračunska sredstva za raziskave so v povprečju trikrat manjša kot pri visoko razvitih. Načrtnih industrijskih vlaganj v raziskave in razvoj, ki so značilnost visoko razvitih, pri nas praktično ni. Ob takem odnosu bomo odličnost lahko razvijali kvečjemu v folklori.



Kakšno učenje za doseganje odličnosti?

Leta 1950 je bil svetovni DBP okoli 4.000 milijard US\$, leta 2000 pa že 24.000 milijard US\$ (korigiran za inflacijo). V glavnem je ta porast zasluga uporabe novega znanja. Delovno-intenzivne ter tudi kapitalsko-intenzivne tehnologije se danes v visoko razvitih državah umikajo umsko intenzivnim tehnologijam. Te omogočajo tudi majhnim sistemom kot jih imamo v Sloveniji velik prodor. Za vpeljavo in uveljavljanje umsko-intenzivnih procesov pa je poleg raziskovanja in razvoja potrebno nenehno stremljenje k večanju znanja vseh ljudi ter uporabi le-tega z inovacijami v vsakem delu. Da bi to lahko dosegli, je treba spodbujati učenje in podjetnost od otroških let dalje, razvijati skupinsko inteligenco in vpeljati načrtno izobraževanje kot bistveni sestavni del vsakega delovnega razmerja.



Študije odvisnosti med umsko zahtevnostjo proizvodnih del ter doseženo dodano vrednostjo kažejo za umsko manj zahtevne procese zelo nizko donosnost. Z večanjem znanja, ki je največkrat vezano na visoko specializacijo, dodana vrednost skokovito raste. V Sloveniji smo v povprečju še vedno v spodnji polovici umske zahtevnosti proizvodnje, pa v veliki meri tudi storitev. Zato je tudi dodana vrednost v povprečju nizka. Izstopajo le tisti, ki so se z visoko kakovostjo približali odličnosti.

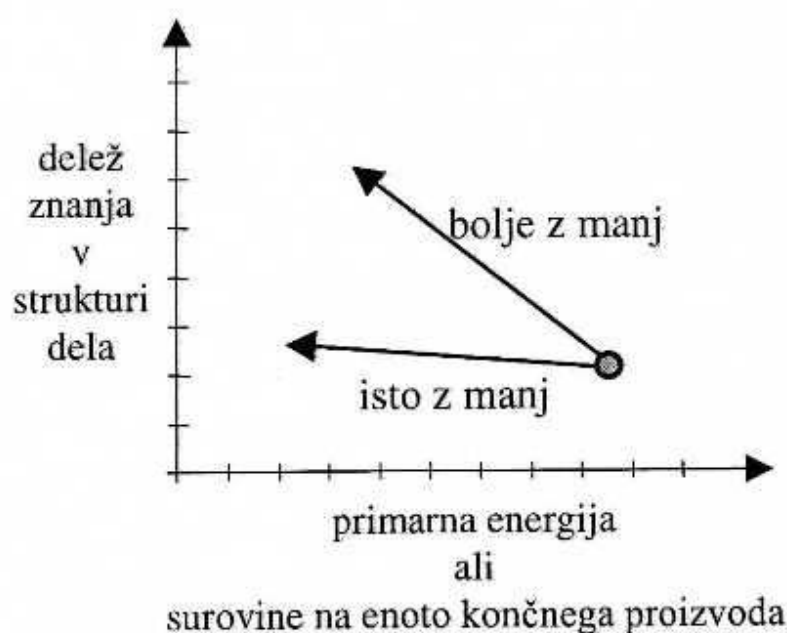
Tudi inovativnost je pri nas še v povojih. Stremljenje k odličnosti terja, da se vsakdo med nami vsako jutro vpraša: kaj danes lahko storim boljše kot včeraj? Katero novo znanje lahko uporabim? Za tako pojmovanje so potrebne temeljite spremembe v našem izobraževanju. Na visokošolski ravni naj bi jih spodbudil projekt *Raziskovalno-izobraževalne strategije v sodelovanju med univerzo in industrijo* v okviru EU Tempus programa, ki je prodril tudi v UNESCO in tako razširil evropski pristop na svetovnega. Čeprav v njem sodelujejo vrhunske univerze Danske, Finske, Italije, Slovenije in Velike Britanije, je bila zahtevna mednarodna koordinacija poverjena nam. Vrsta poudarkov v sklopu tega projekta podpira stremljenje k odličnosti:

- poleg temeljnih spoznanj stalnega pomena je samo najnovejše znanje komaj dovolj dobro za uspešno tekmovanje z drugimi, zato je v izobraževanju treba predvsem razvijati potrebo po novem znanju in usposabljanju za učinkovito uporabo informacijskih metod v iskanju znanja. Učenje podatkov moramo nadomestiti z učenjem organiziranja podatkov v informacije in povezovanja informacij v znanje ter dosegati višje ravni organizacije znanja z gradnjo mrež znanja in uporabo metod prepoznavanja vzorcev (matrik) znanja. Predstavitev informacijskih metod, ki jih razvija skupina avtorice za reševanje problemov v proizvodnji in trženju, je sestavni del tega prikaza;

- znatnega deleža znanja za leta pred nami se ne moremo naučiti danes, ker bo veliko tega šele jutri ali pojutrišnjem odkrito. Lahko pa se naučimo odkrivanja novega znanja z vpeljavo raziskovalno-izobraževalnih pristopov. Značilnosti takih pristopov so objektivno opazovanje povezano z logičnim sklepanjem, uporaba visoko razvitih metod in tehnik ter razvijanje sposobnosti napovedi in njeno preverjanje. Reševanje problemov z raziskovalnimi metodami mora postati bistvena sestavina visokošolskih programov;



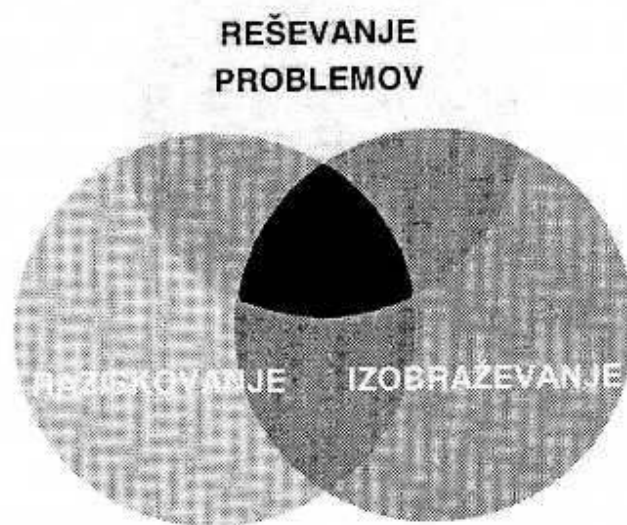
- inovativnosti se ne moremo “učiti na pamet”. Razvijamo jo lahko na praktičnih primerih prenosa znanja v proizvodnjo in odločanje. Zato postaja sodelovanje med univerzo in industrijo *conditio sine qua non* za razvoj. Industrija je seveda pri tem pojmovana v najširšem smislu proizvodnje in storitvenih dejavnosti. Temeljno načelo neposrednega povezovanja teorije s prenosom v prakso pa velja tudi za družbene dejavnosti.



Tehnološki izziv za sodelovanje med univerzo in industrijo

Izobraževanje za doseganje kakovosti in še posebej odličnosti mora povezovati doseženo znanje s sposobnostjo samostojnega pridobivanja novega, kritično mišljenje z reševanjem problemov, inovativne spretnosti s podjetnostjo ter komunikacijske sposobnosti z delom v skupini in demokratičnim vodenjem po načelu *primus inter pares*. Sposobnost za skupinsko delo in posebna skrb za izraznost kakovost jezika, ki ju bomo morali pri nas mnogo bolj razvijati, bosta poroka za sintezo multidisciplinarnih pristopov, ki je bistveni pogoj za uspešnost uveljavljanja umsko-intenzivnih tehnologij. Univerze morajo postati središča raziskovanja, izobraževanja in inovativnosti. To pa bodo lahko le, če bodo ključni vozeli v dobro povezanem omrežju vseh središč znanja - od raziskovalnih institutov do razvojnih oddelkov v vseh podjetjih in službah - z osnovnim ciljem dvigniti Slovenijo na raven družbe znanja.





*Kakovost izobraževanja:
razvojna odličnost je dosegljiva predvsem v trikotniku prekrivanja*

Stremljenje k odličnosti terja razvoj osebnosti

V vse bolj dinamičnem svetu je izobraževanje za odličnost povezano z vzgojo za spremembe: te moramo znati prepoznavati, obvladovati, uravnavati - in tudi sami sprožati. Za to potrebujemo temeljito osnovno znanje, sprejemljivost za novo, močno izraženo težnjo h kakovosti ter nenehno večanje deleža znanja v delovnih procesih in odločanju.

V tak pristop nas silijo razmere v gospodarstvu: življenjska doba proizvodov in celo tehnologij se krajša in le nenehno inoviranje procesov in proizvodov ali storitev lahko prepreči zaostajanje in krize, naj bo to v posamičnem podjetju ali v državi kot celoti.

Po drugi strani pa človek potrebuje stabilnost, ki jo v tehnološko vse bolj spremenljivem svetu lahko zagotovi je globoka kulturna ukoreninjenost. Tako postaja vzgoja osebnosti ključna naloga.

Mednarodna komisija za izobraževanje v 21. stoletju (Delorsova komisija) je postavila izobraževanje na štiri stebre:

- *učiti se, da bi vedeli*: obvladati načine učenja, razvijati sposobnost koncentracije, poglobiti spomin na raven sposobnosti za izbiro ter vzgajati h kritičnosti;

- *učiti se, da bi znali delati*: obvladati temeljna znanja in spretnosti, privzgojiti težnjo po inovativnosti, usposobiti za načrtovanje dela z večanjem znanja v vsakem procesu, razvijati skupinsko inteligenco;
- *učiti se biti osebnost*: zagotoviti nenehni umski in krepiti telesni razvoj, privzgojiti ustvarjalnost, sposobnost komuniciranja, znanstveni način mišljenja, občutljivost za druge, smisel za lepoto ter odgovornost;
- *učiti se živeti v skupnosti*: kot posameznik, član družine, član bližnje skupnosti, državljan, proizvajalec, izumitelj, ustvarjalni sanjač

Tekmovanje v znanju in vseh drugih dosežkih moramo ohraniti, saj odličnosti brez tekmovanja ni mogoče doseči. Vendar nam prav kultura, če jo pojmujeemo skupaj z znanjem kot bistveno sestavino kakovosti vsakega ustvarjanja, lahko pomaga dvigniti surovo tekmovalnost na raven tekmovalnega sodelovanja v skupini za doseganje skupnih ciljev. S kulturo prepojeno znanje postane modrost, ki je že sama po sebi odličnost..

Namesto zaključka

Vsak dan bolj zahtevne svetovne - in z njimi tudi domače - razmere zbujajo strah pred prihodnostjo. Vendar:

*Kadar močno piha veter,
nekateri gradijo zaščitne zidove,
drugi pa mline na veter.*

Naš mlin je lahko predvsem visoka kakovost, ki se približuje odličnosti.

