

Pomurska obzorja

Letnik 5, leto 2018, številka 10 | ISSN 2350-6113



Murska Sobota, 2018

IMPRESUM	3
UVODNIK	3

HUMANISTIKA

■ ANTON VRATUŠA 1915 – 2017 <i>Tadej Bajd</i>	4
■ AKADEMIK ANTON VRATUŠA – MED ZNANOSTJO IN POLITIKO <i>Ludvik Toplak</i>	6
■ SREČEVANJA Z AKADEMIKOM ANTONOM VRATUŠO <i>Marko Jesenšek</i>	8
■ PRIPOVEDOVANJA ANTONA VRATUŠE <i>Mirko Munda</i>	12

DRUŽBOSLOVJE

■ VODITELJSTVO IN NJEGOV POMEN ZA DOSEGANJA POSLOVNE ODLIČNOSTI ORGANIZACIJE <i>Branko Škafar</i>	16
■ PARENT'S CORNER: POT DO BOLJŠEGA MEDSEBOJNEGA RAZUMEVANJA ŠOLA - STARŠI <i>Jolanda Lazar</i>	23
■ MADŽARSKO-SLOVENSKI IN SLOVENSKO-MADŽARSKI LITERARNI STIKI V ZRCALU PREVEDENE LITERATURE <i>Judit Zágorec-Csuka</i>	28

Impresum

Internet:
http://www.pazu.si

e-mail:
pazu@pazu.si

ISSN 2350-6113

Naslov publikacije:
POMURSKA OBZORJA

Letnik	Leto	Številka
5	2018	10

Izdajatelj:
Združenje Pomurska akademsko
znanstvena unija

Uredništvo:
Odgovorni urednik
pom. akad. dr. Mitja Slavinec

Glavni urednik
pom. akad. dr. Milan Svetec

Tehnični urednik
Zoran Wolf

Uredniški svet:
pom. akad. dr. Damir Josipovič
pom. akad. dr. Albina Nečak Lük
pom. akad. dr. Vesna Kondrič Horvat
pom. akad. dr. Darja Senčur-Peček
pom. akad. dr. Mitja Lainščak
pom. akad. dr. Mirjam Sepesy Mauček
pom. akad. dr. Rafael Mihalič
akad. pom. akad. dr. Igor Emri

Oblikovanje naslovnice:
prof. dr. Tilen Žbona

Fotografija na naslovnici:
Murska Sobota ponoči
Foto: Tadej Kirinčič

Tisk:
Tiskarna aiP Praprotnik d.o.o.
Tavčarjeva ulica 14, Čermelavci

Naslov izdajatelja in uredništva:
PAZU – Uredništvo revije Pomurska obzorja
Lendavska ulica 5a, 9000 Murska Sobota

Datum natisa:
Maj 2018

Naklada:
200 izvodov

Revija Pomurska obzorja izhaja dvakrat letno.

Revija je brezplačna.

Spoštovani bralci, tokratni izvod Pomurskih obzorij je, kakor je že v navadi, namenjen prispevkom, ki so bili v skrčeni obliki predstavljeni na vsakoletni znanstveni konferenci pomurskih akademikov v Murski Soboti. Posebnost tokratne številke je v tem, da je skoraj v celoti namenjena preminulemu častnemu članu PAZU, akademiku dr. Antonu Vratuši. Znanstvena konferenca PAZU v 2017 je bila namenjena spominu na našega Vrana, ki je bil s svojo vitalnostjo in pozitivno življenjsko usmeritvijo zgled vsem nam, malo ali pa veliko mlajšim. Prispevki akad. prof. dr. Tadeja Bajda, akad. prof. dr. Marka Jesenška in g. Mirka Munde, so bili predstavljeni že na sami konferenci. Akademik Bajd spregovori o osebni izkušnji srečevanja s pokojnim dr. Vratušo in na kratko oriše sodelovanje Slovenske akademije znanosti in umetnosti pri obeležitvi Vranove stoletnice rojstva ter sodelovanje z Mednarodnim centrom za podjetja v javni lasti, kjer je bil dr. Vratuša dolga leta soudeležen pri delovanju in razvoju.

»Akademik Anton Vratuša – med znanostjo in politiko« je naslov prispevka prof. dr. Ludvika Toplaka, ki v začetku predstavi zavod, ki je bil gostitelj konference, v nadaljevanju pa govori o zanimivi osebni izkušnji pri srečevanju z akademikom Vratušo. Katalizator prvotnega srečanja pa je bil dolgoletni prijatelj akademika Vratuše, prof. dr. Vanek Šiftar.

V sestavku z naslovom »Srečevanja z akademikom Antonom Vratušo«, akad. prof. dr. Marko Jesenšek predstavi akademika Vratušo kot slavista, kar je bil, ne glede na funkcije, ki jih je opravljal, z dušo in srcem. Predvsem se usmeri na Vratuševo razpravo o Jezik »Nouvoga zákona« in »Szvétí Evangyeliomi«, ki sta izšli leta 1974 v Zborniku Štefan Kúzmíča. Ob tem pa Jesenšek akademika Vratušo predstavi kot razmišljujočega človeka z veliko motivacijsko zmožnostjo in človeka, ki je izredno privržen delu za javno dobro, za dobro človeka. Ob tem izstopa naslednja Vratuševa misel: »vsak znanstvenik mora izhajati iz humanističnega pogleda na življenje, ki povezuje različne znanstvene discipline, spodbuja sodelovanje, omogoča pošten prenos znanja v prakso in obvladuje negativna nagnjenja ter teži k dobremu.« Ta motivacija je tudi osrednja podstat na kateri temelji delovanje PAZU.

Mirko Munda v »Pripovedovanjih Antona Vratuše« predstavi akademika na podlagi Vratuševih lastnih pričevanj. Od otroštva in šolanja, do njegovih publicističnih začetkov in prvih razprav, predstavi delovanje med drugo svetovno vojno, življenje v taboriščih in delovanje po drugi svetovni vojni. Preostali trije članki pričujočih Pomurskih obzorij se ukvarjajo z nekoliko drugačnimi temami. V članku pom. akad. dr. Branka Škafarja spoznamo pomen voditeljstva za doseganje poslovne odličnosti organizacije. V članku spoznamo, da vodja ni enako voditelj in da le voditelj lahko učinkoviteje doseže odličnost organizacije, ki jo vodi, saj se osredotoča na sodelavce, komunikacijo, napredovanje, nagrajevanje in ostale »notranje« dejavnike. Pom. akad. dr. Jolanda Lazar v svojem prispevku predstavi medsebojno sodelovanje s starši v izobraževalnem procesu iz različnih stališč, prednosti in tudi ovire. Ob tem pa tudi predstavi projekt »Parent's Corner«, ki ga izvajajo v okviru programa Erasmus+.

V zadnjem prispevku z naslovom »Madžarsko-slovenski in slovensko-madžarski literarni stiki v zrcalu prevedene literature« pom. akad. dr. Judit Zágorec-Csuka analizira tematiko posredovanja kulture med dvema čezmejnima narodoma preko literarnih stikov v prevodoslovju. Članek temelji na knjigi, ki jo je avtorica izdala pri »Muravidék Baráti Kör Kulturális Egyesület« leta 2015.

Navedeno me navdaja s prepričanjem, da boste bralci deležni zanimivega branja in mnogih spoznanj.

pom. akad. dr. Milan Svetec,
glavni urednik

Tadej Bajd

Anton Vratuša 1915 – 2017

POVZETEK

Človek le redko spozna vse oblike sreče, Anton Vratuša je sigurno poznal vse oblike sreče. Izjemno deloven človek, kot je on, zapusti za seboj veliko materiala, zato tudi težko napišem kaj novega in izvirnega, saj je že precej napisanega o njem. Dotaknilo se me je, kako je vedno govoril o Prekmurju, še posebej o Goričkem. Čeprav mi je omenil, da ga še čaka veliko nalog, se teh ne bo mogel več lotiti. Me pa tolaži dejstvo, da bo z mano v mislih vedno, ko bom slišal glasbeno delo Marš na Drino, v izvedbi dunajskih filharmonikov in pod taktirko slovitega Herberta von Karajana, saj je ravno to glasbeno delo, še posebej bilo ljubo akademiku Antonu Vratuši.

Ključne besede: Anton Vratuša, SAZU, stoletnica Antona Vratuše.

1. Uvod

Med vsemi srečanji z akademikom Vratušo mi je v najlepšem spominu ostalo sobotno popoldne, ko sva s soprogo na kosilo povabila akademika Antona Vratušo in akademika Dušana Moravca. Pobuda za povabilo je prišla od moje soproge. Ona je namreč pripravila kosilo na Babni gori v hiši svijega pokojnega očeta Jožeta Tirana, režiserja in igralca v partizanskem gledališču in kasneje ustanovitelja Mestnega gledališča v Ljubljani.

Povabilo na kosilo je imelo spominski pomen, saj so ti trije možje v najtežjih trenutkih slovenskega naroda kar dvakrat prišli skupaj. Najprej so se srečali v legendarnem slavističnem seminarju, v katerem se je rodila misel o organiziranem odporu še pred ustanovitvijo Osvobodilne fronte. Oba akademika sta se spominjala tega prvega srečanja, ko je bil Dušan Moravec še bruc, Anton Vratuša pa že doktor znanosti. Študenti so se organizirali v skupine, s ciljem da bi razoroževali okupatorjeve vojake. Dušan Moravec je bil v Vratuševi skupini, ki je na božični večer leta 1941 uspešno razorožila italijanskega vojaka. Najpomembnejše v tej zgodbi pa je to, da sta bila pri tem podvigu Vratuša in Moravec neoborožena in sta prestrašenemu italijanskemu vojaku med rebra potisnila zgolj iztegnjen kazalec.

Kasneje je vse tri doletela ista usoda v koncentracijskem taborišču Gonars. Jože Tiran in Dušan Moravec sta organizirala umetniške dogodke z recitacijami in petjem, medtem ko je Anton Vratuša tegobe taboriščnega vsakdana premagoval predvsem z vztrajnim študijem jezikov. Tujih jezikov se je učil po sodobni Langenscheidt metodi, hkrati pa se pogovarjal s sojetniki, pripadniki narodov, katerih jezika se je učil. Njegov marljiv in vztrajen način študija jezika je ostal dobro v spominu Jožetu Tiranu, ki je akademika Vratušo pogosto dajal za vzor svoji hčerki.

Naše kosilo na Babni gori se je razvleklo čez celo sobotno popoldne in seveda nam je največ pripovedoval akademik Vratuša, ki se je tedaj ravno vrnil s slovesnosti ob 70. obletnici zavezniške invazije v Normandiji. Iz slavističnega seminarja in Gonarsa smo mu sledili v koncentracijsko taborišče na Rabu in

potem hodili z Rabsko brigado na Mašun. Povedal nam je tudi, da bodo tam v čast tej mednarodni partizanski brigadi postavili spomenik. Potem smo se kar dvakrat v mislih sprehodili čez polhograjsko hribovje, v katerem leži Babna gora. Prvič, ko je bil Anton Vratuša poslan v Italijo, da poišče zvezo z italijanskim odporiškim gibanjem, in drugič, ko se je vračal po podpis partizanskega funkcionarja.

Nemogoče si je zamišljati, da bi dolgo poletno popoldne lahko minilo brez pripovedi o njegovem Prekmurju. S posebno ljubeznijo je pripovedoval o Vrtu spominov, ki ga je urejal njegov prijatelj profesor Vanek Šiftar. Opisoval je tudi bogato znanstveno in kulturno dejavnost Ustanove dr. Šiftarjeve fundacije in svoje aktivno spremljanje delovanja Krajinskega parka Goričko.

O akademiku Vratuši je precej napisanega in težko je povedati kaj novega in izvirnega. Vsekakor pa nam bo vsem ostalo v spominu leto 2015, leto njegove stoletnice. Malo je ljudi, ki dosežejo stoti rojstni dan in še manj je stoletnikov, ki so pri tej starosti ohranili takšno intelektualno moč kot akademik Anton Vratuša. Zato ni nič čudnega, da smo njegovo stoletnico večkrat proslavili v raznih krajih in na različnih ustanovah. Posebej prijetna je bila slovesnost na Slovenski akademiji znanosti in umetnosti, ki smo jo pripravili skupaj z Ustanovo dr. Šiftarjeve fundacije in Pomursko akademsko znanstveno unijo. Obveznim nagovorom predsednika SAZU, akademika Cirila Zlobca, profesorice Etelke Korpič Horvat in Mirka Munde sta sledila odlična nastopa Vlada Kreslina in Evgena Carja. Slovesnost je spremljala tudi razstava o življenju in delu akademika Antona Vratuše, ki jo je pripravil mag. Franc Kuzmič. Posebej prijetno pa je bilo druženje, ki je sledilo začetnemu bolj formalnemu delu slovesnosti. Posebno prisrčnost pa so slovesnemu dogodku dodali številni Vratuševi prijatelji iz Prekmurja.

Veseli me, da je Slovenska akademija znanosti in umetnosti sodelovala tudi pri zasnovi monografije o Vratušovih jezikoslovnih, literarnozgodovinskih in leposlovnih spisih iz njegovega zgodnjega obdobja. Veseli me, ne samo zato, ker je akademik Vratuša sam cenil to svoje ustvarjalno obdobje bolj

kot vsa ostala obdobja svojega bogatega življenja, ampak tudi zato, ker sem prepričan, da bo gradivo, skrbno zbrano v tej zajetni knjigi, predstavljalo zanimiv študij mlajšim slavistom.

Kmalu po praznovanju stoletnice me je akademik Vratuša obiskal na Akademiji. Spremljal ga je direktor Mednarodnega centra za podjetja v javni lasti dr. Anada Asthane. Prinesla sta mi memorandum, v katerem je bilo opisano delovanje Centra, predvsem pa težave, s katerimi se je Center tedaj spopadal. Nekaj dni po tem je Slovensko akademijo znanosti in umetnosti obiskal Predsednik vlade dr. Miro Cerar. Predsedniku smo najprej podrobno predstavili delo na Akademiji, na koncu pa smo ga seznanili tudi z vsebino memoranduma. Spomnili smo ga, da ima od medvladnih in mednarodnih organizacij edino Mednarodni center za podjetja v javni lasti sedež v Sloveniji. Mednarodni center deluje kot vozlišče, ki združuje znanje iz različnih koncev sveta in je hkrati omrežje, ki lahko zagotovi pomembno podporo internacionalizaciji nacionalnih gospodarstev. Premier je razumel pomembnost področja in obljubil, da bo vlada vzpostavila dialog z Mednarodnim centrom. Kmalu zatem mi je dr. Asthane poslal prijazno sporočilo, v katerem je zatrdil, da že dolgo ni nihče za Mednarodni center naredil toliko kot Akademija.

Letos zgodaj spomladi sem akademiku Antonu Vratuši poslal čestitko za njegov častitljivi 102. rojstni dan. Kmalu zatem sem prejel pismo, napisano z drobno, skrbno pisavo. V pismu se je zahvalil za čestitke in prijateljske besede. Napisal je tudi: »Upam, da mi bo dano, da še naprej ustvarjam, saj je zdravje še kar v redu in naloge se kar vrstijo«.

Izjemna delavnost je bila značilna za celotno življenje akademika Vratuše, od tedaj ko je študiral v sobi, ki jo je osvetljevala cestna svetilka, do zadnjih dni, ko je bil še vedno delaven v okviru Šiftarjeve fundacije, Mednarodnega centra in Akademije. Polnih 49 let je bil član Slovenske akademije znanosti in umetnosti.

Na komemoracijski slovesnosti na Akademiji sem od ene izmed udeleženk izvedel, da je bilo priljubljeno Vratuševo glasbeno delo Marš na Drino v izvedbi dunajskih filharmonikov in pod taktirko slovitega Herberta von Karajana. Ta odlični marš je že od nekdaj všeč tudi meni. Kadar ga poslušam sedaj, se vselej spomnim na cenjenega akademika Antona Vratušo.

Akademik Vratuša mi bo ostal v spominu kot srečen človek. Tisti, ki se ukvarjajo s srečo z znanstvene plati, govorijo o treh oblikah sreče. Najprej je sreča, ko se veseliš radosti, ki jih prinaša vsakdan. Sledi sreča, ki jo dajeta smoter in smisel življenja in nazadnje sreča, ki jo prinaša uspeh. Marsikdo ne uspe doseči nobene od teh sreč, nekateri samo eno. Akademik Vratuša pa je v svojem dolgem življenju spoznal vse tri oblike sreče.

Ludvik Toplak

Akademik Anton Vratuša – med znanostjo in politiko

POVZETEK

Dr. Anton Vratuša je bil prvi akademik, ki je imel korajžo, da je javno spregovoril v prid razvoja na otvoritvi visokošolskega študija v Pomurju. V imenu njegovega dela in rezultatov vsega njegovega truda, želim s hvaležnostjo nanizati nekaj osebnih in dragocenih izkušenj.

Ključne besede: Anton Vratuša, zgodovina Murske Sobotne, spomini.

1. Uvod

Posebej sem počaščen s povabilom, da lahko izrazim čestitke Pomurski akademsko znanstveni uniji za entuziazem in domoljubno doprinos kulturnemu, socialnemu, duhovnemu in gospodarskemu razvoju Pomurja. Ta celostna domoljubna kultura, družbena odgovornost, kot se danes reče, naj bo vzgled mnogim predstavnikom strokovnih, znanstvenih in političnih ter posebej gospodarskih subjektov v Sloveniji.

Čestitam vsem referentom za izvirne in izvedene znanstvene prispevke, posebej tiste, ki so relevantni za razvoj zdravja ali gospodarstva v Pomurju, ljudi in države.

Rezultati raziskav naj bodo relevantni, kakovostni in racionalni. Relevance znanosti pa se potrdi z njeno uporabnostjo v praksi za razvoj regije in tako uresničuje tudi razvojna pričakovanja mladih ljudi in njihovo perspektivo doma. Kakovost pa se potrdi v konkurenci, seveda ob enakih pogojih. Racionalizacija se potrdi v konkurenčni ceni vloženega dela za enak kakovosten in uporaben produkt, zaposljiv študent ali uporabna inovacija. In tukaj bi želel povabiti vse člane PAZU, da se po svojih afinitetah in močeh vključijo v razvoj in izvajanje za Pomurje relevantnih akademskih programov skupaj z AMEU, da bi tako prispevali k demografskemu ravnotežju ter razvoju gmotnega in kulturnega blagostanja v Pomurju.

Počaščen sem, da lahko izrazim dobrodošlico tukaj v prostorih in v imenu AMEU, slovenske visokošolske ustanove, ki deluje pod akademskim patronatom in nadzorom EASA in je član Alma Mater Europaea of the European Academy of Sciences and Arts v Salzburgu. EASA je ena najrepresntativnejša akademska institucija v Evropi, ki ima 2000 članov, med njimi 33 Nobelovih nagrajencev ter je po potrebi kadrovska baza za pedagoško in raziskovalno delo.

Pozdravljam tukaj v hiši prekmurskega gospodarstvenika, mecena, ki je s preprosto inovacijo, ki se ji je reklo "suhomesnati izdelki" v letih gospodarske krize, ko še ni bilo hladilnikov, uspel prodreti na svetovne trge s kakovostnimi proizvodi, doma zgraditi moderno tovarno, ter tisočim dal delo na poljih in v tovarni.

V teh prostorih je začela AMEU izvajati študijske programe, ki so zaposljivi konkurenčni doma in v tujini ter komplementarni

obstoječim. AMEU dela tisto kar se oceni kot potrebno in tam kjer drugi ne delajo.

Zato smo začeli z zdravstvenimi in socialnimi programi v Murski Soboti, v času največje gospodarske krize, izkoristili opuščene poslovne prostore in učne baze, da bi prispevali razvoju zdraviliško turistične infrastrukture v Pomurju. Vse to v pričakovanju, da bo Vlada dala koncesijo tudi v Murski Soboti, kot jo sicer imajo zahodno od Trojan vsi zdravstveni in socialni programi, tako državni kot občinski in zasebni. Ker je slovenski narod in država edini narod in edina država, ki ni razvila plesne umetnosti do akademske stopnje je AMEU razvila in ustanovila za področje umetnosti Akademijo za ples in balet v Ljubljani in v Mariboru, vse v sodelovanju z Akademijo v Zagrebu, Budimpešti in Sankt Petersburgu.

AMEU je samostojni visokošolski zavod, ki ima najvišjo stopnjo zaposljivosti in največ tujih študentov, in najmanj javnih sredstev za izobraževanje, ker samo v MS študentom zdravstvenih in socialnih ved ni omogočena pravica do brezplačnega šolanja.

Posebej smo počaščeni, da se danes spominjamo velikana 20. stoletja, rojaka, znanstvenika, politika, borca in humanista akademika dr. A n t o n a V r a t u š a. Ob tej priliki želim s hvaležnostjo nanizati nekaj osebnih in drugačnih izkušenj, katerih okolnosti naj strokovnjaki celovito ocenijo in ovrednotijo.

Z dr. Vratušo sva se srečala v času mojega študija v Beogradu in dela v Zvezni skupščini v Beogradu s posredovanjem delegata dr. Vaneka Šiftarja, v letih 1970-72. Ker zaradi posebnih osebnih in političnih okoliščin v Sloveniji za mene ni bilo primerne službe in ne študijske izbire, sem v Beogradu to dvojce uspel združiti in tudi nadaljevati študij v tujini. V Sloveniji so se soborci mojega očeta iz 1941 poslavljali, mlajši grebatorji, ki so zaželeli politične in druge pozicije na lokalnem in republiškem nivoju, so paranoično branili drobne privilegije. Dr. Vratuša in dr. Šiftar sta kljub opazkam lokalnih in republiških funkcionarjev, češ, da sem "kulaški sin, perspektivaš in Pučnikov sodelavec", na svoj rizik izkazovala meni polno delovno zaupanje in osebno spoštovanje.

Posebej se je to pokazalo, ko sem napisal knjigo The Yugoslav Legal System v letih 1976-78, ki sem jo predal ljubljanski založbi. Urednica je tekst knjige zadržala in preko

svojih navez naročila knjigo z enakim naslovom in vsebino v beograjskem Inštitutu za primerjalno pravo, kjer so delali moji prijatelji in katerega direktor je bil moj mentor, vse proti visokemu honorarju preko Gospodarske zbornice Jugoslavije. Ko sem se potožil dr. Šiftarju, mi je ta svetoval, da prosim dr. Vratušo za recenzijo. In tako je bilo. Napisal je pozitivno recenzijo kljub očitkom slovenskih pravniških oportunistov, češ da zastopam tim civilistično ali lastninsko teorijo družbene lastnine in riziku konflikta z enim od nevplivnejšim političnim intelektualnim centrom v državi. Leta 1978 sta tako izšli dve knjigi pod enakim naslovom *The Yugoslav legal system*, ena v Ljubljani in druga v Beogradu.

In tretja izkušnja. V KS Juršinci so mi zaupali, da v čast našega rojaku dr. Antona Slodnjaka iz Prlekije ob rojstnem dnevu leta 1975 na domačiji v Botkovicah priredimo nedeljsko kosilo. Povabili smo sorodnike in rojake, med njimi akademike dr. Janeza in dr. Leva Milčinskega, dr. Janka Jurančiča, dr. Antona Trstenjaka, dr. Bratka Krefta in sošolca kanonika Osterca. Lokalni obeščevalec je zjutraj vprašal domačo snaho Angelo, "zakaj pereš toliko salate". Odgovorila je: "Ah, Ludvik nam bo pripelja 8 kanonikov". Mesec dni kasneje mi je dekan z osebnim obžalovanjem sporočil, da moram zapustiti univerzo, češ "tako so sklenili tam zgoraj", češ, da sem v moji vasi častil 8 kanonikov". In tu so se začele stopnjevat nepregledne intrige.

Ko sem leta 1980 sporočil, da "naslednji teden na Yale univerzi zaključim doktorat", sem tisto noč prejel Sklep o odvzemu potnega lista iz razlogov varnosti države brez obrazložitve. Na moje osebne prigovore, kaj da sem zagrešil, mi je šef DV v Mariboru povedal: "Nič, nič ti ne moremo očitati in prav zato. Računalniško je dokazano, da si najnevarnejši aspiran liderstva na Štajerskem in v Sloveniji. Z ničim te ne moremo držati. Ustvaril si si paralelne zveze z napredno inteligenco doma in v tujini in univerza je za tebe prenevaren medij. Tito je bolan in vsi lahko računajo na tebe, posebej napredna slovenska inteligenca, doma in v zamejstvu." Sklep sem sprejel kot dejstvo, zapustil univerzo, se preselil v Ljubljano in zaposlil v podjetju Iskra Delta. Čez kako leto sem zaprosil za vrnitev potnega lista. Na pogovoru mi je uslužbenec postavil samo eno vprašanje: "Ali z dr. Vratušo še sodelujeta?" Odgovoril sem mu, da ga nisem srečal več kot leto dni in izročil mi je potni list brez podvprašanja. Dr. Anton Vratuša je tistem letu bil namreč že razrešen funkcije predsednika IS SR Slovenije in se umaknil iz političnega življenja. Sklepal sem, da so dr. Vratuši rezali korenine, zato opozorila na "nevarne povezave z napredno inteligenco in nevaren medij". R. Anton Vratuša je bil namreč tud dr. H. C. Univerze v Mariboru. Te okolnosti in vplive naj preučijo strokovnjaki.

Trideset let kasneje, smo ustanovili v MS visoki šolo. Kljub pomislekom strokovnih institucij "zaradi možnih bodočih problemov", kot je napisala direktor ene večjih ustanov, posmehovanju izvoljenih predstavnikov ljudstva in preziru plačanih lokalnih in državnih nosilcev razvoja, je dr. Anton Vratuša bil prvi akademik, ki je imel korajžo, da je javno spregovoril v prid razvoja na otvoritvi visokošolskega študija v Pomurju. Sledili so rojaki dr. Boštjan Žekš, predsednik SAZU dr. Jože Trontelj, prof. dr. Jože Poredoš in predsednik EASA prof. dr. Felix Unger ob popolni abstinenci vseh lokalnih županov in poslancev.

V občutku hvaležnosti sem nanizal nekaj osebnih spominov na dr. Antona Vratušo, ki potrjujejo karakter osebno pokončnega in odgovornega, do "drugačnih" tolerantnega intelektualca, politika in borca, svetovljana in domoljuba. Zahvaljujem se PAZU, da je posvetila primerno priložnost za osvetlitev življenjskega sporočila svojega rojaka ter dala spodbudo in vzgled mlajšim rodovom, da nadaljujejo plemenito poslanstvo rojaka dr. Antona Vratuše.

Marko Jesenšek

Srečevanja z akademikom Antonom Vratušo

POVZETEK

Vratuša je pokazal, da se je v *Nouvem Zakonu* normiral prekmurski knjižni jezik. Vratuša nam je tako pokazal pravo pot na poti skozi jezik in njegovo spreminjanje, mene pa je usmeril v nadaljnje raziskovanje zgodovinskega razvoja jezika in me pripeljal do spoznanja o dvojničnem razvoju slovenskega knjižnega jezika. Izdali smo Pavlovo slovnico v slovenščini in madžarščini, kar je Vratušo zelo razveselilo, žal pa mi je, da ni več dočakal uresničitve velike želje: znanstveno-kritično objavo Pavlove korespondence izdajo zbranega dela Avgusta Pavla. Nedokončano delo še vedno čaka, da bo država Slovenija prepoznala vrednost in pomembnost takega projekta.

Ključne besede: Vratuša, Avgust Pavel, prekmurski knjižni jezik.

Akademika Antona Vratušo sem »spoznal« v osemdesetih letih 20. stoletja, ko sem se na doktorskem študiju slovenistike začel raziskovati razvoj prekmurskega jezika. Moja mentorica, profesorica dr. Martina Orožen, me je opozorila na Vratušovo razpravo *Jezik »Nouvoga zakona«* in *»Szvėti Evangyliomi«*, ki je leta 1974 izšla v Zborniku Štefan Küzmiča. Vedela je, da je objavljeno besedilo del obsežnejše razprave o jeziku dveh znamenitih prekmurskih soimenjakov, protestanta Števana in katolika Mikloša Küzmiča, zato je predlagala, da »pozabljeni« rokopis poiščem v mariborskih ali soboških knjižnicah in se tako »iz prve roke«, tj. ob »Jožefu Smeju najboljšem predvojnem poznavalcu in raziskovalcu prekmurskega jezika«, seznanim z oblikovanjem knjižne norme v prostoru med Dravo in Rabo. Rokopis sem »našel« v Pokrajinskem arhivu v Mariboru in najprej je pri meni vzbudila odziv urejena in čitljiva pisava. Njena drobnost in natančnost me je prepričala, da gre za miselno zbranega znanstvenika, osredotočenega na raziskovanje svojega narečja in jezika, ki je bil nekoč knjižno normativen. Urejenost Vratuševe pisave je kazala, da gre za človeka, ki spoštuje norme in pravila ter zna slediti svojim zastavljenim ciljem. Rokopis sem prvič bral, ko sem bil star 25 let, toliko kot Vratuša, ko je napisal to razpravo in je zaradi bližajoče se 2. svetovne vojne ni več mogel objaviti. Razprava me je prepričala, da je človek, ki je tako mlad sposoben takih premislekov o jeziku, vreden velikega spoštovanja. Čeprav ga osebno takrat še nisem poznal, sem do njega vzpostavil spoštljiv odnos, ki ga je spodbudila prav Vratuševa jezikoslovna misel, izražajoča utemeljenost in vrednost njegovih raziskovalnih dosežkov. V slovenskem jezikoslovju je takrat še prevladovalo mnenje, da prekmurščina 18. in 19. stoletja ni bila enakovredna knjižni kranjščini in da je Števan Küzmič prevajal Sveto pismo v »nerazvit« prekmurski jezik, ki se nikdar ni osvobodil narečnosti. Vratuša je tako prepričanje znanstveno zavrnil in pokazal, da se je v *Nouvem Zakonu* normiral prekmurski knjižni jezik, ki je na vseh jezikovnih ravneh in v besedju presejal narečne potrebe. Šlo je za prvo strnjeno raziskavo jezika dveh najpomembnejših prekmurskih piscev 18. stoletja, za temeljno analizo in preobrat v razmišljanju o prekmurskem (knjižnem) jeziku. Vratuša nam je tako pokazal pravo pot na poti skozi jezik in njegovo

spreminjanje, mene pa je usmeril v nadaljnje raziskovanje zgodovinskega razvoja jezika in me pripeljal do spoznanja o dvojničnem razvoju slovenskega knjižnega jezika.

Tako je bilo moje prvo srečanje z akademikom Vratušo, za katerega on takrat sploh še ni vedel. Ko sva se kasneje prvič srečala »v živo«, sem vedel, da vzpostavljam poznanstvo, ki bo dolgotrajno in v katerem bom ob Vratuši lahko postajal samozavesten jezikoslovec, saj me je sprejel v skupnost raziskovalcev prekmurskega jezika. Rekel je: »Veš, z ljudmi, ki ne delajo radi, ne sodelujem!« To so bile besede, ki sem si jih zapomnil in jih sprejel za Vratušovo dediščino, zavedajoč se, da takih ljudi v vsakdanjem življenju ne bom srečal veliko. Ko sem kasneje prebral vse, kar je napisal, me je še enkrat presenetil, saj je že kot osemnajstletnik ob zaključku srednje šole neverjetno zrelo razmišljal: »Sreča in blagor je v samospoznanju in delu za skupnost!« Delati za skupne potrebe in cilje določa posamezniku lastnost skupnega ter mu na znanstvenem področju pomaga pri opravljanju svojega poslanstva in doseganju boljših, vrhunskih rezultatov – po Vratuševem prepričanju mora zato vsak znanstvenik izhajati iz humanističnega pogleda na življenje, ki povezuje različne znanstvene discipline, spodbuja sodelovanje, omogoča pošten prenos znanja v prakso in obvladuje negativna nagnjenja ter teži k dobremu. Vratuša nas povezuje na podoben način.

Akademik Vratuša je znameniti Slovenec. Poznal sem ga kot človeka, ki lahko doseže vse, če gre za pravo idejo in je to v imenu dobrega. Prav zato ga sprva nisem razumel, da ni hotel posredovati na ARRS-ju zaradi krivično zavrnjene prijave raziskovalnega projekta o Avgustu Pavlu. Vratuša se je zelo prizadeval za komentirano objavo Pavlove korespondence v znameniti zbirki *Razprave II. razreda SAZU*. Ob priložnosti se je prav zato pripeljal v Maribor in v gostilni na robu mesta mi je med dvournim druženjem, pravzaprav je bila to njegova strokovna predstavitev projekta in jasen pogled na rešitev tega vprašanja, zadolžil, da zberem skupino dobrih raziskovalcev, ki bo opravila to nalogo. Kako značilno za akademika Vratušo: ko se je pojavilo odprto vprašanje, naloga, ki jo je potrebno izpeljati, se nikoli ni obotavljal ali izmikal, ampak je brez odlašanja začel iskati pot končne rešitve. Postavil je jasna

izhodišča, poiskal pot in sodelavce, odprl je vsebinsko razpravo, ki jo je pred tem že tudi sam premislil (v stroki pri njem ni bilo prostora za ideološko politikanstvo, vedno je spodbujal temeljito razpravo), in začel uresničevati načrt. Vratušo je Pavel zanimal kot prekmurski rojak, pesnik, jezikoslovec slavist, zgodovinar, etnolog, kulturnik, pedagog, vzgojitelj in mojstrski prevajalec slovenskih leposlovnih del v madžarščino, predvsem pa kot »zvesti sin dveh narodov«, posrednik med ljudmi, ki jih nepravilne meje omejujejo pri delovanju za skupnost in skupno dobro. Vratuša je zanj dejal, da je »užival znanstveni umetniški in splošno človeški ugled, tako v madžarski kot v slovenski kulturni javnosti«. Pavel je bil vzor, kako se je potrebno povezovati v prostoru, ki je nenaravno razkosano na slovenski, avstrijski in madžarski del. Če smo sposobni razumeti Pavla, razumemo preteklost in lahko načrtujemo prihodnost – da bi jo razumeli, moramo razumeti meje nasploh, njihov vpliv in njihovo spreminjanje, predvsem pa jih moramo preseirati in odpravljati. Meje so bile tudi osrednji predmet znanstvenega razmišljanja Antona Vratuše in nenehno je poudarjal, da »dobri medosedski odnosi odpirajo vrata mednarodnemu sodelovanju«. Meje so namišljene črte. Državna meja omejuje ljudi, jih kot državljane pogojuje in jim povzroča težave, ker se morajo odločati, na kateri strani so. Jezikovna in etnična meja sta določeni s stopnjo jezikovne nadutosti večinskega naroda, ki se noče zavedati, da so pravice velikih omejene s pravicami malih, oziroma da sta svoboda in poslušnost za majhne tudi svoboda velikih, ki so toliko veliki, kolikor poslušni imajo za majhne. In prav Pavel nam je pri preseiranju teh meja v svojih znanstvenih delih in pesmih, v katerih je slikal bolečine, ki jih povzročajo meje, dal lekcijo, ki je nismo v celoti razumeli niti dojeti. Veliko raziskav je namenil pravilnemu reševanju in razumevanju jezikovne politike in jezikovnega načrtovanja v regiji, vprašanju slovenskih obmejnih narečij in jezikovne stičnosti. Prizadeval si je za poseben status slovenskega jezika in za drugačna jezikovna razmerja, kot so bila v slovensko-madžarsko-avstrijskih jezikovnih odnosih uveljavljena do sredine 20. stoletja. Sporočal nam je, da v globalnem jezikovnem, kulturnem in političnem prostoru potrebujemo posrednike, ki »skrbijo« za razumno sobivanje med sosedskimi narodi in načrtujejo jezikovni razvoj, ki dolgoročno zagotavlja obstoj t. i. »malih jezikov« v globalnem svetu.

Tu ni bilo več kaj dodati, Vratuša je bil jasan, Pavlova misel je za Slovence tako pomembna, da jo je potrebno znanstveno kritično ovrednotiti in predstaviti širši javnosti. Takoj po sestanku v Mariboru sem začel uresničevati Vratušev načrt. Kmalu je bilo vse pripravljeno in z izbrano skupino strokovnjakov iz Slovenije, Avstrije in Madžarske sem v sodelovanju z akademikom Vratušo prijavil projekt za objavo Pavlove korespondence in prevod ter izdajo njegove slovnice. Zelo smo si prizadevali za uspeh prijavljenega projekta in uveljavitev Pavlove misli, ki je bila ljuba Vratuši, a na ARRS-ju zanj ni bilo poslušna. Čeprav je šlo za nacionalno pomembno vprašanje, to ni bilo dovolj za financiranje. Za ARRS ocenjujejo projekte, ki so vezani na najbolj pomembna nacionalna vprašanja, tujci in tuji recenzenti so odločili, da je Pavel preveč obremenjen za evropski prostor (!) in jezikoslovcje, zato takega projekta ne priporočajo sofinancirati. Zaradi take nerazumljive (in nedopustne!) politike na ARRS-ju je bil projekt zavrnjen in

ustavljen. Razočaran sem prosil akademika Vratušo, naj vendar pomaga in poskuša razložiti odgovornim na ARRS-ju in v državi, da gre za neumno recenzijo in slepo ulico slovenske znanosti, ki jo usmerjajo tujci. Tožil sem mu, da je postalo financiranje slovenske znanosti preveč zadministrirano, odnos do nje pa mačehovski in narodnostno bos, saj o denarju slovenskih davkoplačevalcev, ki ga razdeljuje slovenska agencija in je namenjen slovenski znanosti, odločajo nevedni tujci. Vratuša je bil žalosten, a prizadetosti, ki je gnala mene, ni pokazal, in me je poskušal pomirjati z besedami: »Pusti, vsaka stvar je za nekaj dobra! Tudi tu se bo pokazalo, da država ne dela prav, cilj bomo dosegli po drugi poti, boš videl, da bo prišlo vse na svoje mesto!« Kasneje smo pridobili druge podpornike, ki so razumeli Pavlov pomen v obmejnem kulturno-zgodovinskem prostoru in so popravili brezbriznost odgovornih do slovenstva – izdali smo Pavlovo slovnico v slovenščini in madžarščini, kar je Vratušo zelo razveselilo, žal pa mi je, da ni več dočakal uresničitve velike želje: znanstveno-kritično objavo Pavlove korespondence izdajo zbranega dela Avgusta Pavla. Nedokončano delo še vedno čaka, da bo država Slovenija prepoznala vrednost in pomembnost takega projekta.

Akademik Vratuša je velika osebnost. V sebi je združeval vse pozitivne moralne lastnosti velikega človeka in znanstvenika. Užival je velik ugled in imel je prav tako velik vpliv v naši družbi, česar pa nikoli ni izkoriščal. Nasprotno, če se je pokazalo, da se je motil (in to je bilo v njegovem dolgem življenju prej izjema kot pravilo), je napako priznal in se je zanj tudi opravičil. To zmorejo le največji! Do tega je prišlo prav v jezikoslovni stroki, na področju, ki ga je odlično poznal in obvladal – pri razumevanju in razlaganju nastanka prekmurskega knjižnega jezika. S svojim sodobnikom, prav tako velikim Slovincem, prekmurskim rojakom in odličnim poznavalcem jezikovnih razmer v prostoru med Muro in Rabo, škofom Jožefom Smejcem, sta imela različen pogled na nastanek in razvoj prekmurskega jezika. Vratuša je zagovarjal jezikovno kontinuiteto od Števana Kūzmiča do danes in je razlagal, da je knjižni jezik, oblikovan v prevodu Novega Zakona, neposredno vplival tudi na prekmurske katoliške pisce. Gre za Vratušovo tezo, ki sem jo po njem premalo premišljeno zagovarjal tudi jaz – nihče namreč ne more trditi, da je jezik v katerega je prevedena Biblija, narečje. Sveto pismo je knjiga vseh knjig, ne le verska, teološka, ampak tudileposlovna, filozofska..., vsega tega se v narečju ne da zapisati, upovediti. Vratuša je zato postavil tezo, da so katoliški pisce, najprej pa Mikloš Kūzmič, jezikovno sledili Števanu in nadaljevali jezikovno tradicijo njegovega Novega Zakona. Smej je dokazal, da ta predpostavka ne drži v celoti in da je Mikloš jezikovno veliko bolj samostojen in neodvisen od Števana. V jezikoslovni stroki sta glede razvoja prekmurskega knjižnega jezika soobstajali dve tezi in težko vprašanje je bilo razrešeno šele leta 2005, ko sta je Vratuša na Slavističnem kongresu v Lendavi povedal, da se je motil in da ima Smej prav. Smej je namreč poznal latinski zapis (in ga je tudi prevedel v slovenski jezik ter objavil), iz katerega je razvidno, da Mikloš Kūzmič nikoli ni imel v rokah Števanovega prevoda nove zaveze iz stare grščine v prekmurski jezik, ker zato ni imel posebnega dovoljenja katoliškega škofa Sylija za branje protestantskega prevoda Svetega pisma. Vratuša tega pomembnega dejstva ni poznal,

zato pa se je v Lendavi pokazala njegova zavezanost do resnice in znanstvene poštenosti. Priznal je, da se je zato motil, saj je njegova teorija izhajala iz napačnih predpostavk. Smeju in slavistični stroki pa je odkrito sporočil: »Bil sem mlad, ko sem pisal o jeziku Števana in Mikloša Küzmiča in nisem poznal vseh okoliščin /.../. Nisem pomislil, da bi katoliški pisec moral imeti škofovsko dovoljenje za branje protestantskih knjig.« Priznal je napako in dejal: »Škof Smej ima prav!« Tega ne zmore vsak! Tak je bil akademik Vratuša, tako je vzgajal tudi tiste, ki smo se z njim družili, in prav je, da to njegovo pot in pozitivno misel nadaljujemo tudi naprej.

Moje zadnje srečanje z akademikom Vratušo je prav tako povezano z Avgustom Pavlom – leta 2016 smo obhajali sto tridesetletnico njegovega rojstva in se spomnili sedemdesetletnice njegove smrti, tako da sem na Cankovi organiziral znanstveni simpozij. Brez akademika Vratuše ni šlo, čeprav je takrat že zakorakal globoko v sto in eno leto svojega življenja. Bil je uvodničar in prvi predavatelj, predvsem pa siva eminenca vsega in vseh, ki smo se ukvarjali z vprašanjem prekmurskega jezika, literature in kulture. Pozdravil je vse udeležence simpozija in takoj dodal, da bo za predstavitev svojih misli in raziskav potreboval malo več kot petnajst minut. Razumljivo je, da zanj petnajstminutna omejitev za nastop ni veljala, predlagal pa sem tudi, da po pozdravnih besedah sede, ker bo tako lažje predaval. Tega ni želel in je rekel, da se od predavatelja v javnosti pričakuje, da nastopa stoji. V stodrugem letu starosti je urejeno predaval 25 minut, ne da bi se mu misel enkrat samkrat izgubila ali zašla. Govoril je »iz glave«, v roki je imel le drobčen listek, ne večji od njegove dlani, na katerem je imel zapisane štiri besede; to so bili štirje miselno urejeni in medsebojno povezani sklopi, ki jih je predstavil na simpoziju.

Pred seboj je imel čisto majhen listek, na njem je imel napisane štiri besede, ne stavke, in govoril je 25 minut, ne da bi mu misel zašla ali da bi izgubil rdečo nit. Ko se je že zdelo, da je odjadral s kakšno zelo dolgo povedjo, jo je zaključil s piko, tako kot da bi bral zapisano in ne bi prosto govoril. Poudaril je, da je Pavlov »osebni znanstveni, umetniški in splošno človeški ugled narastel tako v madžarski širši kulturni javnosti kakor v Sloveniji in širše na Balkanu« ter opozoril na njegov študij južnoslovanskih jezikov in »poglobljanje razgleda po zgodovinski in kulturni povezanosti narodov in sodobni književnosti narodov južne Evrope«, predavanje pa je zaključil s sporočilom, da je bil Pavel »ustvarjalni znanstveni, prevajalski in neutrudljivi kulturni posrednik med narodi Alpsko-panonskega prostora«. Po končanem predavanju je ves čas simpozija sedel v prvi vrsti v dvorani, aktivno spremljal nastopajoče in se vključeval v razpravo. Zvečer se je udeležil še proslave in se nam nato pridružil na večerji, ki se je zavlekla pozno v jesensko noč – takrat je bila njegova stopnja jesen.

Kmalu zatem sem pripravljala tudi znanstveno monografijo s tega simpozija. V dogovoru z Antonom Vratušo sem jo naslovil Avgust Pavel med Slovenci, Madžari in Avstrijci, v njej pa je objavljen tudi njegov zadnji znanstveni članek, ki ga je dokončal decembra leta 2016. Predlagal sem mu, naj dovoli prepisati njegov govorni nastop na simpoziju, ker imam ohranjene posnetke, vendar se ni strinjal, ker je želel za objavo svoje misli še bolj jasno in razumljivo oblikovati. Med elektronsko korespondenco imam ohranjen naslednji dopis:

Dragi Marko, v priponki pošiljam, kar je bilo mogoče napraviti v prekratku času, ki nam je bil vsem dodeljen. Še enkrat ga bom pregledal in če bo le mogoče morda v toku jutrišnjega dne preko moje hčerke, ki je v Beogradu, poslal še kakšen dodatek. Pošiljam besedilo tudi gospe Suzani Weitlaner, predsednici Kulturnega društva čl. 7. Mogoče za dopolnilo o delovanju tega društva. Lep pozdrav. Srečno, Vran. Odgovoril sem mu, da se ne mudi tako zelo, naj si vzame čas in v miru napiše, kakor je načrtoval. Najina zadnja korespondenca, kratek odgovor na »podaljšan rok« za pripravo prispevka, je datirana z 2. 12. 2016: *Dragi Marko, odlična vest. Dopolnjeno besedilo pošljem najkasneje v četrtek osmega decembra iz Ljubljane. Lep pozdrav in srečno, Vran.*

Besedilo z naslovom *Šele politika dobrega sosedstva sosednjih republik Slovenije, Madžarske in Avstrije je odprla pot besedi Avgusta Pavla na celotnem alpsko-panonskem prostoru* je poslal do dogovorjenega datuma in je objavljeno v 120 knjigi mednarodne humanistične knjižne zbirke Zora. Razmišljanje o medkulturnih odnosih in sodelovanju med narodi je zaključil z mislijo o sodelovanju in povezovanju, kar je edino zagotovilo za uspešno in dolgoročno sožitje narodov:

Z zadovoljstvom dodajam, da Kulturno društvo člen 7 za deželo Štajersko že 15 let odmevno deluje v prostorih nekdanjega doma družine Pavel v Potrni (Laafeld). Tako beseda Avgusta Pavla, zvestega sina dveh narodov, danes deluje med Slovenci, Avstrijci in Madžari na celotnem alpsko-panonskem prostoru. Po besedah Susanne Weitlaner (2016) Kulturno društvo člen 7 želi po svojih možnostih nadaljevati Pavlovo vsestransko delovanje: »Pavlova hiša je kulturni center Slovencev in Slovenk na avstrijskem Štajerskem in želi po svojih možnostih kot on graditi mostove med Slovenci in Avstrijci ter tako nadaljevati Pavlovo vsestransko delovanje in povezovanje.«

Takrat nisem slutil, da se je s tem zaključilo tudi najino dolgoletno poznanstvo, ki ga je povezovalo zanimanje za prekmurski jezik in kulturo. 30. julija 2017 je akademik Anton Vratuša, znameniti Slovenec, umrl v Ljubljani.



Slika 1. Na simpoziju o Pavlu na Cankovi.



Slika 2. Rokovanje akademika s Pavlovo hčerko Judith Pavel, na desni pa stoji nekdanji rektor Univerze v Sombotelu.

Mirko Munda

Pripovedovanja Antona Vratuše

POVZETEK

Vratuša je leta 1969 po vrnitvi iz ZDA opravljal več pomembnih zveznih funkcij in med drugim tudi ustanovil Mednarodni center za upravljanje javnih podjetij v deželah v razvoju v Ljubljani. V njegovo biografijo in bibliografijo pa sem se poglobljal, ko je fundacija pripravljala dve publikaciji o tem izjemnem človeku velikega in širokega duha. Prva je izšla leta 2010 ob Vratuševi 95-letnici. Pripravil sem nekaj citatov iz pripovedovanja akademika o njegovem življenju in delu.

Ključne besede: pripovedovanja, citati, življenje akademika.

Sem med tistimi privilegiranci, ki so lahko sodelovali z akademikom dr. Antonom Vratušo ter se napajali ob njegovih izjemnih idejah in predlogih, povrhu pa mi je ure in ure razkrival svojo življenjsko pot. Sodelovala sva v Programskem svetu Ustanove dr. Šiftarjeve fundacije, v njegovo biografijo in bibliografijo pa sem se poglobljal, ko je fundacija pripravljala dve publikaciji o tem izjemnem človeku velikega in širokega duha. Prva je izšla leta 2010 ob Vratuševi 95-letnici; naslovili smo jo z akademikovimi besedami »V svet po veliki, beli cesti«, s katerimi mi je ponazoril svoje mladostne sanje. Uspelo mu je: Po svetu in po širokih cestah je hodil pokončno, nikoli se ni vdal malodušju in ni si dovolil poraza; tudi v najtežjih trenutkih in situacijah je iskal kaj pozitivnega. Druga publikacija, znanstvena monografija »Jezikoslovna in literarna misel Antona Vratuše«, je izšla pred dvema letoma, ob akademikovi stoletnici.

Pripravil sem nekaj citatov iz pripovedovanja akademika o njegovem življenju in delu, naj pa uvodoma še povem, kako je Vratuša reagiral, ko ga je Marjan Šiftar po »diplomatskih pogovorih« pripravil na novico, da nameravamo ob njegovi stoletnici izdati knjižno delo o njem oziroma o njegovem delu: »Slavistika!« je dejal po premisleku, »najprej in predvsem sem bil slavist, slavistika mi je bila vedno na prvem mestu, vse drugo delo pa le dodatek. Zato se ji že vse od konca druge svetovne vojne, ko sem moral prevzeti druge dolžnosti, odkupujem in opravičujem, se od nje poslavljam in se, če le morem, k njej vračam. Če že kaj, predstavite in ocenite to področje mojega dela.«

Anton Vratuša o svojem odhodu v svet: »V moji mladosti smo bili na Goričkem 'bogu za hrbtom', Goričanci so prišli v svet samo kot 'rezarji', ko so šli na sezonsko delo na madžarske 'marofe'. Pri dvanajstih letih sem se odločil, da grem študirat jezike, da me bodo razumeli tudi drugi ljudje, ne le Goričanci. Iz Kleklovih Novin sem zvedel, da je v Soboti neka gimnazija, v kateri se lahko naučiš več kot v osnovni šoli. Očeta sem dolgo pregovarjal, preden mi je dovolil, da grem 'hlače trgat v nikše šolē', kot je rekel, kajti računal je, da bom kmetijo prevzel jaz, prvorojeni sin. Ni šlo za to, da oče ne bi razumel moje želje, da grem 'v šole', nasprotoval je, ker sem bil velik in močan fant, pravi za kmečko delo, pomagal sem mu na zemlji in v hlevu. Sem mu pa obljubil, da domačih moje šolanje ne bo stalo niti dinarja. Septembra 1929 sem se bos in peš, s čevlji na enem in s platneno torbo na drugem ramenu, odpravil v gimnazijo v Mursko Soboto. Mama mi je v torbo dala kos kruha, košček mesa in

'strožok'. Sprva sem stanoval v salezijanskem Martinišču, a sem ga že prvo šolsko leto zapustil in raje spal v predsobi pri nekem kmetu na obrobju Sobote, kajti v dijaškem domu so mi prepovedali hoditi v mesto inštruirat, s čimer sem se preživljal od prvega dne v gimnaziji in pozneje med študijem v Ljubljani.«

Naslednja etapa do Vratuševe »velike, bele ceste« je bila višja gimnazija. Odločil se je za Ljubljano. Njegove besede o tem: »Zanjo me je navdušil sosed, ki je delal v njej in mi je pripovedoval, kako lepa da je in ponoči vsa razsvetljena. Vpisal sem se na realko. Že v Martinišču v Soboti sem slišal, to pa mi je povedal tudi Miško Kranjec, da imajo salezijanci na obrobju Ljubljane zavod, v katerega sprejemajo, tako so rekli, pridne učence. Ampak na bivanje v tem zavodu nisem niti pomislil. Dovolj slabih izkušenj sem imel s soboškim Martiniščem. In, prosim vas, takrat sem imel že 18 let in človek v teh letih vendar že mora biti samostojen! Iz radovednosti, kje so salezijanci, pa sem vendarle že prvi dan v Ljubljani odšel na Rakovnik gledat zavod. Ogleдал sem si ga od daleč in ko sem med vračanjem v mesto ob Dolenjski cesti opazil velik senik, sem v trenutku sklenil, da bo tam moje začasno bivališče. Dobra dva tedna sem prenočeval tam. Ko je začel pritiskati mraz, sem si moral poiskati stanovanje. Našel sem ga na Karlovški cesti, na ozkem hodniku v prvem nadstropju hiše s čevljarsko delavnico v pritličju, v katerega je svetila tako močna cestna obločna luč, da je bilo mogoče brati in se učiti tudi ponoči. Tam sem ostal dve leti in pol ter se spomladi leta 1936 preselil na Vrtačo, v kletno sobico židovskega veletrgovca z moko Pollaka. Vzel me je na stanovanje, ker me je neki njegov znanec priporočil za domačega učitelja. Pri Pollakovih sem ostal do 20. februarja 1942, ko so me aretirali Italijani.«

Anton Vratuša je začel svoja leposlovna dela objavljati v sedmem razredu gimnazije v Kleklovih Novinah; septembra 1935 črtico »Naš Žizek mrtev« in pol leta pozneje svojo prvo literarnozgodovinsko razpravo o Dunajskih sonetih Josip Stritarja. Med študijem je bil v literarnem ustvarjanju skromen, so pa iz njega jezikoslovne, slovstvenozgodovinske in recenzijske razprave kar vrele. Izogibal se je ni niti polemičnim zapisom, že zgodaj se je v slovenski slavistični javnosti uveljavil kot odličen in znanstveno nadarjen študent.

Akademik o nekaterih od teh objav: »Jožef Klekl se je boril za mlade talente, mislil je, da jih bo z objavami pritegnil na svojo stran. Miško Kranjec je bil glasen upornik, jaz pa sem svoje poglede zadržal zase, kajti pomembno mi je bilo, da sem imel

odprte njegove Novine in Koledar srca Jezusovega. Med študijem mi ni ušlo nič, kar se je dotikalo področij, ki so me zanimala. Ustavila me niso niti najuglednejša imena. Pozneje sem vedno razmislil, kdaj in na kaj naj reagiram, takrat pa sem na vse, kar sem ocenil kot napačno. A ničesar, kar sem napisal kot mlad 'petelin', tudi zdaj ne obžalujem. Spomladi leta 1937, bil sem še gimnazijec, sem v Ljubljanskem zvonu kritično ocenil dve knjigi profesorja Vilka Novaka. Zapisal sem, da je sicer najboljši poznavalec prekmurskega narečja ter vnet delavec za podvig in razcvit Slovenske Krajine, kot so pisale Novine, a sem mu v njegovem 'Izboru prekmurske književnosti' očital zmedo v naglasnih znamenjih, površnost, nepoznavanje prekmurskih govorov in romantično željo proslaviti svoj najožji kraj, Beltince. Glede zbranih pesmi Jožefa Baša – Miroslava pa sem opozoril, da je okrnil in pristrigel podobo prvega prekmurskega lirika. Novak je v naslednji številki Ljubljanskega zvona mojo kritiko sicer zavrnil, a sem polemiko nadaljeval v reviji Sodobnost. Dve leti pozneje sem se odzval na pisanje v madžarskem Sombotelu delujočega jezikoslovca in etnologa Avgusta Pavla, ki je zapisal, da je treba pohiteti in čim prej zapisati vse etnološke posebnosti Porabja, preden Slovenci izginejo. Ta črnogleda misel me je podžgala in v reviji Slovenski jezik sem ga vprašal, kdo ga je pooblastil, da piše nagrobnik Porabskim Slovencem. Med proslavljanjem mature Pri Slamiču se mi je utrnila ideja, da bi svoja življenjska načela izpovedal v verzih. Zlil sem na papir, kar se je v meni nabralo v zadnjih letih, in pesem z naslovom 'Valeta 1937' objavil jeseni 1938 v reviji Mladi Prekmurec.

Nekaj verzov iz te pesmi:

... življenje je boj in ne prizanaša, ne gladi,
ne boža, še manj se ozira na žulje na dlani,
ali na zlikano suknjo, na red tvoj in na pokolenje.
Čujte me, bratje! Vsi od ubožnih, premožnih, veselih,
žaljenih, mladih, velikih, nadarjenih, krotkih in smelih.
Mi smo zidarji! Bodočnost je naša, naše veselje,
naše trpljenje, naše dolžnosti in naše življenje.

»Spomladi 1938 me je Vanek Šiftar, ki je začel v Ljubljani študirati pravo, nagovarjal, naj prevzamem urednikovanje Mladega Prekmurca. Ker pa je takrat imelo pri Mladem Prekmurcu besedo nekaj nadutih kolegov, sem urednikovanje odklonil in je to delo prevzel Vanek. Sem pa pri Mladem Prekmurcu sodeloval. Objavljal sem nekaj o jeziku in nekaj o prekmurskih pisateljih. Zlasti o obeh Küzmičih, Števanu in Miklošu, ki sta me močno zanimala že kot dijaka, ko sem med študijem študiral prekmurska narečja, pa še bolj. Prvim prekmurskim protestantskim piscem sem se temeljito posvetil tudi zato, ker je prekmursko razumništvo zapostavljalo luterane in povzdigovalo samó katoliško književnost oziroma so se papinci šopirili na škodo luteranov. Vedno sem se uprl, če je močnejši gromovito koristil svojo moč.«

Anton Vratuša je na ljubljanski Filozofski fakulteti vpisal pod predmet A jezik, pod B pa literarno zgodovino (spet citiram njegove besede): »Pri jezikoslovju sem se nameraval posvetiti zlasti dialektologiji, ki mi je bila že iz gimnazije tako rekoč usojena, a me je od nje odvrnil dialektolog dr. Fran Ramovš. Tako le bilo: Profesorji so odličnim študentom in tistim, ki so

kazali interes za njihovo področje, posvečali posebno pozornost. Mentorstvo nad menoj je prevzel prof. Fran Ramovš; z njim sva se sestajala vsaj vsakih 14 dni. Povabil me je na obhod po ljubljanskih kavarnah, ki so bile v tistih letih centri družabnosti. Vedno je načel kakšno strokovno temo o jeziku. Ko sva govorila o mojem raziskovanju dialektov, je izrazil dvom, češ, verjetno boste imeli težave, ker ljudje iz severovzhoda Slovenije nimate občutka za rastoči in padajoči naglas, vaša ušesa tega ne zaznavajo. Dvomiti sem začel tudi sam, po premisleku sem postavil na prvo mesto literarno zgodovino ter diplomiral in doktoriral iz predmeta B. Neki dan je Ramovš omenil, da beseda 'kratiti' v Küzmičevem stavku 'Što de tak kráto našim med Mürom i Rábom prebívajoučim Slovenom te sv. bože knige na svoj jezik obračati' pomeni v kratkem. Ne, sem ugovarjal, to pomeni preprečiti, prepovedati. Ni vztrajal pri svojem profesorskem prav, po premisleku mi je pritril: 'Vidite, človek vedno zve kaj novega...'*«*

Vratuša je med študijem hlastno bral leposlovje, preučeval slavistično literaturo in se učil tujih jezikov. Na izpite se ni posebej pripravljaj, bili so mu predvsem priložnost, da preveri, koliko zna. Diplomiral je marca 1941 z najvišjo oceno. Takrat je imel svojo doktorsko nalogo »Levec in Ljubljanski zvon«*»* že napisano in junija istega leta je tudi doktoriral. Člani komisije, profesorji Matija Slavič, Anton Melik in France Kidrič, so Vratuševo disertacijo in zagovor ocenili z najvišjo možno oceno (»mang cumlaude«).

Akademik o svojem doktoratu:

»Do teme za doktorat sem prišel bolj po naključju kot po temeljitem premisleku. Prvič, ker so mi bili slovenski realisti med študijem blizu, in drugič, ker sem bil večkrat doma pri vnukih Janka Kersnika na Brdu. Ti moji gimnazijski sošolci so mi povedali, da je bil prvi urednik Ljubljanskega zvona Fran Levec velik prijatelj njihovega dedka. Marsikaj o Levcu mi je razkrila tudi bogata Kersnikova knjižnica na Brdu in med študijem Stritarja leta 1936 sem natančno bral Dunajski in Ljubljanski zvon. Zakaj ne bi tega vedenja poglobil, sem si rekel in se leta 1940 'utaboril' v Kersnikovi knjižnici. Tam sem preučil vse, kar sem našel o Levcu. Hitel sem, kajti vedel sem, da se Jugoslavija ne bo izognila vojni.«

Anton Vratuša o okupaciji in odporu:

»V slavističnem seminarju smo se študenti že sredi aprila 1941, torej še pred ustanovitvijo OF, dogovorili, da se okupatorju upremo, in prisegli, da mu ne bomo dali miru, dokler mu ne vidimo petá. Res Italijani sprva niso bili tako kruti okupatorji kot Nemci na Štajerskem in Gorenjskem od prvega dne, dovolili so uporabo slovenskega jezika in delovanje univerze, lahko so izhajali slovenski časniki, a njihovemu 'koketiranju' nismo nasedli. Sicer pa so se kmalu pokazali v pravi luči. Že po nekaj mesecih okupacije smo spoznali, da so enako krvoločni kot Nemci. Študenti slavističnega seminarja smo najprej po mestu lepili plakate z narisanimi simboli OF in pisali parole po zidovih, naslednja stopnja odpora je bilo razoroževanje italijanskih vojakov. Z Dušanom Moravcem sva pred božičem leta 1941 na podhodu pod železniško progo na Viču dohitela italijanskega vojaka in eden od naju ga je z iztegnjenim kazalcem dregnil pod rebra, kot da vanj meriva s pištolo, čeprav sva bila neoborožena. Prestrašeni vojak ni dal glasu od sebe, ne da bi se upiral, nama je izročil puško in slekel plašč. Ko sva mu

ukazala, naj ne pisne, se ne obrača in odide proti mestu, sva stekla v Rožno dolino. Dva meseca pozneje, 20. februarja 1942, dan pred mojim rojstnim dnevom, so nas Italijani štiri kolege aretirali. Tisti večer smo nameravali razorožiti italijansko patruljo. Ker nam niso mogli ničesar dokazati, nas niso obsodili na smrt, ampak na internacijo v Gonarsu. Bil sem v kar šestih italijanskih taboriščih, nazadnje na Rabu. Tam smo ustanovili tajno taboriščno organizacijo OF in tajno bojno enoto, ki je tri dni po kapitulaciji Italije, 11. septembra, razorožila italijanske taboriščne stražarske enote in ob sodelovanju borcev otočanov tudi celotno okupatorjevo posadko na Rabu. Bivši interniranci smo formirali Rabsko brigado, ki se je prebila na obalo in po pospešenem pohodu dosegla zaselek Mašun na Snežniku. Tam smo prisegli. Ker so bili interniranci preveč izčrpani, so Rabsko brigado 3. oktobra 1943 razpustili. Za boj sposobne borce so razporedili v 18. brigado, jaz pa sem kot predstavnik Glavnega štaba NOV in POS, CK KPS in predsedstva IO OF odšel v severno Italijo k vodstvu tamkajšnjega osvobodilnega gibanja.«

V Italiji so ga poznali kot profesorja Urbana, po osvoboditvi pa so se začela nova poglavja Vratuševega življenja, o katerih do okupacije sploh ni razmišljal. Ko je bila domovina osvobojena, je pričakoval, da se bo lahko vrnil k »svoji slavistiki«, a mu niso dovolili, da bi se demobiliziral. Akademik o tem:

»Žal mi je, da se po koncu 2. svetovne vojne nisem odločnje uprl, ko je predpostavljeni general JLA z besedami 'Tvoja univerza je lepa reč, ampak fronta je tukaj!' zavrnil mojo prošnjo za demobilizacijo in vrnitev na ljubljansko filozofsko fakulteto, kamor so me vabili in me je pričakoval zlasti dr. Franc Ramovš. Uklonil sem se, čeprav sem imel do vojne samo slavistiko, jezik, literarno zgodovino in primerjalno književnost. Nič zunaj tega me ni zanimalo, potem pa se je vse obrnilo na glavo. Demobiliziral sem se lahko šele leta 1953, področja mojega delovanja pa so bili odtelej politika, diplomacija in družboslovje.«

Leta 1948, ob sporu z kominformom oziroma s Stalinom, je neodvisnost Jugoslavije visela na nitki.

»Takrat sem,« je povedal Anton Vratuša, »postavil obrambo domovine na prvo mesto. Vojvodina je bila prekopana, ampak tankov Varšavskega pakta jarki ne bi zadržali, če bi jih Stalin pognal nad Jugoslavijo. Po obrambni strategiji bi se državno vodstvo po napadu umaknilo v bosanske planine in tam organiziralo odpor. Mislim, da je bilo to jasno tudi Stalinu in da nas ni napadel zato, ker v Jugoslaviji na bliskovito vojno ni mogel računati. Stalina pa je zadržal tudi mednarodni razlog. Jugoslavija je postala oktobra 1949 članica Varnostnega sveta, kar je bilo izbojevano v direktnem spopadu s sovjetskim zunanjim ministrom Andrejem Višinskim v Združenih narodih. Ko je Generalna skupščina začela glasovati, se po pravilih naj ne bi več diskutiralo, a je Višinski vseeno večkrat za govorniškimi odrom vztrajal, da 'odpadniška Jugoslavija ne sme biti izvoljena v Varnostni svet'. Bil sem na tem zasedanju Generalne skupščine OZN in vem, da je bilo to eno od najbolj dramatičnih zasedanj. Odnosi med SFRJ in Sovjetsko zvezo so bili vedno hladno-topli ali celo ledeno-vreli. Priložnost sem jim imel opazovati od blizu. Kadar koli je Tito javno nastopil, se je naslednji dan napovedal na jugoslovanskem zunanjem ministrstvu ali ameriški ali sovjetski ambasador, odvisno od tega, komu se je maršal

prejšnji dan zameril. Sovjetski voditelji so se tudi nenehno obregali ob naše samoupravljanje in neuvrščenost. Po njihovem ne bi bilo nič narobe, če bi vodila neuvrščeno politiko Indija, da so v tem taboru tudi socialisti, pa nikakor ne gre. Leta 1968, ko so sile Varšavskega pakta vkorakale v Čehoslovaško in zatrle Praško pomlad, sem s pomočjo prijateljev, ameriških kvekerjev, organiziral sestanek ambasadorjev neuvršenih držav v hribovju blizu New Yorka, kajti sovjeti so nas neuvrščene v OZN dobesedno preganjali in nas zalezovali na vsakem koraku.«

Da bi ostal v stiku z znanostjo, je Anton Vratuša konec štiridesetih let ob delu vpisal podiplomski študij na Visoki politični šoli v Beogradu. Kmalu je začel na njej tudi predavati. Leta 1953, po smrti Borisa Kidriča, je postal vodja kabineta podpredsednika Zveznega izvršnega sveta Edvarda Kardelja. Na tem delovnem mestu je ostal 12 let. O tem obdobju svojega dela: »V Kardeljevem kabinetu sem užival največjo svobodo. Ko sem se mu šel predstaviti in se pogovoriti o svojem delu v njegovi ekipi, mi je dejal, naj gledam, kaj dela on, in si najdem delo. To je bilo vse. V 12 letih mi je samo dvakrat naročil, kaj naj mu pripravimo. Prvič v zvezi z narodnim vprašanjem ob 150-letnici prve srbske vstaje. Na veliki proslavi ob tem jubileju naj bi govoril Edvard Kardelj. Ko smo mu predali gradivo, je pripravil svoj govor in z njim odšel menda na sejo izvršnega komiteja CK ZKJ. Ko se je vrnil, mi je bilo takoj jasno, da nekaj ni v redu. Svoj govor je položil na mizo in ukazal: 'V predal z njim.' O tem ni bila nikoli več izrečena niti beseda. Mislim, da je Kardelj takrat ocenil, da v Srbiji začenja prevladovati nacionalizem, česar se je najbolj bal. Lahko rečem, da je bila to njegova osnovna obremenitev ves čas dela v Beogradu in v vodstvu SFRJ. Zato je bil v Ljubljani tako strog in je vse, kar je dišalo po nacionalizmu, ocenjeval najstrožje.«

Vratuša je leta 1969 po vrnitvi iz ZDA opravljal več pomembnih zveznih funkcij in med drugim tudi ustanovil Mednarodni center za upravljanje javnih podjetij v deželah v razvoju v Ljubljani:

»Ko sem leta 1969 končal mandat veleposlanika SFRJ v OZN in se vračal v Jugoslavijo, me je generalni sekretar ZN U Tant vprašal, ali bi bila Jugoslavija pripravljena gostiti center Združenih narodov, ki bi se ukvarjal z vprašanji javnih podjetij v državah v razvoju. Takrat smo bili v obdobju drugega vala dekolonizacije, kolonialne sile so odvrle iz osvobojenih držav kapital in kadre, vse, kar so mogle, nove samostojne države pa so, da bi preživele, poddrživale podjetja in ustanovljale plemenske zadruge. O tej U Tantovi ponudbi sem obvestil Zvezni izvršni svet in ta jo je sprejel z navdušenjem. Zadolžili so Jožeta Packa, Gorazda Turka in mene, da idejo uresničimo. Center se je hitro ukoreninil v nerazvitem svetu, OZN ga je imenoval za svojo izvršno agencijo in leta 1974 smo pripravili prvo mednarodno konferenco o podjetjih v družbeni oziroma v državni lasti, ki so se je udeležile delegacije več kot 30 držav. Center, ki je prerasel v ustanovo 34 držav članic, je bil kakšni dve desetletji pomembno žarišče, potem pa je žal padel na nizke veje iz dveh razlogov. Sloveniji je bil odveč, imela ga je za nepotrebno apanažo Jugoslavije, svoje pa so dodali tudi mednarodni odnosi oziroma neoliberalni kapitalizem, ki je pogojeval pomoč državam v razvoju s privatizacijo gospodarstva, zato članice pravega pomena ljubljanskega centra niso več videle in se jih je članstvu precéj odpovedalo.

Center, danes se imenuje Mednarodni center za promocijo podjetij, je po razvojnem zastoju našel nov aktualen program: trajnostni razvoj na obalnih območjih, kjer živi tretjina človeštva, ki mu omogoča preživetje.»

In kako je akademik Anton Vratuša decembra 2009 razmišljal o svoji povezanosti z rodnim Prekmurjem?

»Ne razmišljam v splošnih okvirih, ampak o tem, kaj lahko jaz in ljudje, s katerimi sodelujem, pa naj so to posamezniki, ki živijo in delajo v Sloveniji ali kje drugje, so člani Šiftarjeve fundacije ali Slavinčeve akademije, naredimo, da bi Prekmurje napredovalo. Pred enim mesecem smo imeli sedmo konferenco Pomurske akademske znanstvene unije in na njej smo se skoncentrirali prav na to vprašanje. Kako lahko Prekmurci – znanstveniki v Ljubljani ali kjerkoli v svetu – postavimo svoje znanje v službo onih Prekmurcev, ki so pripravljene implementirati znanost. Dogovorili smo se, da bomo zamisli, izrečene na tej konferenci, analizirali, kako jih uresničiti. Izkoristiti nameravamo tudi dejstvo, da je pri Gradu sedež Krajinskega parka Goričko, ki bi ga radi spremenili v neke vrste laboratorij za trajnostni razvoj Pomurja in tudi širšega prostora.»

Branko Škafar*

Voditeljstvo in njegov pomen za doseganja poslovne odličnosti organizacije

POVZETEK

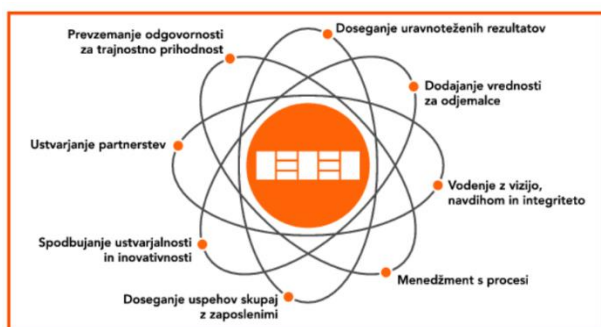
Vodje so pomemben sestavni del organizacije. Vsekakor pa vodja mora postati voditelj, da bo organizacija lahko lažje postala poslovno odlična. Da bi to potrdili so predstavljene temeljne ugotovitve številnih svetovnih avtorjev o pomenu vodje, voditeljstva za doseganje poslovne odličnosti organizacije. Voditeljstvo je vsekakor eno od pomembnejših sestavin doseganja odličnosti organizacije in to smo spoznali na osnovi predstavljenih teoretičnih spoznanj in kvantitativne raziskave. Na koncu pa je podan predlog kakšen bi na bil voditelj v organizacijah, ki želijo postati poslovno odlične.

Ključne besede: vodja, voditeljstvo, poslovna odličnost, ravnanje z zaposlenimi, trajnostna prihodnost.

Poslovna odličnost

Pred navedbo elementov doseganja odličnosti organizacij definirajmo najprej kaj je poslovna odličnost. Poslovna odličnost je preseganje pričakovanj vseh, ki so kakorkoli povezani (deležniki) z organizacijo (kakovost pa je izpolnjevanje pričakovanj deležnikov organizacije). Gre torej za nadpovprečne organizacije v svoji panogi in tudi širše na globalnem trgu.

Temeljna načela odličnosti (EFQM, 2009 in MIRS, 2011, str. 4, v Kern Pipan, 2017)) predstavljajo osnovni koncept - filozofijo odličnosti na kateri je osnovan evropski model odličnosti (Slika 1). Pri modelu opredelimo, zaradi naše raziskave, vodenje z vizijo, navdihom in integriteto.



Slika 1. Temeljna načela odličnosti (EFQM, 2009 in MIRS, 2011, str. 4, v Kern Pipan, 2017).

Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto

Model poudarja usmerjenost voditeljev v prihodnost organizacije ter osebnem zgledu, razvoju vrednot in etiki pri vedenju, dnevnem in strateškem poslovanju. Obenem model izpostavlja, postavljanje jasnih usmeritev in strateških ciljev s strani voditeljev, ki jih le-ti dosegajo skupaj z zaposlenimi ter vzdržujejo ravnotežje med potrebami organizacije in njenih deležnikov. Model poudarja tudi pomen tehničnih in pravočasnih informacij ter predhodnih izkušenj za ustrezno strateško odločanje. Model promovira fleksibilen način vodenja, redno pregledovanje in prilagajanje strateških usmeritev, v zavedanju, da je trajna odličnost odvisna od sposobnosti hitrega učenja in odzivanja na spremembe. Pri tem se izpostavlja doseganje uspehov skupaj z zaposlenimi. Prav tako je zelo pomembna vloga voditeljev pri ustvarjalnosti in inovativnosti, obvladovanju poslovnih procesov in pri prevzemanju odgovornosti za trajnostno prihodnost (Kern Pipan, 2017).

*Ekonomška šola Murska Sobota, Višja strokovna šola
E.naslov: branko.skafar@siol.net

Voditeljstvo /različne ugotovitve avtorjev

Poslovno voditeljstvo je koncept razumnega in umerjenega vodje, ki strumno in pogumno koraka po svobodnem trgu. Njegovo vodenje je dobro za vse déležnike, kjer ena skupina déležnikov in okolja ne trpi za ceno druge. Poslovni voditelj prinaša podjetju profit in bistroumno preučuje poslovanje ter vizionarsko kreira prihodnost. Poslovni voditelj ve, kaj hoče doseči s podjetjem na trgu, in je hkrati gibljiv in pripravljen na spremembe. Nima upognjene hrbtenice, ki klečeplazi za drugimi velezniki, ampak ima ravno držo, ki odraža njegov notranji jaz in je dobra praksa odločevalne funkcije. Poslovni voditelj ne glede na okoliščine išče in najde zlato sredino, ravnovesje in skupno dobro. Ta voditelj je oseba s karizmo, ki je rezultat oblikovanega in treniranega značaja.

Kako vodja postane voditelj? Pot človeka je raziskovanje in odkrivanje, zato je tudi za vodjo ključno poglobljanje ne zgolj v trg in poslovanje, ampak tudi vase, v svoj značaj in vedenje. Pot voditeljstva se začne pri vprašanju, kaj pomeni biti živeč voditelj, in se nadaljuje v globino jaza, spoznanja, kdo sem kot oseba in vodja (Kosec. M., 2017).

1. korak: ZAVEDANJE KDO SEM

Prvo vprašanje je fundamentalno in razkriva, kar je naše najpristnejše: odgovor kdo sem in kdo sem kot vodja podjetja. Do odgovora nam pomagajo priti sledeča vprašanja: Kaj meni osebno pomeni vodstveni položaj? Ali to pomeni, da upravljam procese podjetja in/ali upravljam človeške vire? Kako to udejanjam v praksi? Ali vem, kaj drugi, kader in déležniki pričakujejo od mojega vodstvenega položaja? Koliko so drugi na trgu vpeti v moj vodstveni položaj in kako ter koliko nanj vplivajo? Ali sploh vem, kaj pomeni vodstvena funkcija? Kaj so moje naloge in obveznosti? Komu in kako odgovarjam s svojimi ravnanimi? Ali se zavedam svoje moči, ki mi jo daje vodstveni položaj? Ali to moč uporabljam ali izrabljam? Kašen vodja želim biti? Imam model dobre prakse? Imam pogum za pravičnega in družbeno odgovornega vodjo? Zakaj sploh sem vodja? Sem se odločil za to funkcijo, je ta v mojem interesu ali sem do nje prišel po spletu okoliščin? Ali sem kot vodja našel ali izgubil sebe? Ali kot vodja izvajam pritisk in stres na sebe in druge? Kako uravnotežim poklicno in poslovno življenje? Se zavedam, kdo sem? Sem zadovoljen s sabo in svojim načinom življenja? Bi kaj spremenil in dopolnil? Na kaj sem ponosen? Kaj je pri meni dobrega in bi to rad prenesel na druge? Sem oseba, vredna sledenja?

2. korak: TIŠINA RAZUMA

Zgornja vprašanja so vprašanja razuma, ki raziskujejo in se analitično poglobljajo v razumevanje pomenov, tako sebe kot okolja. Ta razumska vprašanja so prva postojanka za posnetek stanja in pridobitev obzorja »Kdo sem«. Vprašanja služijo razumevanju lastne zgodovine, sedanosti in prihodnosti. Vendar moramo paziti, da ne zapademo v blodnjak spraševanja, neprestane analize, ki nam povzročijo manjše, ki v nas rodi podobo večnega pomanjkanja in nezadostnosti.

Vodja se mora znati ustaviti v razumu in odpreti tišini. To je v današnji hitrosti in neprestanem hrupu postal velik izziv. Predati se tišini pomeni prepustiti se nepoznani globini

neskončnosti, stanju nič in presežnega, nepoznanega in hkrati lastnega in domačega. Tišina je odsotnost razuma in brnečega spraševanja. V tišini se odpre srce. Poslovni vodja potrebuje tišino zato, da je v stiku s sabo, saj le tako lahko sprejema pravilne odločitve, ki ne puščajo tesnobe in uničenja. V tišini se poslovni vodja spusti v svoje jedro in jedro vodstvene funkcije. V tišini razuma seže v globino lastnega presežnega.

Tišina razuma je prostor, kjer se odpre naša lepota, to je naše bistvo, kjer domuje naše najbolj intimno, to kar nas dela enkratne in veličastne. V začetku sem omenila, da je voditelj karizma, kar pomeni to živečo lepoto notranjega, ki je dnevno izražena med ljudmi in v dejanjih. Poslovni vodja v tišini osmišlja svoje delovanje in tudi hvaležnost za možnost uresničevanja svojega poklica. Tišina je prostor, kjer vodja doživi notranji mir in samorefleksijo bivanja in poslovnega udejstvovanja. V tišini razuma se poglobi v svoje delo in osmisli ali je le-to njegovo poslanstvo.

3. korak: ODLOČITEV ZA VODITELJSTVO

Po tem, ko vodja vstopi v svet poizvedovanja in svet tišine, je pripravljen, da potegne črto in naredi sklep, ali je njegov poklic vodenje podjetja. Če je prišel do odgovora, da je vodenje podjetja delo, ki ga osmišlja, daje smisel bivanja, potem je odkril svoje poslanstvo. Poslanstvo je delo, za katerega posameznik ocenjuje, da je vredno življenja, saj ga le-to osebnostno/notranje izpopolnjuje in vsakič v njem vzbudi vedoželjnost in napredovanje. Toda vedeti oziroma spoznati še ne pomeni živeti. Za to je potrebna odločitev. Pravzaprav niz odločitev.

Kako do odločitve? Tako, da preprosto stopimo na pot, da gremo v akcijo (to je odločitev!). Ko »zasveti v glavi«, moramo paziti, da se ne ujamemo v zanko blodenja, kako to narediti, ampak enostavno gremo v delovanje. Zagotovo prvi koraki ne bodo perfektni in bomo po vsej verjetnosti padli. A to je naraven proces. Ključno je, da se ne ustrašimo padca, se poberemo in hodimo naprej. Tako pri vsakem padcu sklenemo odločitev za delovanje. Več ko hodimo, bolj je trden naš korak. A paziti moramo, da v suverenem koraku ne postanemo pretežki in okorni, da ostajamo gibljivi. Biti moramo prepuščeni toku (trga in poslovanja), četudi poslovno pot načrtujemo. Poslovni voditelj dobro pozna trg in okolje (podjetje in konkurenco), kjer deluje, zato zna dobro predvidevati in zato krmariti v neurju. Zna pa tudi poslušati svoj notranji glas, kar zmore le, če je uglašen v sebi, kar mu prinese praksa tišine.

Ko se voditelj odloča, mora paziti, da si ne postavlja pretežkih – nereálnih zahtev in ciljev. Ostati mora realen in moder ter znati oceniti, kaj lahko doseže v določen času in okolju. Vendar ne preišlja preveč in predolgo. Včasih se zdi, da je za dobro (pravilno) odločitev potrebno veliko časa. In je, če smo v dani situaciji oddaljeni od sebe. Če pa smo istovetni s sabo, torej lastnim jazom, ki je nosilec vrednot in morale, potem hitro sklenemo skladno odločitev. Problem po navadi nastane, ker človek ne ve, kdo je in za čim stoji. Zato smo dali prvemu vprašanju »Kdo sem« tolikšno težo, saj odgovor nanj določa vse naše nadaljnje odločanje in delovanje.

Bistveno je, da se na neki točki svojega življenja odločimo zase, za poslanstvo, za to kar smo. Ko v sebi sprejmemo odločitev, da bomo sledili sebi in svojemu poslanstvu, prvič osvojimo vrh gore – in ta občutek, ko se človek odloči zase, nima primere. Vsi

nadaljnji vzponi so lažji, saj vemo, zakaj osvajamo vrh; to je zaradi pomena, ki ga nam daje poslanstvo. Imeti smisel v življenju in v poslovnem delovanju je ključ za uspeh. Kajti človek, ki ima smisel, vztraja in sledi (tako je: vodja s poslanstvom je prvi v vrsti, ki sledi!) poti na vrh. Sočasno pa smisel dela, ki ga živi med in z déležniki, v vodjo naseljuje mirnost in izpopolnjenost. Zato pogumno v odločitve za voditeljstvo! Že zato, ker je sama pot navdihujoča in izpolnjujoča.

4. korak: PRAKSA V POSLOVNEM OKOLJU

Ostajati v mislih v glavi za voditeljstvo ni dovolj. Voditelja odlikujejo dejanja oziroma praksa v okolju, kjer opravlja svojo funkcijo. Zato mora poslovni voditelj dobro razumeti teren, kjer deluje, da se lahko krepi do odličnosti. Če ne pozna okolja in ljudi, ni voditelj, saj je voditeljstvo koncept, kjer poslovni vodja deluje za druge, tako za profit podjetja kot za déležnike. Pravzaprav je celotna vodstvena funkcija izvrševanje – praksa za druge. Žal si obče še vedno predstavljamo, da poslovni vodja deluje najprej zase, a to ni res. Najprej dela za podjetje (podjetje niso le lastniki, četudi je sam lastnik!) in kader, ki sploh omogoča delovanje podjetja. Tako je na mestu, da si voditelj na svoji poslovni poti ne pozabi zastavljati sledečih vprašanj:

- Ali svoje delo dobro opravljam? Ali delam prav?
- Ali v praksi ostajam zvest po-klicu? Ali ostajam zvest sebi? Ali sem zvest podjetju? Ali sem zvest kadru?
- Ali vnaprej ocenjujem in preverjam sprejete odločitve? Delam odločitve na kratki rok ali tudi na dolgi rok?
- Se sprašujem pri vsaki odločitvi, kaj ta pomeni za podjetje, zame, kader, okolje in druge déležnike?
- Je moja praksa odraz mojega značaja ali praksa določa moj značaj?
- Koliko poslovna praksa drugih vpliva na moje odločitve in vodenje?
- Ali poizvedujem in delam posnetke stanja odločitve, ki jih sprejemam?
- Kdo od moje prakse pridobi ali izgubi največ: podjetje, kader, jaz, déležniki ali okolje?

V poslovnem voditeljstvu dobro prakso predstavlja dosledna praksa, ki zvesto zastopa značaj vodje. Dobra praksa je neprestan proces, ki nima konca, četudi ima vmesne postanke. Dobra praksa ni linearen potek, ampak vijugasta pot, kjer je čas za rast, umiritev, pregled stanja in nato spet rast. Voditeljstvo je dobra praksa, ko delamo to, kar govorimo. Ko smo identični v dejanjih z govorjeno besedo. Takrat postanemo zgled, vreden posnemanja. Toda ne pozabimo, da je voditelj tudi dober komunikator in mentor in zato redno predaja v besedi, to kar dela. Skozi besedo déležnikom komunicira svoje odločanje in ravnanje. Voditelj se zaveda, kaj in kako komunicira z déležniki, ker ve, da je tudi komunikacija dobra praksa, ki vodi podjetje do profita in uspeha.

5. korak: DIALOG

Dialog je tista oprava, skozi katero se človek razodeva in osmišlja. Ni namreč samo (fizično) delo tisto, ki kaže naš obraz, ampak ga razkrivata tudi govor in beseda, torej sporazumevanje z déležniki. Dialog je vezivo in orodje, s katerim gradimo socialne stike in skupnost ter kulturo podjetja. Naš značaj pride do izraza skozi dialog, saj skozi besedo najbolj nazorno izkazuje, kdo smo. Zato poslovni voditelj premišlja besedo, jo modro izbira in ji še bolj modro prisluhne. Voditelj se zaveda moči izgovorjenih besed, zato tudi svojih ne vsiljuje.

Poslovni voditelj neguje dialoško besedo in ga ni strah novih in drugačnih spoznanj. Vsakega déležnika povabi in spusti v dialog, ga nagovori in lepi besedi in ga poslušata ter vzame v zakup povedano sporočilo. Za to pa zna odmakniti svoj ego – zna stopiti dol iz stopničke ter med sogovorniki ustvari bližino in zaupanje.

Poslovni voditelj pogumno vstopa v dialog z déležniki, kjer reflektira sebe in svoja dejanja. Skupaj z déležnikom v besedi raziskuje sebe in svoje poklicno delovanje, sočasno pa skozi to isto besedo in srečanje spoznava sogovornika v njegovem mišljenju in izkušnjah. Srečanje skozi dialoško komunikacijo bogati tako strokovno kot osebno, saj je dialog prostor učenja, kjer izmenjujemo in poglobljamo mnenja, informacije, izkustva in vizije. V dialogu pogosto pridemo do ugotovitve, da »vedno na koncu sta dve poti, izbereš pa tisto, ki je«. Da pa najdemo pot, ki je ni, ki je sami ne vidimo, potrebujemo sočloveka, sogovornika oziroma déležnika. Poslovni voditelj se zaveda, da je njegovo vodenje enako nič, če ne vključuje sodelavcev in drugih déležnikov podjetja. Zato je sam primer dobre dialoške prakse, skozi katero plemeniti svoj vodstven značaj. Peter Drucker (Harvard Business Review) je zapisal, da uspešen vodja sledi osmim preverjenim praksam in sicer:

1. Vpraša se: Kaj moramo narediti?
2. Vpraša se: Kaj je dobro za podjetje?
3. Razvija akcijski plan
4. Prevzema odgovornost za odločitve
5. Prevzema odgovornost za komunikacijo
6. Je osredotočen na priložnosti, ne na probleme
7. Organizira učinkovite sestanke
8. Reče "mi" in ne "jaz".

Težava je v vodstvu (Deming 1988, 304-397). Torej je za uspešnost organizacije ključnega pomena vodstvo.

Managerski koncepti so standardizirani in jih je razmeroma preprosto mogoče uporabiti v podjetju v različnih panogah. Sistem vodenja pa zahteva individualno obravnavo: za vsako podjetje ga morate razviti sami.

Ena od definicij sistema vodenja (management system, Führungssystem) je »skupno razumevanje vseh vodilnih v določenem podjetju o smernicah vodenja sodelavcev, poslov in gospodarske družbe« (Mušič 2003, 20-23).

Bistvena razlika med managerskimi koncepti in sistemi vodenja je v tem, da se sistemi vodenja osredotočajo na vodenje sodelavcev, komunikacijo, napredovanje, nagrajevanje in druge »notranje« zadeve, manj pa se ukvarjajo z zunanjimi dejavniki, ki so tekmeči na trgu, stranke in poslovni partnerji (prav tam, 22-23).

Ker za sistem vodenja ni splošne in pri vseh sprejete definicije, ki bi zaživel tudi v poslovni praksi, ga je najlažje določiti z njegovimi elementi. Med najpomembnejše elemente sistema sodijo način napredovanja, sistem nagrajevanja, slog vodenja, sistem načrtovanja, način komunikacije in izbira in razvoj vodilnih kadrov (Mušič 2003, 20-23).

Podjetje je uspešno, če mu njegovi izdelke ali storitve prinašajo vse večje donose. Poslovni uspeh zahteva od novega vodilnega delavca (Collins 2004, 20):

- vpogled v to, kakšna bo prihodnost,
- intuicijo za pravilno odločanje,
- pobude za uspešno delovanje,
- inovativnost za ustvarjanje drugačnosti,
- doslednost, s katero bo korektno končal začeto delo,
- individualnost, da bo imel lastniški odnos do dela,
- sposobnost delovanja v timu, da bo naštete vrednote prenesel tudi na kolege.

Collins in Porras ugotavljata, da v »trajnih« podjetjih, ki so uspešna že desetletja, zagotavlja nenehno razvijanje vodenja kulturno prednost in je ključni dejavnik trajnega poslovnega uspeha (Collins in Porras 1994).

Načrtna inovativnost spodbuja celotno organizacijo, da v spremembah išče priložnosti (Drucker 1999, 86). Podjetništvo zahteva management, drugačen od obstoječega (Drucker 1985, 141).

Ko vodje, ki so slepo obsedeni s takojšnjimi finančnimi cilji, pri čemer se sploh ne ozirajo na dolgoročno človeško ali organizacijsko ceno, ki jo bo uresničitev teh ciljev terjala, končno odidejo, je podjetje pogosto podobno body-builderju, jemlje steroide: na hitro se je nakopičila »mišična masa«, da bi bilo videti dobičkonosno, toda na škodo dolgoročnih človeških in ekonomskih virov, ki so potrebni za vzdrževanje dobičkonosnosti (Maccoby 2000 in Collins 2001).

Managerski koncepti so standardizirani in jih je razmeroma preprosto mogoče uporabiti v podjetju v različnih panogah. Sistem vodenja pa zahteva individualno obravnavo: za vsako podjetje ga morate razviti sami.

Ena od definicij sistema vodenja (Management system, Führungssystem) je »skup-no razumevanje vseh vodilnih v določenem podjetju o smernicah vodenja sodelavcev, poslov in gospodarske družbe«.

Bistvena razlika med managerskimi koncepti in sistemi vodenja je v tem, da se sis-temi vodenja osredotočajo na vodenje sodelavcev, komunikacijo, napredovanje, nagrajevanje in druge »notranje« zadeve, manj pa se ukvarjajo z zunanjimi dejavniki, ki so tekmeci na trgu, stranke in poslovni partnerji.

Ker za sistem vodenja ni splošne in od vseh sprejete definicije, ki bi zaživel tudi v poslovni praksi, ga je najlažje določiti z njegovimi elementi. Med najpomembnejše elemente sistema sodijo način napredovanja, sistem nagrajevanja, slog vodenja, sistem načrtovanja, način komunikacije in izbira in razvoj vodilnih kadrov (Mušič, 2003).

Pravilnega vodenja se je lahko naučiti in to samo enkrat in temeljito.

Vodenje je povsod enako ne glede na države in dejavnosti. Razlika je v tem, da je ponekod potrebno več vložiti (truda zaradi konkurence, zahtevnosti...).

Skupni elementi učinkovitih vodij so: imajo neka pravila po katerih se zavestno ali nezavestno ravna in določajo njihovo vedenje, naloge izpolnjujejo posebno skrbno in temeljito, v načinu dela je vedno mogoče odkriti izrazito metodičnost in sistematičnost.

Opazovanje vodij je najboljše KAJ IN KAKO DELAJO, ne pa kaj govorijo.

Pravi preizkus glavnega vodje ni uspešnost med njegovim delovanjem ampak je v odgovoru na vprašanje kakšna je organizacija po njegovem odhodu. Mora biti vsaj še 3 leta uspešna.

V organizaciji mora vsak, tudi vodja, upoštevati PRAVILA. Organizacija ne sme biti izpostavljena samovoljni vodilnih ljudi ne glede na to kako pomembni in sposobni so ter kakšne uspehe so dosegli.

KLJUČNO: Ni pomemben vrhunski dosežek ampak trajna uspešnost na razmeroma visoki ravni. Nenehno izboljševanje je pomembnejše kot stremljenje za velikim genialnim dosežkom. Prilagajanje spremembam pa je nuja (skozi cilje ob danih in pričakovanih razmerah).

Vodij se ne išče, se jih naredi, vzgoji in oblikuje. Ni vprašanje kdo naj vodi ampak kakšno je pravilno vodenje.

Vsak poklic določajo 4 elementi: NALOGE, ORODJA, NAČELA, ODGOVORNOST.

Naloge, orodja in načela se da naučiti glede odgovornosti pa je to stvar etike in je vprašanje, problem kako to naučiti. Beg pred odgovornostjo je pri nas velik. Kdor ne sprejema odgovornosti ni vodja ampak karierist.

Za izpolnitev najtežjih vodstvenih nalog je izobraževanje premalo. Potrebna je še nadarjenost, zmožnost, sreča in izkušnje.

Vodenje je vplivanje na enega ali več ljudi z namenom, da bi spremenili svoja stališča in vedenje. MANIPULIRANJE je vplivanje na druge ljudi brez njihove volje. Na druge se lahko vpliva z ustrahovanjem ali z zaupanjem. NADZOR je potreben toda zaupanje je bistveno.

Uspešen manager prilagaja vodenje zrelosti sodelavcev. Nemotiviranim in nesposobnim ter motiviranim in sposobnim bo naloge določal, jim dajal navodila in jih nadzoroval. Sposobne, a nemotivirane bo spodbujal, sposobnim in motiviranim pa bo dal vso svobodo.

Uspešni managerji so neopazno navzoči in pri vsem sodelujejo. Uspešni managerji so dejavni, znajo motivirati, usmerjati, odločati, reševati konflikte. So vzdržljivi, samokritični in se znajo pogovarjati. So dobri strokovnjaki, previdni igralci, vzdržljivi bojevniki in modri povezovalci.

Uspešni manager:

- sodelavce dobronamerno kritizira, spodbuja in opogumlja,
- ohranja avtoriteto, analizira kot računalnik natančno, konstruktivno povezuje in miri, se pogumno bojuje in ustvarjalno razmišlja.

Uspešen manager:

Vleče kot lokomotiva, ohranja podjetje zdravo, skuša doseči čimveč, je iznajdljiv in zna izrabiti vse priložnosti, Ne ponavlja samo starih izkušenj, ampak gredo naprej in vedno drugače.

Je posloven in strog, veder, kritičen, humani, objektivni, dosleden, včasih popustljiv, poln razumevanja, marljiv in vzdržljiv.

Manager kot vodja je:

Močan, odločen, pravičen, blag, človeški, iskren, pošten, velikodušen, zmeren, radoveden, odgovoren, bojevit, sposoben imeti rad, komunikativen, pogumen, vzdržljiv, inteligenten, sposoben, ustvarjalen, prepričan vase in trden.

Nalogo zna izbrati in jo opraviti, probleme zna odkrivati in rešiti, ima vizije in jih zna uresničiti, sodelavce zna navdušiti in nadzirati, podjetje zna voditi in z njim tudi upravljati.

Menedžer ali vodja

Menedžerska teorija loči vodjo od klasičnega menedžerja. Menedžerji se trudijo nadzorovati, planirati, komunicirati in koordinirati. Vodje ustvarjajo vizije, motivirajo, upravljajo s spremembami in navdihujejo sodelavce. Vodenje je mogoče opredeliti kot sposobnost vplivanja na vodenje sodelavcev in na njihove sisteme vrednot, tako da ti z navdušenjem težijo k uresničevanju ciljev v organizaciji. Tisto, k čemur mora menedžer večino delavcev priganjati, uspe vodji tudi takrat, ko od njih ničesar ne pričakuje.

Vodja je eden izmed najpomembnejših dejavnikov v podjetju. Vodja z izpolnjevanjem nalog vpliva na delo celotnega podjetja. S svojimi osebnimi lastnostmi, vedenjem in stili vodenja ustvarja med ožjimi sodelavci in vsemi zaposlenimi v podjetju takšno vzdušje, ki bo vzpodbujalo ustvarjalnost, medsebojno sodelovanje in pripravljenost za delo.

Vodja mora verjeti v spremembe. Energijo podjetja mora usmeriti v neprestano inoviranje. Imeti mora sposobnost vplivanja na ljudi, tako da ti pri svojem delu uporabijo vsa svoja znanja in zmožnosti. Imeti mora občutek za smer in razvoj podjetja v prihodnje. Imeti mora vizijo in cilj, ki ju mora biti sposoben posredovati drugim, tako da jih pritegne in prepriča, da se mu pridružijo. Funkcije menedžmenta kot so planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola (nadzor) so prisotne na slehernem menedžerskem nivoju. Vendar pa sodobne teorije pozabljajo še na ostale funkcije menedžmenta. Razširjene funkcije menedžmenta so: planiranje, organiziranje, fascimiranje, usmerjanje, kontroliranje, analiziranje, te-le komuniciranje in inoviranje. Današnji menedžerji premalo časa posvečajo inoviranju. V nadaljevanju se bomo omejili predvsem na področji usmerjanja (vodenja) in fascimiranja (motiviranja).

Opredelevanje vodenja

“Komplementaren tim je kot roka, sestavljena iz prstov različnih delov in sposobnosti, njegov vodja pa je kot palec. Biti vodja je biti palec, ki združuje druge prste, da skupaj delujejo kot roka.” (Ichak Adizes, 1996).

Pojem vodenje še danes nima povsem jasno oblikovane definicije. Med različnimi avtorji, tako domačimi kot tujimi, so še vedno nesoglasja glede vsebine tega pojma. Definicije se razlikujejo predvsem glede na probleme, ki jih avtorji vidijo pri vodenju. Skupno vsem je, da gre za pojav, ki povezuje vsaj dve osebi.

Znani raziskovalci o vodenju:

- Rozman opredeljuje vodenje kot vplivanje na obnašanje in delovanje tako posameznika kot skupine v podjetju in usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem podjetja (Rozman, Kovač, 2012).

- Možina pravi, da se vodenje nanaša na ljudi in na to, kako jih usmerjati, motivirati in nanje vplivati, da bi zadane naloge

čim bolj izvrševali, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vodenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. (Možina, Stane, 1994, str. 4)

- Vodenje lahko definiramo kot voljo po nadzoru dogodkov, kot sposobnost določanja smeri in moči, da se z uporabo znanja in spretnosti drugih ljudi opravi neko delo. (Krause, 1999, str. 7).

Pojem vodenja je opredeljen kot vplivanje na posameznika ali skupino v podjetju. Namen vodenja je, da posameznika oziroma skupine usmerimo k zastavljenim ciljem podjetja. To dosežemo s pravilnim komuniciranjem, motiviranjem in vodenjem. Bistvo vodenja je v doseganju ciljev organizacije z uporabo dosegljivih virov (čas, znanje, kadri) in z vplivanjem na medsebojne odnose v organizaciji. Vodenje je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju cilja organizacije.

Če strnemo vse definicije o vodenju lahko zaključimo, da je vodenje proces, s katerim vodja nezavestno in zavestno vpliva na podrejene s svojo celotno podobo (z obrazom, obleko, znanjem, osebnostnimi lastnostmi, načinom komuniciranja ...) z namenom, da dosežejo skupni cilj.

Stili vodenja

Usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem, preko vplivanja na njihovo vedenje, je glavna naloga vodenja. Stil pomeni način, kako neko stvar delamo. Za vodilnega pomeni stil določen vzorec vedenja, ki ga uporablja, ko dela z ljudmi. Lobnikar loči med sistemskimi in nesistemskimi stili vodenja.

Nesistemski stili vodenja (Lobnikar, 2003, str. 46-47) so:

- Ad hoc dnevno vodenje. Je vodenje brez koncepta, planov, principov in ciljev, razen morda želje po čimprejšnjem dobičku.

- Razdrobljeno vodenje. Poudarja se enkrat eno, drugič drugo, kar v danem trenutku najbolje kaže. Takšno vodenje imenujemo tudi vodenje brez strategije.

- Svobodno vodenje. Vodja postavi široke smernice in se v delo skupine ne vmešava. Vso odgovornost prenese na sodelavce.

- Manipulativno vodenje. Je vodenje s pisnimi nalogi in okrožnicami. Vodenje poteka brez osebnega stika vodje s sodelavci.

- Karizmatično vodenje. Vodja vpliva na podrejene s svojo osebnostjo in karizmo, da mu ti slepo sledijo. Slabost tega stila je v tem, da sodelavci vodji sledijo tudi v negativnih dejanjih.

Sistemski stili vodenja so (Lobnikar, 2003, str. 48-49):

1. stopnja – ukazovanje. Vodja sam rešuje problem in sprejme odločitve, podrejeni morajo brez vprašanja izpolnjevati postavljene naloge.

2. stopnja - utemeljevanje odločitev. Vodja sam rešuje problem in podrejenim utemelji, kaj in zakaj je treba nekaj storiti, o izvedbi pa ni razpravljana.

3. stopnja - posvetovanje s posamezniki. Vodja želi o rešitvi problema dobiti mnenje nekaterih podrejenih na kolegiju, o izvedbi pa po tem ni razpravljana.

4. stopnja - posvetovanje s skupino. Vodja se o rešitvi problema posvetuje z vsemi podrejenimi, torej z delovno skupino.

5. stopnja - skupinsko odločanje. Vodja se o rešitvi problema posvetuje z vsemi podrejenimi in razpravlja o njej, dokler ni doseženo soglasje. Kasneje skrbi za uresničitev sprejete odločitve, ki je obvezujoča.

Tehnike vodenja

- Vodenje s cilji. Gre za vodenje kot aktivnost, s pomočjo katere določimo cilje organizacije in nato usmerjamo člane organizacije k uspešnemu doseganju teh ciljev. Uspešnost vodenja se v takem primeru meri po doseženih ciljih.

- Vodenje z izjemami. Pri tem konceptu naj se vodje ne bi ukvarjali s podrobnostmi, ampak samo z izjemami. Vse naloge, ki niso naloge vodenja, se morajo prenesti na podrejene. Določiti morajo merljivo področje delovanja in komunikacijska pravila.

- Vodenje s soudeležbo. Tukaj poudarjajo, da je nujno sodelovanje sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih prizadevajo, še posebej pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali. Le tako bo mogoče doseči identifikacijo s cilji in zavzeto izvrševati naloge. Predpostavljeni in sodelavci morajo sodelovati.

- Vodenje z delegiranjem. Bistvo je v delegiranju odgovornosti na sodelavce, z zaokroževanjem samostojnih delovnih področij. Za delovanje sistema je treba izpolniti določene organizacijske zahteve in spoštovati katalog obveznosti med vodji in sodelavci. Delegira se lahko samo pristojnosti in ne odgovornosti.

- Vodenje z motivacijo. Koncept je osnovan na želji človeka po samo uresničevanju. Pričakovati je, da bodo delavci pri delu aktivnejši, če jim bodo dane možnosti za izobraževanje in razvoj. Ponuja privlačno delo z veliko avtonomije in pogojev za samokontrolo o rezultatih, namesto zunanje kontrole. Pri tem načinu vodenja predpostavljeni in delavci sodelujejo.

Novi trendi vodenja

Konkurenčnost podjetja v prihodnosti bo prav gotovo temeljila tudi na učinkovitem vodenju zaposlenih in čim boljšemu »izvabljanju« njihovih sposobnosti in talentov. V prihodnosti se naj bi vodje izogibali načinu ukazovanja, grajanja in kontrole delavcev. Bistvo je, da si bodo vodje pridobili zaupanje svojih podrejenih in tako z njimi ustvarjali skupne cilje. Avtorji zagovarjajo novo filozofijo vodenja, ki bo temeljila na sledečih značilnostih:

- Menedžment je odgovoren za doseganje ugodnih poslovnih rezultatov in za organiziranje poslovnega procesa.

- Vodja mora izhajati iz predpostavk, da so podrejeni pridni, se ne upirajo spremembam in so pripravljene sprejemati odgovornost.

- Menedžment mora zagotoviti ustrezne pogoje, da uskladijo cilje zaposlenih in cilje organizacije. (Merkač, Skok, 2005).

V prihodnosti bo potrebno uvesti v teorijo in prakso tudi novo tehniko vodenja in sicer vodenje na podlagi vrednot. Vrednote kot so ljubezen, mir, nenasilje, odprtost, prijaznost, pravičnost, poštenost, potrpežljivost, resnicoljubnost in sočutje lahko pri zaposlenih vzpodbudijo večjo motivacijo za delo, kot vse ostale poprej omenjene tehnike vodenja. Menim, da bodo uspešni vodje v prihodnosti morali graditi tudi na svojem osebnem razvoju. Vodje danes veliko časa posvečajo

fizičnemu zdravju in dobri kondiciji, prav tako tudi duševnemu zdravju, kar je povsem pravilno. Vendar to ni dovolj.

Odlični vodje bi morali tudi več časa posvečati duhovnemu znanju. Vodje morajo spoznati, da so kot vodje odgovorni za vse zaposlene v podjetju, ki ga vodijo, med drugim tudi za njihov osebni razvoj.

Kvantitativna raziskava

Kvantitativna raziskava o voditeljstvu in njegovem pomenu za odličnost organizacije je bila opravljena na vzorcu 98 organizacij iz javnega in zasebnega sektorja v Sloveniji in Avstriji.

Rezultati raziskave so sledeči. Organizacije, ki pri svojem delu v praksi bolj uveljavljajo temeljna načela odličnosti (ki pravzaprav vsebujejo tudi elemente voditelja, kakšen bi naj bil v uspešni organizaciji), ki smo jih omenjali v podnaslovu poslovnega odličnosti, so uspešnejše. S tem lahko le potrdimo, da so le ta (in še nekatera) za voditelja pomembna za doseganje poslovne odličnosti organizacije.

Voditelj za odlične organizacije – predlog

Na osnovi teoretičnih spoznanj in raziskave lahko predlagamo sledeče elemente za voditeljstvo, ki bi zagotavljalo odličnost organizacije in to na dolgi rok ob upoštevanju trajnostnega razvoja. O njih govori tudi Sriča (2014/17) (izziva spremembe, misli dolgoročno, inovira, ustvarja original, razvija organizacijo, navdihuje, je orientiran na procese, dela prave stvari).

Voditelj, ki bi bil uspešen na dolgi rok in šel po poti poslovne odličnosti bi naj:

- sledil opredeljeni viziji organizacije in dosegal postavljene cilje,
- imel fleksibilni način vodenja,
- redno pregledoval in prilagajal strateške cilje,
- sodeloval z zaposlenimi in jih spodbujal (timsko delo, motivacija, nagrajevanje...),
- spodbujal ustvarjalnost in inovativnost pri vseh v organizaciji,
- se hitro učil in skrbel za svoje fizično in duševno zdravje,
- verjel v spremembe, se pravočasno na njih odzival in jih skupaj z zaposlenimi udeleževal,
- vodil na osnovi vrednot (odprtost, prijaznost, pravičnost, poštenost, potrpežljivost, resnicoljubnost in sočutje),
- obvladoval poslovne procese in
- skrbel za dolgoročni razvoj organizacije in trajnostno prihodnost.

Ob tem je potrebno poudariti, da je za uspeh organizacije pomembna ustrezna organizacijska kultura. Organizacijska kultura je značilni duh organizacije kako zaposleni v njej delujejo, stopajo v medsebojne odnose... Organizacijsko kulturo tvorijo vrednote, norme, pravila in še kaj. Ustrezna poslovna kultura in kakšno bi naj bilo razmišljanje uspešnih vodij (Sriča, 2014):

1. Cenim sposobne

2. Izbiram zaposlene, ki so najboljši za delo, ki ga potrebujem

3. Sem optimist in ambiciozen
4. Verjamem, da je lahko vedno boljše
5. Želim in potrebujem zmage
6. Težim konsenzu
7. Uspešno upravljam s konflikti
8. Znam "prodajati"
9. Proaktiven sem in iniciativen
10. Znam poenostaviti.

Zaključek

Vsaka organizacija si želi biti učinkovita in uspešna ter "korakati" na poti k poslovni odličnosti. Da bi to dosegla je potrebno marsikaj. Kakor smo v tem prispevku ugotovili je ena ključnih stvari ustrezno vodstvo organizacije. Na osnovi teoretičnih dognanj in raziskave smo predstavili kakšno bi naj bilo vodstvo, da bi doseglo poslovno odličnost. Pri tem izpostavimo inovativnost, vključevanje zaposlenih in ustrezno ravnanje z njimi, timsko delo, dolgoročni in trajnostni razvoj.

Literatura

1. Adizes, I. Obvladovanje sprememb: Moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebnem in družinskem življenju, poslovanju in družbi. Ljubljana: Gospodarski vestnik 1996.
2. Colin, T.: Lead to Succeed, Creating Entrepreneurial Organizations, by Texere 2002.
3. Collins, J. Good to great. London: Random House Bussines Book. 2001.
4. Collins, J. C., in Porras I. Built to last: successful habits of visionary companies. 3. izdaja. London: Random House. 2000.
5. Collins, J. Leadership. Harvard Bussines Review 2001, 5: 66-76.
6. Garvin, D. A.: Learning in Action, A Guide to Putting the Learning Organization to Work, Boston, Harvard Bussines Press School, 2000, 256.
7. Deming, W. E. The Prophets of Quality. The quality Review, Fall, 1988.
8. Drucker, P. F. 1985. Innovation and entrepreneurship. *New York: Harper Business* 1985.
9. Drucker, P. F. Management challenges for the 21st century. Oxford: Butterworth-Heinemann 1999.
10. European Commission. Green paper on innovation. COM 1995, 688.
11. Goffe, R., J. G.: Organizational Culture, Organization 21C – Someday all Organizations will lead this Way, Pearson Education, New Jersey, 2000, 384.
12. Harrington, J. H., Harrington, J. S., Total Improvement Management, New York, McGraw-Hill. Inc. 1994.
13. Kern Pipan, K. Voditeljstvo, odgovorno odločanje ter ravnanje z zaposlenimi z uporabo modela odličnosti EFQM. Dostopno na: <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteraturaSlo/2011-september-DSU-KKP.pdf> (13. 7. 2017).
14. Kosec, M. Poslovno voditeljstvo v petih korakih. Dostopno na: <http://www.zadialog.si/poslovno-voditeljstvo-v-petih-korakih/> (13. 7. 2017).
15. Krause, R. Zgled vodje. Ljubljana: Založba Toxus 1999.
16. Lobnikar, B. 2003. Slogi vodenja slovenskih podjetnikov. V: Podjetnik 2003, 12, 46.
17. Maccoby, M. Narcissistic Leaders: The incredible Pros the Inevitable Cons Harvard Bussines Review. Jan.-Feb. 2000.
18. Merkač Skok, M. Osnove managementa zaposlenih. Koper: Fakulteta za management 2005.
19. Mulej, M. in soavtorji. Inovacijski management, I. knjiga, Inoviranje managementa. Maribor: UM Ekonomsko-poslovna fakulteta 1994.
20. Mušič, M. Sestavite si svoj sistem vodenja. Manager št. 2, 2003.
21. Možina et all. Management – nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.2002.
22. Rozman, R.; Kovač, J. Management. GV Založba 2012.
23. Sriča, V. Ustvarjalno mišljenje. Ljubljana: Gospodarski vestnik 1999.
24. Sriča, V. Vođenjem do organizacijskog sklada. Dostopno na:<http://www.velimirsrica.com/EasyEdit/UserFiles/Prezentacije/Ravnatelj%20Westin%202014.pdf> (14. 7. 2017).
25. Škafar, B. Inovativnost in model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju. Pomurski Ekološki center 2005.
26. Škafar, B. Uspešni v in po krizi. Ekonomska šola Murska Sobota, Višja strokovna šola 2013.
27. Škafar, B. (Ne)delovanje sistemov vodenja kakovosti in modelov odličnosti v praksi. Ekonomska šola Murska Sobota, Višja strokovna šola 2016.

Jolanda Lazar*

Parent's Corner - Pot do boljšega medsebojnega razumevnja šola-starši

POVZETEK

Vsi vključeni deležniki priznavajo, da je pomembno sodelovanje med starši in šolo. Redko pa se vprašamo, v čem je pravzaprav vrednost tega sodelovanja.

Sodelovanje šole s starši nima le pozitivnega vpliva na razvoj in napredek učenca, ampak prav tako na odnos med starši in otroki, nenazadnje pa tudi na učiteljevo delo.

Čeprav je pozitiven vpliv sodelovanja šole s starši očiten, velikokrat pri tem naletimo na ovire. Odprava le-teh je ena izmed ključnih ciljev projekta Parent's corner.

V projektu so partnerji iz sedmih držav, ki jih družijo skupna želja po izboljšanju sodelovanja šole s starši. Projekt poteka od 2015 do 2018.

Ključne besede: sodelovanje šole s starši, Parent's corner, vrednost in ovire sodelovanja.

Uvod

V splošnem govorimo o dveh konceptih sodelovanja s starši (Intihar, Kepec 2002):

- prvi, ki je prisoten v centraliziranih sistemih, kjer je poudarjeno kompenzacijsko sodelovanje, ki staršem dodeli vlogo stranke oziroma klienta),
- drugi pa je značilen za decentralizirane
- sisteme, kjer leži poudarek na partnerskem, komplementarnem in kooperativnem sodelovanju med starši in šolo.

Starši lahko svoja pričakovanja izrazijo na formalnih in neformalnih srečanjih. Formalna srečanja so zakonsko opredeljena.

Že leta 1848 je bilo v zakonu: *Entwurf der Organisation der Gymnasien und Realschulen in Österreich* (v Prevc 2009) določeno sodelovanje šole s starši – učitelji, razrednik in ravnatelj morajo biti pripravljene izpolniti želje staršev po informacijah o znanju, vedenju in dosežkih posameznega učenca.

Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v RS (1995) je ključni dokument, ki med drugim opredeljuje sodelovanje šol s starši. Pri tem razširi osnovno zahtevo po informacijah o lastnem otroku tudina vpogled v celotno delo in življenje šole. Staršem povečuje možnost soodločanja, pri čemer pa je potrebno začrtati meje učiteljeve (šolske) strokovnosti.

Realizacijo te zahteve najdemo v 46. členu Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI), v katerem je določena vloga staršev v formalnih organih šole. Za izvedbo zakonske določbe je odgovoren ravnatelj.

Srednješolska raven izobraževanja ureja sodelovanje z dijaki in starši s *Pravilnikom o šolskem redu v srednjih šolah*. 7. člen *Pravilnika o šolskem redu v srednjih šolah* natančno opredeli sodelovanje šole s starši – pri tem omenja formalne oblike sodelovanja (roditeljski sestanki, govorilne ure), ne izključuje pa možnost drugih oblik sodelovanja. Sodelovanje s starši – obveščanje o dosežkih – je definirano tudi v 21. členu *Pravilniku o ocenjevanju znanja v srednjih šolah*.

Vse oblike sodelovanja so vsebinsko in terminsko načrtovane v letnem delovnem načrtu – za izvedbo poskrbijo razredniki in vodstvo šole.

To je torej zakonski okvir za formalne oblike sodelovanja šole s starši, ki opredeli pravno-formalni vidik sodelovanja šole s starši. Kakšna pa je vrednost sodelovanja – kaj pridobimo šole, kaj pridobijo starši in kaj učenci?

Prednosti medsebojnega sodelovanja

Vsem je jasno, da je sodelovanje med starši in šolo namenjeno boljšemu delu in celostnemu razvoju učencev/otrok.

Koristi medsebojnega sodelovanja za otroke/učence/dijake

Po natančni analizi učinkov sodelovanja med domom in šolo, pridemo do nekaterih sklepov (Kalin in drugi 2008):

*Osnovna šola Šalovci, Šalovci 172, 9204 Šalovci
E-naslov: jolanda.lazar@guest.arnes.si

→ otroci želijo doseči več in tako ovržejo trditev, da je uspeh trdno vezan na ekonomski in socialni kontekst ter na kulturno poreklo in izobrazbo staršev (predvsem matere);

→ otroci velikokrat dosegajo boljše ocene (Wherry 2005: v Kalin 2008, Sacher 2007, Hillesheim 2009, Hattie 2013) in višjo koncentracijo pri pouku; otroci vestno opravljajo domače delo in se pogosteje vključujejo v šolske in izvenšolske dejavnosti (društva, klube);

→ zavedajo se lastne odgovornosti v zvezi s šolskim delom, s tem razvijajo svojo samopodobo in si postavljajo visoke (ne previsoke) cilje;

→ tudi pri srednješolski populaciji ugotavljajo raziskave manjšo uporabo alkohola, manjšo prisotnost kriminala, manj droge in drugih oblik antisocialnega vedenja, če so starši aktivni deležnik.

Koristi medsebojnega sodelovanja za starše

Sodelovanje s šolo ima za starše korist iz dveh vidikov – sprotna informiranost o napredku otroka tako na učnem kot tudi na socialnem in osebnem razvoju. Druga korist – velikokrat spregledana – je zблиževanje otrok in staršev, kar pa je temelj za dobre učne dosežke v šoli.

Izmenjava informacij in pomoč staršem pri zблиževanju z otrokom ob pripravah na šolo sta med seboj *krožno povezana* (Kalin in drugi 2008, Hattie 2013), saj imajo sodelovanje staršev s šolo in pozorno spremljanje domačih priprav otrok na pouk za posledico boljše uspehe otrok, kar povečuje zadovoljstvo staršev in pripomore k večjemu zблиževanju z otrokom. To pa je na drugi strani dodatna motivacija otroka za še boljše delo v šoli.

Koristi medsebojnega sodelovanja za učitelje in šolo

Tudi učitelji in šola imata vsaj dve koristi zaradi medsebojnega sodelovanja.

Če izhajamo iz teze, da uspešno učenje pelje prek sodelovanja s starši, in da so dobri učni dosežki učencev tudi dosežki učiteljev in šole – je to prav gotovo najboljši pokazatelj uspešnosti in kakovosti pedagoškega dela.

Dobro sodelovanje ima torej za posledico boljše učne dosežke in pozitiven vpliv na zadovoljstvo staršev. Podobni vpliv zaznamo na zadovoljstvo učitelja in to predstavlja pomembno motivacijo za učiteljevo nadaljnje (še bolj) kakovostno delo.

Če zgornje trditve držijo, se upravičeno poraja vprašanje, zakaj fakultete, ki izobražujejo bodoče učitelje, ne usposablja študentov za zблиževanje oziroma sodelovanje s starši? Pozornost študijskih obveznosti je namreč fokusirana na vodenje učnega procesa in obvladovanja učencev med poukom, skoraj nič pa na vprašanje, kako razvijati odnose s starši – kar je velika pomanjkljivost dodiplomskega izobraževanja (Kalin in drugi 2008).

Ovire sodelovanja med šolo in starši

Na prvi pogled se zdi zelo preprosto – v realnosti pa se velikokrat zgodi, da starši in učitelji težko (ali pa sploh ne) vzpostavijo medsebojno sodelovanje. Ovire lahko obstajajo tako na strani staršev kot tudi na strani šole (Hornby 2000, Esler 2002).

Ovire na strani staršev

Ovire pri starših so lahko pogojene z lastno (predvsem negativno) izkušnjo. Če so starši doživeli neuspeh pri lastnem šolanju, bodo lastno (negativno) izkušnjo prenesli kot vzorec na svojega otroka. Ti starši imajo velikokrat nizko samopodobo in zato občutek, da jih šola oziroma učitelji ne spoštujejo in ne sprejemajo kot ostale starše. Na sodelovanje negativno vpliva tudi stališče staršev, da je otrokovo delo v šoli stvar šole. Prav tako kulturne in jezikovne ovire, socialno-ekonomske ali čustvene zadrege in nenazadnje logistične težave, kot je pomanjkanje časa, težave glede varstva otrok, težave s prevozom, z delovnim časom ipd.

Obstajajo pa tudi druge ovire:

- demografske spremembe – večina mater je zaposlenih in skoraj polovica zakonov se konča z ločitvijo, tako da otroci živijo v enostarševskih družinah; tak trend je značilen tudi za slovenski prostor;
- nedefinirano pričakovanje s strani šole – starši so zainteresirani za šolski uspeh svojih otrok, vendar večina staršev ne ve, kaj šole pričakujejo od njih in kako lahko prispevajo k šolanju svojih otrok;
- da bi šole spodbudile medsebojno sodelovanje, morajo imeti dobro ustaljene postopke dela s starši in razvito kulturo komunikacije med starši in učitelji.

Ovire na strani učiteljev/šole

Večina učiteljev v svojem dodiplomskem študiju ni bila deležna usposabljanja za delo s starši, kar ugotavljajo tudi raziskave o usposobljenosti učiteljev v slovenskem prostoru: manjša usposobljenost učiteljev na področju vodenja in komunikacije ter sodelovanja s starši (Hornby 2000, Peklaj, Puklek Levpušček 2006).

Ključno za uspešno medsebojno sodelovanje je pozitivno stališče učiteljev do dela s starši. Velikokrat pa poročajo tako učitelji kot tudi starši o stresnih situacijah pri medsebojni interakciji.

Kakšna so stališča učiteljev o starših, ki prispevajo k neuspešnem sodelovanju?

- starši so videni kot problem, ker ne sprejmejo učiteljevega, svetovalčevega pogleda na problem;
- starši so videni kot tekmeči, saj lahko imajo različne cilje in prioritete glede na te, ki se postavljajo v šoli, starši pogosto poročajo o stvareh, ki jih učenci doma uspešno opravijo, a v šoli niso opažene; tako učitelji kot starši dvomijo v delo in ukrepe drug drugega;
- učitelji lahko smatrajo starše kot preveč ranljive in jih zato ne jemljejo kot enakovredne partnerje, ali pa s svojim superiornim nastopom še prispevajo k ranljivosti in obrambnemu vedenju staršev;
- učitelji vidijo starše kot manj pedagoško usposobljene. Njihovih idej in mnenj ne sprejmejo, čeprav si to zaslužijo – že zaradi tega, ker imajo starši ogromno informacij o svojih otrocih, ki bi lahko zelo koristile učiteljem;
- učitelji lahko starše vidijo kot vzrok učenčevih težav (zanemarjanje, neustrezno discipliniranje). Velikokrat so zato

obravnavani kot slabi starši celo takrat, ko gre za specifične učne težave otroka, kar povečuje njihov občutek krivde in zagotovo ne vodi k boljšemu sodelovanju in reševanju problemov;

- zaradi zavedanja lastne nekompetentnosti so mnogi učitelji prepričani, da je do staršev potrebno vzdrževati profesionalno distanco, kar lahko starši zelo hitro interpretirajo kot pomanjkanje učiteljeve empatije in izgubijo zaupanje v učitelja.

Če želi šola razvijati medsebojno sodelovanje s starši, je prava pot, da ovire identificira, jih sprejme, razume in sistematično odpravi. Pri tem je potrebna kritična evalvacija dosedanje prakse sodelovanja s starši, s katero se ovrednoti lastno ravnanje in učinkovitost oziroma neučinkovitost dosedanjega dela s starši. Evalvacija mora vključevati vse udeležene v sodelovanju, saj le tako omogoča poglobljeno refleksijo tako na institucionalni kot osebni ravni.

Projekt »Parent's corner«

Kaj je?

Evropski projekt Erasmus+ *Parent's corner* združuje devet partnerjev iz sedmih držav – Poljska, Slovenija, Bosna in Hercegovina, Bolgarija, Turčija, Portugalska in Velika Britanija. Iz Slovenije sva dve partnerski organizaciji – OŠ Šalovci in PIA Velenje.

Ideja projekta izhaja iz izkušnje OŠ Aleksa Šantića iz Sarajeva, kjer je vojna pustila hude posledice na prebivalstvu, kar se je odražalo negativno v odnosu do šole in šolskega dela. Da bi starše spodbudili za sodelovanje, so jim nudili prostor (»kutak za roditelje«), kjer so jim nudili izobraževalne vsebine in informacije (o možnosti zaposlovanja). Torej so ubrali povsem neobičajno pot, pri kateri so upoštevali lastni kontekst.

Izhajajoč iz njihove izkušnje smo definirali naš skupni cilj: *Parent's corner* mora biti kraj, kjer bomo okrepili medsebojni odnos šole s starši in tako zgradili novo raven partnerstva.

Kako smo se lotili dela?

Pripravili smo vprašalnike za starše, učitelje in vodstvene delavce in tako dobili celostni pogled na sodelovanje med šolo in starši. Zastavljeni cilj opredelitev področij izboljšav smo dosegli in za identificirana področja zbrali primere dobre prakse. Ob tem smo pogledali tudi pravni okvir sodelovanja s starši v vsaki državi.

Ugotovitve

V raziskavo je bilo v vseh sodelujočih državah vključenih 844 staršev, 687 učiteljev in 103 vodilni delavci. Pokazale so se naslednje obstoječe oblike sodelovanja:

Proces sprejemanja odločitev/vodenje – tu so starši izpostavili predvsem formalne oblike sodelovanja: svet staršev, svet zavoda, združenje svetov staršev.

Komunikacija – v vseh državah se je pokazala podobna slika: srečanja na šolskem ali razrednem nivoju, informativni sestanki, telefonski klici, spletne strani šole, facebook komunikacija...

Prostovoljstvo – v vseh državah starši prostovoljno delajo na šolskih prireditvah, sodelujejo pa tudi pri učnem procesu (poklicno usmerjanje, medgeneracijsko branje...).

Parenting/starševstvo – podpora staršem za izvajanje pomoči pri učenju doma. Informacije, ki obravnavajo otroka celostno – vedenjske posebnosti, ki jih pogojuje skupinska dinamika.

Raziskava je tudi potrdila pozitiven vpliv sodelovanja šole z domom na učni uspeh in osebnostni razvoj učenca/otroka. Ne glede na različni politični, družbeni in socialni kontekst so bili izsledki identični – vsi udeleženi se zavedajo pomena sodelovanja.

Rezultati

V vzorcu je bila večina staršev osnovnošolcev – 45%, 20,3% je imelo otroke v srednji šoli, 14,6% v vrtcu in 19,5% bodisi na poklicni ali srednji šoli.

Največ odgovorov je prišlo iz štiri- do šestčlanskih družin (65,2%), sledijo družine z manj kot štirimi družinskimi člani (21,3%), 9,9% anketirancev živi v družinah s 6 do 8 članov in 3,6% v velikih družinah z več kot 8 člani.

Več kot polovica anketiranih staršev so bile ženske (61,6%). 41,8% izmed njih je uspešno zaključilo višjo izobrazbo, 26,6% jih je končalo osnovno šolo, 14,6% je imelo univerzitetno izobrazbo, 12,4% *associate degree* (dvoletni študijski program) in 4,6% je imelo podiplomsko izobrazbo.

48% vprašanih je bilostarih med 30 do 40 let, 38,2% je bilo starejših (od 40 do 50), 5,3% je bilo starih manj kot 30 let.

Mnenja:

- glede upravljanja/vodenja šol:
 - 86,6% staršev meni, da so njihovi otroci srečni v šoli,
 - 92,3% staršev meni, da lahko govorijo z vodstvom in z učitelji v primernih terminih,
 - 86,5% staršev meni, da šola dobro vzgaja njihovega otroka,
 - 80,2% staršev meni, da so njihove pripombe in zahteve upoštewane,
 - 93,5% staršev meni, da zlahka pridejo do informacij o uspehu in napredovanju svojega otroka,
 - 93,7% staršev meni, da so pravočasno obveščeni o kraju in času srečanj na šoli,
 - 89,1% staršev meni, da so srečanja organizirana v skladu z njihovimi možnostmi udeležbe,
 - 80% staršev meni, da je upravljanje šol dobro.
- glede na proces izobraževanja:
 - 85,4% staršev meni, da je poučevanje v šoli dobro.
 - 88,7% staršev meni, da so učenci dosegli uspeh v skladu s svojimi možnostmi.

Področja izboljšav:

- glede upravljanja/vodenja šol:
 - 10,7% staršev meni, da ne vedo dovolj o delovanju šole,
 - 8% staršev meni, da nimajo dovolj informacij o šoli,
 - 9,8% staršev meni, da ne sodelujejo aktivno na sestankih in dejavnosti na šoli,
 - 12,2% staršev meni, da niso ustrezno obveščeni o sklepih sprejetih na sestankih, katerih se niso mogli udeležiti,

→ 8,3% staršev meni, da jih vodstvo ne vključi dovolj v proces odločanja.

- glede na proces izobraževanja:

→ 10,5% staršev meni, da se spretnosti na glasbenem, likovnem in športnem področju ne upoštevajo dovolj. Zanimivo je, da se samo 5,3% učiteljev s tem strinja.

→ 17,5% staršev meni, da šole nimajo ustreznih šolskih objektov (kot so šolske dvorane, knjižnice, telovadnice, učna oprema); s tem se strinja tudi 17,3 % učiteljev.

→ 8,2% staršev meni, da šola ne sledi najnovejšim pedagoškim trendom; tega mnenja je tudi 4,8 % učiteljev.

→ 16,6% staršev meni, da jim da šola premalo nasvetov, kako pomagati svojemu otroku pri učenju.

Sklepi

- glede upravljanja/vodenja šol:

→ starši ne vedo dovolj o procesu sprejemanja odločitev,

→ premalo so vključeni v proces odločanja;

- glede komunikacije:

→ starši niso dovolj seznanjeni o sklepih sej, katerih se (opravičeno) ne morejo udeležiti,

→ starši menijo, da nimajo dovolj informacij o šoli in njenem delovanju;

- glede procesa izobraževanja:

→ neupoštevanje zmožnosti učencev,

→ šole ne sledijo najnovejšemu razvoju;

- glede starševstva:

→ ne čutijo podpore, kako pomagati otroku doma,

→ pomanjkljiva/neustrezna šolska oprema (komentar delijo tako učitelji kot tudi ravnateljji).

Nadaljnje naloge

Zbrane primere dobre prakse smo razporedili po tematskih sklopih, jih opremili z vodičem za implementacijo in oblikami izobraževanja strokovnih delavcev. Tako bodo dobile šole koristni pripomoček, kako identificirati področje izboljšav, katero dobro prakso uvesti in kako strokovne delavce pripraviti.

Zaključek

Pričujoči projekt je potrdil tuje in domače raziskave o mnenju vseh deležnikov menijo, da sodelovanje pozitivno vpliva na uspeh učenca, da obstaja že sedaj veliko različnih oblik formalnega in neformalnega sodelovanja šole s starši in da obstaja tudi velika pripravljenost in ugodno vzdušje na šolah/pri učiteljih za sodelovanje s starši.

Ugotavljamo, da obstajajo na vseh šolah (ne glede na državo) dobre osnove, na katerih bodo lahko gradili naprej.

Na izpostavljenih področjih, ki so potreba izboljšav, je potrebno izbrati način, kako se približati staršem in ob tem ohraniti strokovno avtoriteto in avtonomijo.

Komunikacija učiteljev s starši je poseben problem in se ga morajo šole lotiti sistematsko in celostno. Učitelji morajo pridobiti kompetence in strategije komuniciranja s starši.

Dobljeni predlogi staršev za izboljšanje sodelovanja so upravičeni in odvisni od njihove stopnje formalne izobrazbe in družinskega konteksta, kar mora učitelj ustrezno umestiti in tako poiskati primerno obliko sodelovanja. Pomembno je, da ima učitelj pred očmi starše vseh otrok v oddelku in da v svoji profesionalnosti upošteva raznolikost njihovih izkušenj in potreb.

Predlogi naše raziskave so v veliki meri identični z ugotovitvami drugih podobnih študij (Kalin 2001, Kalin 2004, Kalin in drugi 2008, Hillesheim 2009). Ugotavljamo namreč, da moramo medsebojno sodelovanje graditi na kulturi dialoga in reševanju problemskih situacij. Pri tem moramo spoštovati in sprejeti značilnosti vseh deležnikov. Poleg tega je potrebna stalna refleksija obstoječega stanja, da bi razvijali bolj kakovostne in bolj učinkovite načine sodelovanja med šolo in starši.

Zavedati se moramo, da lahko zagotovimo kakovostno učenje in življenja na šoli le tako, da zagotovimo kakovostno sodelovanje med šolo in starši.

Literatura in viri

1. Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji. 1995. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
2. Brunnhuber, P. (1971). Prinzipien effektiver Unterrichtsgestaltung. Donauwörth: Auer.
3. Esler, A. N., Godber, Y., Christenson, S. L. (2002). Best practices in supporting home-school collaboration. V: Thomas, A., Grimes, J. (ur.). Best practices in school psychology IV. Bethesda, MD: NASP, str. 389–411.
4. Hattie, John A. (2013). Lernen sichtbar machen. Überarbeitete deutschsprachige Ausgabe von „Visible learning“. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
5. Hornby, G. (2000). Improving Parental Involvement. London and New York: Cassell.
6. Intihar, D., Kepec, M. (2002). Partnerstvo med šolo in domom. Priročnik za učitelje, svetovalne delavce in ravnateljje. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
7. Kalin, J. (2001). Pogledi na razrednikovo delo in vloge razrednika. Sodobna pedagogika, let. 52, št. 1, str. 8-31.
8. Kalin, J. (2004). Usposobljenost razrednikov. Pedagoška obzorja, let. 19, št. 2, str. 3-14.
9. Kalin, J. in drugi (2008). Vzvodi uspešnega sodelovanja med šolo in domom (sodobne rešitve in perspektive). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
10. Peklaj, C., Puklek Levpušček, M. (2006). Pridobljene in želene učiteljske kompetence diplomantov in študentov Filozofske fakultete. V: Peklaj, C. (ur.). Teorija in praksa v izobraževanju učiteljev. Ljubljana: Center za pedagoško izobraževanje Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani, str. 29–43.
11. Prevc, J., (2009). Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper 18–20. november 2009. Sodelovanje s starši, njihova pričakovanja in dosežki učencev. Koper – Celje – Škofja Loka.
12. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. 2009. <http://www.uradnilist.si/1/content?id=78530&part=&highl>

ight=zakon+o+organizaciji+in+financiranju (pridobljeno 30. 11. 2016).

13. Hillesheim, S. (2009). Elternarbeit in der Schule. Ein Vergleich der Elternarbeit mitMigranteneltern an Halbtags- und Ganztagschulen in Bayern Schriftenreihe EmpirischeBildungsforschung, Band 13. Würzburg: Universität Würzburg,<http://jugendforschung.de/pdf/SEB-13.pdf> (pridobljeno 3. 12. 2016).
14. Sacher, W. (2007). Studie über Elternarbeit an Schulen. www.presse.uni-erlangen.de.

Judit Zágorec-Csuka*

Madžarsko-slovenski in slovensko-madžarski literarni stiki v zrcalu prevedene literature

POVZETEK:

Posredovanje kulture ima v globaliziranem svetu veliko možnosti. To velja tudi za madžarsko-slovenske in slovensko-madžarske literarne stike v prevodoslovju. Kako vidimo prevedeno literaturo v književnostih obeh srednjeevropskih narodov na začetku 21. stoletja? Kakšne predhodne vrednote nosita? Kdo so tisti slovenski in madžarski pisatelji, pesniki, esejisti, ki imajo prevedena dela v slovenski ali madžarski jezik, v jezik sosednje kulture? Kako in v kaj se je afirmiralo prevodoslovje v obeh kulturah? Kdo so bili tisti prevajalci, ki so več desetletij prevajali literaturo sosednjega naroda, ustvarjali mostove, povezovalne vezi med dvema kontrastivnima jezikoma in kulturama? Na ta vprašanja da odgovore strokovni članek avtorice.

Ključne besede: madžarska in slovenska literatura, prevodoslovje, pisatelji, prevajalci, literarni stiki, literarna zgodovina.

1. Uvod

Literatura je imela in ima v vsakem zgodovinskem obdobju različne funkcije. Pomembno je tudi to, na kakšen način, s kakšno interpretacijo se je prevedena literatura ustalila, se uveljavila v drugi kulturi in literaturi. Kdo so ustvarjalci te prevedene literature, s kakšnim namenom so ustvarjali in v kakšnem stilu? Tudi ni zanemarljivo, v kakšni meri in harmoniji se prevedena literatura prilagaja logiki jezika, v katerega je prevedena, in tudi to, kako se zna prilagajati specifikam literature, v kateri se oglašča? Pomen prevajanja se je z vstopom v Evropsko unijo povečal, kajti danes ima unija 23 uradnih jezikov in z novimi člani se bo število še povečalo. Cilj Evropske komisije je tudi ta, da razvija večjezičnost, promovira znanje tujih jezikov in ohranja kulturno identiteto narodov. Literarna zgodovinarka dr. Jutka Rudaš opozarja v svojih člankih na dejstvo, da so v zadnjih dvajsetih letih nastale v slovenski literarni percepciji spremembe, ki kažejo v smer, da se je povečala tudi percepcija madžarske prevedene literature v slovenski književnosti in bralni kulturi. Vendar so na področju prevajanja tudi pomanjkljivosti, in izhajajoč iz te ugotovitve ostaja še veliko dela tako prevajalcem kot tudi kulturni politiki ter založbam, ki podpirajo izdajanje prevedenih del.

*Filozofska fakulteta Univerze v Mariboru, Medjezikovne študije – Madžarščina, Maribor, Koroška cesta 160
Dvojezična osnovna šola I Lendava, Kranjčeva 44, 9220 Lendava
E-naslov: zcs.judit@gmail.com



Slika 1. Judit Zágorec-Csuka: A magyar-szlovén és a szlovén magyar irodalmi kapcsolatok tükröződése a fordításirodalomban. (Madžarsko-slovenski in slovensko-madžarski literarni stiki v zrcalu prevedene literature).

Pilisvörösvár. Muravidék Baráti Kör Kulturális Egyesület, 2015. 7-246. str.

2. V slovenski jezik prevedena madžarska literatura po drugi svetovni vojni

V 50-ih letih, torej po drugi svetovni vojni, sta bila pomembna prevajalca *Vilko Novak* in *Štefan Barbarič*. Oba profesorja književnosti z znanjem madžarskega jezika sta začela prevajati madžarsko leposlovje v slovenski jezik. Štefan Barbarič je prevedel v slovenščino dela madžarskih avtorjev: Gyule Illyésa, Ferenc Molnárja in Zsigmonda Móricza. V 60-ih letih je Barbarič predstavil več madžarskih pisateljev (Árona Tamásija, Tiborja Déryja, Ferenc Sántaja, Lászla Németha), in sicer na način, da je poleg analiz literarnih opusov avtorjev dodal tudi odlomke iz njihovih literarnih del. *Vilko Novak* je s Tinotom Debeljakom skupaj prevedel v slovenski jezik dramo Imreja Madácha *Tragedija človeka/Az ember tragédiája*, za kar sta prejela nagrado PEN kluba. V 60-ih letih prejšnjega stoletja so začeli prevajati madžarsko literaturo v slovenski jezik in so postali prevajalci tega desetletja naslednji avtorji: *Vlado Peteršič*, *Drago Grah*, *Jože Hradil*, *Jože Ftičar* in *Jože Olaj*. V tem obdobju so prevajali klasike madžarske literature in tudi kanon pisateljev iz 20. stoletja, torej dela Móra Jókaija, Kálmána Mikszátha, Zsigmonda Móricza, Lászla Németha, Lajosa Zilahyja, Ferenc Sánte in Györgya Moldove. Na začetku 70-ih let sta *István Palkó* in *Orsolya Gállos* objavila študije, v katerih sta slovenske bralce informirala o madžarski poeziji in o madžarski književnosti nasploh. Poleg študij sta objavila še prevedeno literaturo madžarskih avtorjev, dela Móra Jókaija, Andreja Kolozsvárijja Grandpiera, Györgya Kardosa, Jánosa Székelyja, Sándorja Petőfija, Géze Gárdonyija, Ákosa Kertésza, Menyhérta Lakatosa, Zsigmonda Móricza, Lajosa Zilahyja in Andreja Adyja. Prevajalci, ki so začeli prevajati madžarsko leposlovje, so bili bolj ustvarjalni v 70-ih letih, kajti takrat so dobili možnost prevajati in objavljati prevode madžarske literature pri Pomurski založbi, ki je nastala v tem obdobju. Pojavili so se tudi novi obrazi na področju prevodoslovja, med prvimi *Elizabeta Bernjak*, profesorica slovenskega jezika in literature ter prevajalka. Izdane dvojezične pesniške zbirke so bile nova tendenca v 70-ih letih. Leta 1973 je izšla dvojezična (madžarsko-slovenska) zbirka z naslovom *Az Apostol/Apostol* Sándorja Petőfija, katero je prevedel Jože Hradil. Leta 1977 je izšla pri Pomurski založbi dvojezična zbirka Andreja Adyja z naslovom *Vér és arany/Kri in zlato*. Izbor pesmi sta pripravila in prevedla Kajetan Kovič in Jože Hradil. V 80-ih letih prejšnjega stoletja so prevajali madžarsko literaturo številni prevajalci: *Drago Grah*, *Jože Ftičar*, *Jože Olaj*, *Štefan Sedonja*, *Vilko Novak*, *Kajetan Kovič*, *Jože Hradil*, *Orsolya Gállos*, *Vlado Peteršič* in *Marjanca Mihelič*. S pomočjo prevajalcev in prevajalk so bralci lahko brali prevode del Andreja Adyja, Nándorja Giona, Ferenc Móra, Andreja Illésa, Miklósa Radnótiya, Anne Jókai, Móra Jókaija, Györgya G. Kardosa, Géze Gárdonyija, Györgya Konráda. V okviru takratnih srednjeevropskih tem je bilo objavljenih več študij o Madžarski, o madžarski kulturi in literaturi. Madžarske drame, ki so bile že prevedene, so tudi doživele uprizoritev na slovenskih odrih: *Uspavanka/Altató* Lászla Fodorja (1955); *Tatovi/Tolvajok*

(1970) in *Mačja igra/Macs kajáték* (1975, 1980) Istvána Örkényja; *Liliom/Liliomfi* Ferenc Móra (1975).

V 90-ih letih je izšla v Celovcu pri založbi Wieser *Hrabalova knjiga* avtorja Petra Esterházyja v slovenskem jeziku (1993) v prevodu Marjanca Mihelič. Esterházyjevi romani so zbudili večjo pozornost v slovenski literaturi šele v kasnejših obdobjih. Eseji Petra Esterházyja in Györgya Konráda v prevodu Marjanca Mihelič so bili objavljeni večinoma v *Novi reviji*. Po letu 2000 so prevajali madžarsko leposlovje v slovenski jezik naslednji prevajalci: *Marjanca Mihelič*, *Jože Hradil*, *Gabriella Gál*, *Mladen Pavičič*, *Jože Smej*, *Judita Trajber*, *Stela Munk*. V tem obdobju so prevajalci prevajali dela Petra Esterházyja, Petra Zilahyja, Lászlója Darvasija, Agáte Gordon, Györgya Dragomána, Krisztiána Grecsója, Ottója Tolnaija, Imreja Kertésza itd. Prevajali so dela različnih avtorjev, npr. dela Sándorja Máraiya, Artúrja Munka, Dezsója Kosztolányija, Béle Hamvasa, Antala Szerba, Géze Gárdonyija, Lajosa Harsányija itd. Od leta 1986 dalje organizira Slovensko društvo pisateljev vsako leto *Mednarodni literarni festival Vilenica*, ki poteka vselej v drugi polovici septembra. Ob tej priložnosti podelijo mednarodno priznanje na področju literature. Svečana podelitev nagrad poteka v kraški jami Vilenica; tu so tudi nekaterim madžarskim pisateljem in pesnikom podelili omenjeno prestižno nagrado.

3. Slovenska literatura v madžarskem prevodu po drugi svetovni vojni

Slovensko literaturo v prevodu so začeli izdajati večinoma v madžarskem časopisu *Népújság*, ki je izhajal v Murški Soboti (1926- 1929) in v reviji *Nyugat* v Budimpešti. V *Népújságu* in v *Nyugatu* objavljeno slovensko literaturo je prevedel *Avgust Pavel*, ki je poleg prevodov pisal tudi literarnozgodovinska dela. Madžarski bralci so po letu 1945 lahko spoznavali slovensko literaturo v prevodu s pomočjo *vojvodinskih literarnih revij*, ki jih je izdajala madžarska manjšina za potrebe svojih bralcev in tudi za madžarsko narodnost, ki je živela skupaj z nami/Slovinci v skupni državi v Jugoslaviji. V 60-ih letih prejšnjega stoletja so madžarska založba *Fórum* iz Vojvodine in slovenske založbe iz Republike Slovenije podpisale pogodbo o sodelovanju na področju prevajanja slovenske literature v madžarščino, v 60-ih in 70-ih letih pa se je temu kulturnoposredniškemu delu pridružila tudi založba *Európa*, ki je izdajala evropsko literaturo v madžarskem jeziku v Budimpešti, od takrat dalje pa je začela izdajati tudi v madžarščino prevedeno slovensko literaturo. To je počela samostojno ali v sodelovanju s *Pomursko založbo*. Leta 1976 je pri Pomurski založbi v Murški Soboti izšel prevod *Cankarjevega* dela Hlapec Jernej in njegova pravica v madžarščini z naslovom *Jernej szolgalegény igazsága*. Delo je leta 1937 prevedel Avgust Pavel. Spremno besedo je napisal Bratko Kreft. Delo je bilo izdano dvojezično, hkrati v izvornem slovenskem jeziku in v madžarskem prevodu. Leta 1979 je izšel prevod romana *Franceta Bevka* Kaplan Martin Čedermac – v madžarščini *A föld sója*. Roman je prevedla Orsolya Gállos, ki je napisala tudi spremno besedo in ob tej priložnosti analizirala dogajanje iz romana ter zgodovinsko ozadje zgodbe. Glavni junak romana je v resnici živel. Njegov dnevnik, po katerem je roman nastal, je še danes ohranjen v muzeju v Novi Gorici. Leta 1979 je izšla dvojezična pesniška zbirka *Slap/Zuhatag*, ki

obsega pesmi štirih slovenskih pesnikov: *Dragotina Ketteja, Ivana Cankarja, Josipa Murna Aleksandrova in Otona Župančiča*. Zbirka je izšla v slovenščini in hkrati v madžarskem prevodu. Pesmi sta prevedla *Jože Hradil* in *Sándor Weöres*. Prevajalci slovenskih literarnih del v madžarski jezik so bili poleg Avgusta Pavlav tem obdobju še: *Sándor Szűnyogh, József Varga, Ferenc Tóth, Zoltán Csuka, László Lator, Dezső Tandori, Károly Szilágyi, Judit Pór, Sándor Weöres, Ferenc Tvrčko, Károly Ács, István Bordits, Zsuzsa Gouth, Orsolya Gállos* in *Jože Hradil*. V teh desetletjih so prevajali dela naslednjih slovenskih avtorjev: *Bena Zupančiča, Toneta Seliškarja, Otona Župančiča, Ele Peroci, Ivana Cankarja, Ivana Potrča, Miška Kranjca, Alojza Rebule, Mire Mihelič, Prežihovega Voranca, Franceta Prešerna, Cirila Zlobca, Cirila Kosmača, Franceta Bevka, Pavleta Rožine, Ivana Bratka, Mateja Bora, Dragotina Ketteja, Josipa Murna Aleksandrova in Otona Župančiča*. Slovenska literarna dela, ki so bila prevedena v 80-ih letih prejšnjega stoletja, so zbudila veliko zanimanja. Orsolya Gállos, ki je tudi v kasnejših desetletjih prevedla v madžarščino veliko del sodobnih slovenskih avtorjev, predvsem romane in eseje *Draga Jančarja, Aleša Debeljaka, Kajetana Koviča, Aleša Čara* in *Borisa Pahorja*. Pri založbi Jelenkor sta izšla Jančarjeva romana z naslovoma *Zajgás a fejben/Zvenenje v glavi* (2001) in *Katarina, a páva és a jezsuita/Katarina, pav in jezuit* (2006), pri založbi Alexandra pa roman *Kajetana Koviča Képzelt tanár úr/Profesor domišljije* (2006). Leta 2008 so izdali v madžarskem prevodu kratko prozo Mojce Kumerdej z naslovom *Fragma* v prevodu Orsolye Gállos. Leta 2011 je izšel tudi roman *Draga Jančarja* z naslovom *A névtelen fa/Drevo brez imena* v prevodu Orsolye Gállos, ki je k delu napisala tudi beležko. V spremni besedi je Ildikó Lovas zapisala: »Eden izmed ciljev Jančarjevega romana je ustvariti dom.« Leta 2002 sta izšli dve prevedeni deli, pesniški zbirki *Edvarda Kocbeka: Éjszakai ünnepély* (prevod Gábor Csordás) in *Kisfiú a fán* (prevod Zsolt Lukács). Leta 2003 je izšel v madžarščino preveden roman *Vladimirja Bartola* *Alamut* v prevodu Kláre Körtvélyessy. Bartol, raziskovalec orientalistike, je roman napisal leta 1938, vendar takrat ni doživel posebnega uspeha. Kasneje, po 11. septembru 2001, pa je postal zaradi svoje vsebine zelo aktualen.

4. Zaključki

Največ informacij o madžarski literaturi dobijo bralci iz prevodov ali delnih prevodov v literarnih revijah, malo je objavljene kritike, še vedno je premalo prevedenih knjig madžarskih avtorjev, kljub temu da število prevodov v zadnjih 20 letih narašča. Naraščajočo tendenco kaže tudi prisotnost madžarskih avtorjev na Mednarodnem knjižnem festivalu Vilenica od leta 1986 dalje vse do danes. Od takrat so bili z mednarodno književno nagrado Vilenica, ki jo podeljuje Društvo pisateljev Slovenije najboljšim avtorjem, delujočim v Srednji Evropi, katerih duhovna vrednota njihovih knjig povezuje celotni evropski prostor, nagrajeni naslednji madžarski literati: *Péter Esterházy* (1988), *Péter Nádas* (1998) in *László Krasznahorkai* (2014). Kristalno nagrado Vilenica pa so prejeli: *Lajos Grendel* (1991), *Endre Kukorelly* (1992), *István Vörös* (2000) in *Pál Závada* (2002). Mednarodnega festivala vina in poezije v Medani se udeležujejo tudi mladi madžarski avtorji,

med njimi: *Krisztina Tóth, István Vörös, István Kemény, János Lackfi, Orsolya Kalász, Péter Zilahy, András Imreh, Gábor Schein, Tamás Jónás* in *Anna Szabó T*. Glede slovenskega leposlovja, ki je prevedeno v madžarski jezik in ga izdajajo na Madžarskem, je stanje podobno kot v Sloveniji, kjer izdajajo madžarsko leposlovje v prevodih, vendar je težko primerjati, kajti madžarsko knjigotrštvo je večje in ima drugačne razsežnosti. Število prevodov iz slovenske literature v madžarščino v zadnjih dvajsetih letih narašča, vendar opazamo podobne tendence kot v slovenski percepciji madžarske literature, in sicer to, da dobijo madžarski bralci največ informacij o slovenski prevedeni literaturi ali o delnih prevodih v literarnih revijah, malo pa je objavljene kritike o literaturi. V zadnjem desetletju lahko zasledimo slovenske avtorje, katerih dela so v prevodu objavile madžarske založbe, zato so njihove knjige prisotne tudi na mednarodnih knjižnih sejnih (*Nemzetközi Könyvvásár*) v Budimpešti. Večjezičnost je osnova za raznovrstnost evropske kulture. V tem večjezičnem kulturnem prostoru, tako v slovenskem kakor tudi v madžarskem, se je povečala zahteva po prevajanju leposlovnih del. To tendenco je potrebno podpirati tudi z različnimi natečaji, ki so in bodo namenjeni izdajanju slovenskega in madžarskega leposlovja v obeh kulturah.

Literatura

1. LUKÁCS István: *Recepcija madžarske književnosti v Sloveniji v 20. stoletju*. In: *Ujemanja in razhajanja, Študije o slovensko-madžarskih literarnih stikih*. Košičev sklad Budimpešta. 1998.
2. LUKÁCS István: *A magyar irodalom recepciója Szlovéniában a XX. században*. In: *Tiszatáj*, 1992. október, 83–92. [www.lib.jgytf.uszeged. hu/folyoiratok/tiszataj/92-10/lukacs](http://www.lib.jgytf.uszeged.hu/folyoiratok/tiszataj/92-10/lukacs).
3. RUDAŠ Jutka: *Fordítás – kulturális megértés*. In: *Kulturális intarziák /Kulturne intarzijske*. Pilisvörösvár. Muravidék Baráti Kör Kulturális Egyesület, 2. kiad., 2012. str. 89–101.
4. RUDAŠ Jutka: *A szellem finom játéka. A kortárs magyar irodalom interkulturális aspektusai*. Budapest, Kijárat Kiadó, 2006. str. 5-166.
5. RUDAŠ Jutka: *Kortárs magyar irodalmi reflexiók a szlovén kultúrában*. In: *A tanárok e-kompetenciái a kétnyelvű iskolákban* című projekt. Konzorciumvezető partner: Magyar Nemzetiségi Művelődési Intézet, Lendva. 2011–2013. <http://www.e-kompetencia.si/images/epublikacije/Rudas%20Jutka-e-anyagok-TANULMANY-HU%202013.%208.%2017>.
6. SZÍJÁRTÓ Imre: *Murán innen, Murán túl. Regionalitás a mai szlovén prózában*. *Jelenkor*, 2002, 45. évfolyam, 2. szám, 210. str., <http://www.jelenkor.net/archivum/cikk/457/muran-innen-muran-tul>.
7. ZÁGOREC-CSUKA Judit: *Fordításirodalom magyar és szlovén nyelvre, amely a Pomurska založba kiadónál jelent meg*. In: *A szlovéniai magyar könyvkiadás-, sajtó- és könyvtörténet 1945-től 2004-ig. A muravidéki magyarság könyvkultúrájának szellemi történeti útja*. Lendva. Magyar Nemzetiségi Művelődési Intézet, 2007. str. 425-432.

8. ZÁGOREC-CSUKA Judit: *Irodalomtörténeti írások*. In: A muravidéki magyar könyvek világa. Pilisvörösvár – Lendva. Muravidék Baráti Kör Kulturális Egyesület – Muravidéki Magyar Tudományos Társaság, str. 137-177.
9. ZÁGOREC-CSUKA Judit: *A magyar-szlovén és a szlovén magyar irodalmi kapcsolatok tükröződése a fordításirodalomban*. Pilisvörösvár. Muravidék Baráti Kör Kulturális Egyesület, 2015. str.7-246.

