

Dr. Angela  
Ivančič,  
Andragoški  
center Slovenije

# Pismenost na delovnem mestu<sup>1</sup>

## POVZETEK

*Pismenost na delovnem mestu postaja vse aktualnejša tako zaradi zahtev, ki jih pred zaposlene postavlja informacijska tehnologija, kakor tudi zaradi novih pristopov k upravljanju delovnega mesta. Pojem pismenosti ne vključuje več samo branja in pisanja, ampak tudi t. i. nove temeljne spretnosti in ključne kompetence, ki delavcem omogočajo, da sami upravljajo svoje delo in prevzemajo odgovornost za izboljševanje produktivnosti ter doseganje organizacijskih ciljev. Zaradi velikega pomena, ki ga obdobje hiperkonkurence pripisuje podatkovno utemeljenemu odločanju, je raba spretnosti pismenosti pomaknjena tudi v središče upravljanja novega delovnega mesta. Pri tem pa kritiki opozarjajo na evidenco, ki kaže, da se tudi ob sodobnih modelih upravljanja v organizacijah še vedno ohranjajo odnosi kontrole in omejene avtonomije delavcev. V takšnem kontekstu imajo lahko celo enostavne aktivnosti pisanja in branja razširjene implikacije za delavce, kajti njihove pisane besede postajajo 'podatki' v procesu.*

**Ključne besede:** pismenost, funkcionalna pismenost, kadrovske viri, delovno mesto, temeljne spretnosti, človeški kapital, usposobljenost, izobraževanje

## UVOD

Danes se na splošno privzema, da je pismenost kritični dejavnik pri podjetniški in individualni uspešnosti in ga je zato potrebno bistveno bolj upoštevati in razumeti. Pismenost je pomembna, ker vpliva na sposobnosti človeških potencialov, kar pa delodajalci odkrivajo šele v zadnjem času. Tako v Kanadi ugotavljajo, da višanje dosežene ravni pismenosti pri delu izboljšuje spodnjo mejo učinkovitosti in odpira priložnosti za poslovno in

Od zaposlenih se ne zahteva več samo obvladovanja temeljnih ravni branja, pisanja in računanja, saj nove računalniško podprte tehnologije in upravljalški sistemi zahtevajo intenzivnejše znanje na področju ravnanja z informacijami, sposobnost odločanja, komunikacijske spretnosti, sposobnost reševanja problemov in sposobnost učenja.

poklicno uspešnost. V novi informacijski ekonomiji je sposobnost uporabe pismenosti pri obvladovanju informacij nujen pogoj za zaposlitev. Ta pa je povezana z boljšimi nagradami (dohodek, varnost delovnega mesta). Analitiki odkrivajo naraščajoče razhajanje med delovnimi mesti in kvalifikacijami zaposlenih (CERI 1992, str. 13).

Problemu pismenosti na delovnem mestu namenjajo veliko pozornosti predvsem v Veliki Britaniji, ZDA, Kanadi in Avstraliji. Literatura kaže, da različni avtorji k vprašanju vlaganj v izobraževanje zaposlenih pristopajo z nasprotujočimi si vidiki. Medtem ko na splošno velja, da še tako visoka vlaganja v tehnologijo brez ustreznega izobraževanja in usposabljanja delodajalcev in delavcev ne bodo omogočila optimalnega izkoriščanja vseh potencialov, kritiki tradicionalnih pristopov k izobraževanju zaposlenih opozarjajo na previdnost pri pojasnjevanju

povezanosti med ekonomsko uspešnostjo in pomanjkljivo usposobljenostjo delavcev. Tako O'Connor (1994, str. 5) opozarja, da je zavajajoče pripisovati krivdo za nizko produktivnost, večino industrijskih nesreč, slabo kakovost ali velik izmet in izgubljene zaposlitvene priložnosti pomanjkljivim temeljnim spretnostim. Izboljšanje temeljnih spretnosti ima lahko pomembno, vendar skromno vlogo pri razreševanju tovrstnih vprašanj. Nekateri avtorji označujejo utemeljevanje ekonomske krize s pomanjkljivo pismenostjo celo kot cinično vladno akcijo, predvsem v vlogi odvrčanja pozornosti od revščine in marginalizacije, ki vodita ne samo k nepismenosti, ampak tudi k slabi skrbi za zdravje, neustreznim bivalnim pogojem ipd. (Gowen, 1999).

V zadnjem desetletju se je v razpravah o pismenosti na delovnem mestu odprlo kar nekaj novih vprašanj, najpomembnejša so povezana s konceptualizacijo pismenosti z vidika analize neskladij med zahtevami delovnega mesta in dejanskimi sposobnostmi delovne sile. Prispevek povzema nekatere glavne poudarke, pri čemer se usmerja predvsem na spremembe pri organizaciji dela in upravljanju delovnega mesta, ki so tesno povezane z rabami pismenosti pri delu, in na nekatere kritične poglede o implikacijah, ki jih ima raba pismenosti v novih proizvodnih razmerah na preučevanje in učenje pismenosti na delovnem mestu.

## KONCEPT PISMENOSTI IN GOSPODARSKA KONKURENČNOST

Darville (1999) ugotavlja, da je pismenost vedno konceptualni konstrukt. Za večino ljudi in celo za teoretike, kadar ti ne teoretizirajo, pa pismenost v glavnem ne obstaja – seveda pišemo in beremo.

Konceptualna konstrukcija pismenosti pa vendarle postavlja branje in pisanje v druga-

čen okvir. Pismenost zajema konkretno branje in pisanje, v konkretnem času in med konkretnimi drugimi. Zato je pri obravnavanju praktičnih primerov pismenosti koristno razlikovati dve ravni oziroma smeri: individualne bralne aktivnosti na eni ravni in smeri akcije, posredovane z branjem, na drugi ravni.

Glede na to, da se je pojem pismenosti, kakor imenujemo sposobnost branja in pisanja, pojavil z industrijsko revolucijo in začetki masovne volilne demokracije, obstajajo nasprotja med popularnimi in prevladujočimi projekti pismenosti. Trenutno se demokratični projekt (dajanje prednosti zadovoljevanju človeških potreb in razvijanju človeških potencialov) sooča s projektom konkurenčnosti (dajanje prednosti uporabi človeškega kapitala znotraj socialnih razmerij kapitala). Raziskovalci se različno identificirajo s tema projektoma.

Konkurenčni in demokratični projekt se bojujeta vsak za svoj položaj v režimu pismenosti. Vsak poskuša umestiti svojo konstrukcijo pismenosti in znanj tako, da bi pritegnil pozornost politikov in načrtovalcev politik ter tako pridobil javne in druge viře. V sedanjih okoliščinah predstavljajo režim pismenosti in oblike znanj, ki mu služijo, pretežno prevladujoči projekt konkurenčnosti. Darville (1999, str. 275) ugotavlja, da koncept *spretnosti pismenosti* (angl. literacy skills) vstopa v režim pismenosti kot koncept, zasnovan tako, da upošteva državni in podjetniški upravljalski aparat ter mu služi.

V povezavi s projekti države in kapitala lahko prepoznamo dve obsežni praktični in diskurzivni pričakovanji, relevantni za pismenost. Projekt kapitala je usmerjen na intenzivnejšo izrabo delovne sile, danes v kontekstu globalnih trgov, naraščajočo konkurenčnost

*Funkcionalna pismenost je temeljna spretnost 21. stoletja.*

*Demokratični ali konkurenčni konstrukt pismenosti?*



in stopnjo povračil za vlaganja. Delavci naj bi bili prilagodljivi, sposobni prehajati med različnimi nalogami, se prilagajati novim tehnologijam in oblikam organizacije dela, vse to pa je namenjeno povečanju pro-

Ena od osrednjih nalog znanja v režimu pismenosti je njegova konstrukcija na način, ki je skladen z ekonomskimi in političnimi pooblastili za promocijo pismenosti. Znanje mora biti včlenjeno v povezave, ki služijo celovitemu upravljanju družbe – v diskurze, ki ne zadevajo samo ekonomije in konkurenčnosti ter človeških potencialov, ampak tudi izobraževanje otrok, državo blaginje ipd.

duktivnosti in konkurenčnosti. Tudi projekt države pogosto zadeva nacionalno konkurenčnost.<sup>2</sup> Konceptije, ki podpirajo ta interes, obravnavajo ljudi in njihove sposobnosti kot *človeški kapital* in v sodobni menedžerski terminologiji kot *človeške vire*.

Avtorji opozarjajo, da poskuša v nasprotju s projektom konkurenčnosti projekt demokratične kulture in politike – ne glede na to, kje se oblikuje – spodbujati razvoj družbe na način, ki ne služi zadovoljevanju potreb trga, temveč človeškim potrebam in razvoju človeških zmogljivosti. Trenutno v vsaki razpravi, ki zadeva razvoj konkurenčnosti, podporniki demokratičnega koncepta sprašujejo, kaj je z razvojem sposobnosti, ki bodo ljudem omogočale nadzorovati to, kar delajo (Gindin, 1998). Na področju pismenosti odraslih pomeni demokratično delo razvoj tako spretnosti kakor tudi priložnosti za branje in pisanje. Demokratično znanje pismenosti ima svoje lastne artikulacije in povezave s praktičnim znanjem branja in pisanja, tekstov in njihovega mesta v akciji.

## POJEM IN OPREDELITVE PISMENOSTI

Pojem pismenosti danes obsega precej široko paleto različnih pomenov. Nekateri ostajajo blizu zgodnjim konotativnim in denotativnim asociacijam, kot je npr. trajen razvoj temeljne, funkcionalne in kompenzacijske (angl. remedial) pismenosti. Drugi pa se širijo in vključujejo zahtevnejše analize, abstrakcije, manipulacijo s simboli ter teoretično znanje in aplikacijo. Pri zadnjih gre za t. i. *pismenosti višjega reda* v matematiki, naravoslovju in tehnologiji. Povezane so z zasukom izobraževanja od *temeljnega k odličnosti* – kjer je odličnost definirana z višjimi ravnmi in standardi dosežkov z močnim poudarkom na metaravnih razumevanja in dojetanja. Ta poudarek se pojavlja

povsod v trenutnih diskurzivnih konstrukcijah pismenosti.

Lankshear (1998) navaja naslednjo tipologijo prevladujočih uradnih konstrukcij pismenosti za države, kot je Velika Britanija:

- **Vzdrževanje temeljev** – oživljanje spretnosti, ki so nujne za temeljno vključevanje v družbo. Pismenost kot obvladovanje temeljev za vkodiranje in dekodiranje ima dvoumen položaj v reformnih diskurzih. Po eni strani velja prepričanje, da preživetvena raven kompetenc branja in pisanja ni več dovolj za učinkovito sodelovanje v glavnih ekonomskih in socialnih tokovih. Po drugi strani pa se empatično sprejema, da integracija v javno življenje zahteva vsaj sposobnost uporabe tekstov, s katerimi se srečujemo v vsakdanjih situacijah. V ZDA je temeljna pismenost odraslih definirana kot temeljne funkcionalne kompetence (angl. life skills), ki bi jih morali obvladati vsi odrasli. Sestavljajo jih sposobnosti za uspešno opravljanje specifičnih nalog v kontekstu dela, družine in drugih *realnih življenjskih* situacij.

Medtem ko so temeljne kompetence, namenjene šolajoči mladini, bolj povezane z obvladovanjem posplošenih tehnik in konceptov, ki naj bi predstavljali gradbene bloke za nadaljnje izobraževanje – dekontekstualizirana orodja, ki služijo kot sredstvo za osvajanje vsebin in spretnosti višjega reda –, se zdi, da je pri odraslih drugače. Kompetenca temeljne in funkcionalne pismenosti pri odraslih je povezana predvsem z reševanjem tekočih nalog, ki so končni cilj in so neposredno ali funkcionalno povezane z dnevnimi potrebami preživetja.

- **Nove temeljne spretnosti** – uveljavilo se je spoznanje, da "stare" temeljne spretnosti ne zadostujejo več za učinkovito udeležbo v sodobnih družbah. Kvalitativni premiki v

družbenih praksah, povezani z različnimi vrstami prehajanj, naj bi terjali mnogo bolj razvite abstraktne simbolično-logične sposobnosti, kot so bile potrebne v preteklosti. Nekateri to vidijo kot posplošeni premik proti metaravni modusa operandi, ki se kaže v tem, da se kot norma poudarjajo spretnosti višjega reda. Kot lahko pričakujemo, je konkretno utelešenje konstrukto, kot so *nove temeljne spretnosti*, največkrat povezano s sodobnim delovnim mestom: z njegovimi zahtevami po tiskem delu, samousmerjanju in prevzemanju odgovornosti na ravni delovne organizacije za učinkovitost in konkurenčnost (sposobnost inoviranja, vzdrževanja kakovosti, stalnega izboljševanja ...). Novo delovno mesto zahteva več kot samo temeljno branje, pisanje in računanje. Povprašuje po delavcih z "razmišljajočimi" spretnostmi, s sposobnostjo obvladovanja novega znanja na delovnem mestu.<sup>3</sup>

- **Elitna pismenost** – predstavlja jo znanstvena, tehnološka in simbolna pismenost višjega reda. V jedru diskurza reforme "izobraževanja za odličnost" sta dve glavni prepričanja: (a) da mora posrednošolsko izobraževanje poudarjati akademsko učenje in (b) da bi se morala zahtevnost standardov akademskih predmetov močno povečati. Pod elitno pismenostjo razumemo visoko raven obvladovanja "jezikov" in "literature" posameznih predmetov ali disciplin. Jezik nekega akademskega predmeta ali discipline sta pravzaprav logika in proces preučevanja v tem polju; sestavljajo ga specializirani koncepti, teksti in postopki, ki jih uporablja to polje. Obvladovanje jezika in literature polja preučevanja omogoča kritiko, izboljšave, variacije, diverzifikacijo ipd. To je v glav-

*Pismenost vsebuje široko paleto različnih pomenov.*

*Nove in stare temeljne spretnosti.*

## Doba elitne pismenosti in delavcev znanja.

nem pismenost, ki jo R. Reich (1992) imenuje *simbolna analiza* in P. Drucker (1993) *delo znanja*. Pri tem se srečujemo tudi s pojmom *delavec znanja* (angl. knowledge worker). Drouin (1990, str. 52) meni, da resnična poindustrijska revolucija

ni storitvena revolucija, ampak možganska, v kateri se "vrednost redkeje ustvarja z izurjenimi rokami kakor z izurjenimi možgani". Kritična dimenzija *dela znanja* se vse

bolj, če ne že izključno, vrednoti v terminih dodane vrednosti ekonomskega potenciala.

- Pismenost v tujem jeziku, ki omogoča usposobljenost za globalno delovanje. Ekonomski motivi vse bolj nadomeščajo humanistične utemeljitve (kulturna, izobrazbena in intelektualna obogatitev skupnosti, premagovanje kulturnih razlik), potrebe po obvladovanju tujega jezika. Tu sta pomembna predvsem dva dejavnika: (a) da so se partnerji v ekonomski menjavi (trgovini) bistveno spremenili, in (b) po eni strani intenzivna konkurenca na trgu, ki sili k osvajanju novih trgov v mednarodnem prostoru, in po drugi strani globalizacija proizvodnje. V pogojih vse močnejše konkurence postajajo vse pomembnejši konkurenčni dejavniki prodaja, informiranje in vzdrževanje v jeziku strank oziroma kupcev po opravljeni prodaji.

### PISMENOST IN "NOVO" DELOVNO MESTO

Lankshear (1998) na podlagi analize literature o pismenosti na delovnem mestu v Kanadi, ZDA, Veliki Britaniji, Avstraliji in Novi Zelandiji ugotavlja, da ta v povezavi s sodobnimi spremembami v organizacijski teoriji in praksi odraža tri obsežne poglede, ki se pogosto prekrivajo ali pa se avtorji s posameznimi pogledi le delno strinjajo:

- funkcionalni pogled – pismenost se razume

kot skupek merljivih tehničnih spretnosti, za katere lahko rečemo, da jih ljudje že ali pa še ne obvladajo. Te so tipično ozko in funkcionalno usmerjene in povezane z osnovno ravniyo kvalifikacij ali osnovnim izobraževanjem. Pismenost se obravnava kot sredstvo, s katerim lahko organizacije in država izboljšujejo svojo konkurenčnost. Nizki dosežki pismenosti in neustrezno šolstvo se običajno krivita za slab položaj države v globalnem konkurenčnem prostoru. Ocenjuje se razkorak med delovnimi mesti in delavci, ki se ga poskuša zmanjševati;

- liberalni pogled – pismenost ni obravnavana zgolj kot niz nujnih spretnosti za izvajanje nalog. Upošteva učni kontekst, delavcev pa ne krivi za njihove izobrazbene primanjkljaje. Po tem pojmovanju na delavčeve spretnosti pismenosti vplivajo komunikacijski sistem, odnos ključnega osebja in raven demokratizacije delovnega mesta. Predpostavlja se, da so interesi upravnih struktur, sindikatov in delavcev ter izobraževalni interesi združljivi. Delavce se spodbuja, da prispevajo k razvoju kurikulumu, izobraževalni programi pa se dopolnjujejo tako, da zajemajo tudi posebne interese in pismenost, ki se uporablja izven delovnega mesta;
- radikalni/kritični pogled – utemeljuje, da je "prava" pismenost kar pismenost za aktivno državljanstvo in ima neizbežno politično dimenzijo. "Prava" pismenost je vpeta v socialno in kulturno prakso in ni zgolj tehnološkega značaja. Biti pismen pomeni stalno "brati" svet okoli sebe (razumeti socialne, kulturne in politične vidike), ga pisati in predelovati ter s tem preoblikovati svoj odnos do njega (Freire in Macedo, 1987). Interesi menedžmenta in delavcev se pogosto pomembno razlikujejo in jih ni mogoče vedno združiti.

Po mnenju analitikov se mora kakršnakoli razprava o literaturi, ki zadeva razvoj pismenosti na delovnem mestu, začeti s pogledom na globalni ekonomski kontekst, v katerem potekajo ti napor. Od 1960-ih let dalje se Zahod vse bolj srečuje s konkurenco razvijajočih se industrijskih gospodarstev, kot so japonsko, korejsko in kitajsko, ki zaradi obsežnega bazena poceni delovne sile lahko proizvajajo ceneje. Literatura s področja upravljanja govori o tem, da je v zadnjih nekaj desetletjih trg postal zasičen z blagom masovne proizvodnje, zaradi česar morajo podjetja svoje izdelke izdelovati vse raznovrstnejše ter se osredotočiti na kakovost in izdelke, narejene po meri določenih trgov. Nov delovni red je osredotočen predvsem na ustvarjanje dobička, to pa ne velja samo za zasebni sektor, ampak tudi za javne storitve. Šole, bolnišnice in druge terciarne ustanove, ki so bile nekoč obvezane zagotavljati najkakovostnejše možne zdravstvene, izobraževalne in kulturne storitve, danes to počnejo samo, če uporabniki storitve plačajo.

Ekonomske razmere v obdobju fordistične industrijske proizvodnje so proizvedle dve kategoriji delavcev: delavce za malo zahtevna dela (od vratu navzdol – tekoči trak) in srednji menedžment. Slednji se je izoblikoval v velikih, hierarhično organiziranih birokratskih organizacijah kot posrednik informacij med vrhom in neposredno proizvodnjo ter je nadzoroval delavce na nezahtevnih delovnih mestih. Srednji menedžment naj bi predstavljal možgane podjetja, torej kategorijo zaposlenih, za katero se je pričakovalo, da razume in nadzoruje njen delovni sistem. V novih razmerah globalne konkurence in ukinjanja masovne proizvodnje se je interes

za ti dve kategoriji delavcev bistveno zmanjšal. Trgi so postali zasičeni s potrošnimi dobrinami, bolj prefinjeni in informirani potrošniki, ki imajo več izbire kot kdajkoli prej, pa so vse zahtevnejši. In končno, spremembe v tehnologiji in informacijskih sistemih so neizmerno povečale hitrost sprememb in sposobnost majhnih organizacij za konkuriranje velikim. Vse to je pripeljalo do hiperkonkurence. Pod temi pogoji pa lahko preživijo in uspevajo samo proizvajalci, ki izdelujejo najkakovostnejše blago po najugodnejši ceni. To je ideološka podlaga teorij in praks, ki spodbujajo spremembe na delovnih mestih v svetu.

V nemirnih okoljih globalne konkurence so lahko uspešna le tista podjetja, ki imajo inovativne izdelke in storitve kar najbolj prilagojene specifičnim potrebam, življenjskim stilom in identitetam določenih skupin ljudi ali drugih podjetij. Pravzaprav naj bi bili izdelki in storitve prilagojeni vsaki stranki, kar moderna tehnologija v številnih primerih tudi omogoča. Posel naj bi tudi sam ustvarjal svoje potrošnike in na ta način tudi nove tržne niše. Tudi če je podjetje na nekem področju uspešno, to ne bo dolgo trajalo, če ne bo neprestano spreminjalo in izboljševalo svojih izdelkov.

V teh okoliščinah je potrebnih in zaželenih vse manj menedžerjev na sredini, med vrhom in proizvodnjo. Zmanjšanje njihovega števila pa zahteva prenos njihovega znanja, infor-

*Biti pismen  
pomeni stalno  
"brati" svet okoli  
sebe.*

*Slovo od masovne  
proizvodnje – slovo  
od zgolj osnovne  
pismenosti.*

Osnovno načelo "novega" delovnega reda je, da se odgovornost in nadzor preneseta navzdol na tiste ravni zaposlenih, ki so najbližje dejanskim proizvodom, storitvam in strankam. To zahteva delavce, ki so se sposobni hitro učiti in prilagajati, razmišljati, prevzemati odgovornost, odločati in svoje potrebe ter vedenje prenašati vodjem.

macij in odgovornosti navzdol, na nižje kategorije zaposlenih.

Naloga vodij pa je, da skrbijo za njihovo usposobljenost, motivacijo in ustrezno opremljenost. Delavci morajo poleg prevzemanja odgovornosti za celovite in smiselne naloge, ki jih razumejo in poskušajo izboljšati, prevzeti tudi vlogo vmesnika med tehničnimi informacijami in visoko izpo-

*Pismenost obsega tudi učenje za učenje.*

polnjeno tehnologijo. Delavcev za opravljanje enostavnih del, ki jim povemo, kaj morajo delati, oni pa potem to delajo po navodilih, podjetja ne potrebujejo več. Motorolin korporacijski podpredsednik za izobraževanje in usposabljanje pravi takole:

"Pred desetimi leti smo za delo zaposlovali ljudi, ne da bi jih prosili, naj veliko razmišljajo. Če se je stroj pokvaril, je delavec dvignil roko, vzdrževalec je prišel in ga popravil. Potem so se vsa pravila proizvodnje in konkurence spremenila ... Naučili smo se, da morajo linijski delavci razumeti delo, ki ga opravljajo, in orodje, ki ga uporabljajo. Da

*Pojav novega delovnega mesta v obliki prilagodljive specializacije.*

mora biti sprememba stalna in participativna ... Od usposabljanja, ki smo ga predvideli na začetku, smo se premaknili v obe smeri: proti temeljnim spretnostim na ravni šolskega izobraževanja vse do osnov, kot so trije r-ji, in navzgor proti novim konceptom dela, kakovosti, skupnosti, učenja in vodenja ... Danes od delavcev pričakujemo, da poznajo svoja delovna orodja in poskušajo sami odpraviti težave ... Biti morajo sposobni probleme analizirati in jih tudi sporočati naprej." (Wiggenhorn, 1990, str. 71-72; v Holland et al., Cooke 1998, str. 5).

V tem kontekstu definicija pismenosti, čeprav še vedno pasivna in funkcionalna, ne vključuje samo branja in pisanja, ampak tudi učenje za učenje, poslušanje, kreativno

mišljenje in reševanje problemov, motivacijo, medosebne spretnosti, organizacijsko učinkovitost in druge spretnosti, ki delavcem omogočajo, da sami upravljajo svoje delo (Carnevale et al., 1990). Na znanju temelječa organizacija ali organizacija znanja zahteva od vsakega člana, da prevzame odgovornost za organizacijske cilje, prispevek in ravnanje. Razvoj pismenosti tako (lahko) postane orodje za oblikovanje podjetju predanih delavcev.

### **PISMENOST IN PRISTOPI K UPRAVLJANJU NOVEGA DELOVNEGA MESTA**

V zadnjih 20-ih letih je prišlo do prave eksplozije popularne strokovne in akademske literature o delovnem mestu. Večina avtorjev se ukvarja z vplivom in implikacijami tehnoloških sprememb in novih pristopov k upravljanju. Intenzivne teoretske razprave so spodbudile raziskovanje delovnega mesta, spremenjene narave dela in organizacije, dvoumnosti in elastičnosti pojma *spretnosti* ter sprememb na delovnem mestu v povezavi z močjo in nadzorom. V zadnjem času se je obseg teh preučevanj raztegnil še na vprašanje subjektivitete in identitete na delu. Glavno težišče predstavlja krčenje masovne proizvodnje in pojav novega režima dela, ki je poimenovan bodisi kot postfordizem, prilagodljiva specializacija, vitka (angl. lean) proizvodnja, japonski menedžment ali kar *novo delovno mesto* (James, Veit in Wright, 1997; Boyett in Conn, 1992; Piore in Sable, 1984). Vsi ti koncepti se nanašajo na prijeme pri upravljanju, ki zajemajo mešanico poudarka na tehničnih ali "trdih" elementih (skladnost s standardi in uporaba statističnih procesov kontrole) in socialnih ali "mehkih" elementih razvoja človeških virov, kjer sta izpostavljeni udeležba zaposlenih in usmerjenost k strankam.

Popularna literatura obravnava timsko delo in opolnomočenje (angl. empowerment) delavcev skoraj kot sinonim za "novo" delovno mesto. Poskuša primerjati "staro" filozofijo zadržanskega nadzora delavcev in zaželeno "novo" filozofijo opolnomočenja delavcev v okolju visokega zaupanja (angl. high trust) (Gee et al., 1996). Kljub skromni empirični evidenci o uresničevanju te nove upravljalvske filozofije v praksi njeni protagonisti trdijo, da obstaja v poindustrijskih državah naraščajoče soglasje o tem, da bi se morale najboljše prakse gibati proti »...integraciji slabo zaščitenih in močno kontroliranih tehničnih sistemov s prilagodljivimi, močno predanimi, na timih slonečimi socialnimi sistemi, ki združujejo vse več različnih spretnosti in večjo vključenost zaposlenih.« (Delbridge, 2000, str. 6).

Kako je "prilagodljivo" ali "visokoučinkovito" delovno mesto povezano z rabo in učenjem pismenosti? Navadno se kot visokoučinkovito razume delovno mesto, ki je zavezano k stalnemu izboljševanju s ciljem "doseči več z manj". To mu uspeva tako, da se stalno spreminja, da bi lahko ustrezno odgovorilo na potrebe strank. Visoko učinkovito delovno mesto je značilno za visokokonkurenčna okolja, ki tekmujejo tako v kakovosti izdelkov kakor tudi v stroških. Vsak zaposleni naj bi bil člen verige kakovosti in tako pomemben pri doseganju poslovnih ciljev. Metode upravljanja so osredotočene na skupno vizijo in predanost njenemu uresničevanju. Za doseganje tega cilja je potreben tudi prenos določenega obsega odločanja na člane timov. V središču podobe visokoučinkovitega delovnega mesta sta dve znani in tesno prepleteni pobudi: (a) stalno izboljševanje in (b) upravljanje oziroma zagotavljanje kakovosti. Stalno izboljševanje poteka v praksi pod vrsto imen, npr. japonski proizvajalci avtomobilov so popularizirali pojem *kaizen* (stalno izboljševanje), bistvo vseh pa je sistematična uporaba ciklov načrtovanja, izvajanja, preverjanja in izboljševanja operacij, da bi tako izboljšali učinkovitost vseh vidikov proizvodnega procesa. Dva elementa stalnega izboljševanja še posebej ponazarjata vlogo pismenosti: odpravljanje prevelike porabe in standardizacija. Prvi pomeni stalno zmanjševanje porabe materiala, orodja, časa, prostora in naporov, ki neposredno ne prispevajo k

dobičku. Za to je potrebno natančno vodenje evidence. Podobno pomeni standardizacija izbiro najboljših metod dela in zagotovilo o konsistentni uporabi teh metod. Vse to v celoti usmerjajo dokumenti.

Z vidika uporabe spretnosti pismenosti pri delu je pomembno, da vsi elementi stalnega izboljševanja temeljijo na konceptu *govorjenja s podatki*. To pomeni, da se informacije sistematično zbirajo, obdelujejo in uporabljajo pri načrtovanju ciljev in ocenjevanju njihovega doseganja. Masaaki Imai, eden glavnih zagovornikov metode *kaizen*, pravi:

»Da bi problem pravilno razumeli in rešili, ga moramo prepoznati: zbrati in obdelati moramo relevantne podatke. Poskus reševanja problema brez trdih podatkov je podoben zatekanju k slutnjam in občutkom – ne ravno znanstven ali objektivni pristop. Zbiranje podatkov o trenutnem stanju pomaga razumeti to, na kar smo trenutno usmerjeni; to predstavlja prvi korak k izboljševanju.« (1997, str. 6).

Podatki se zbirajo iz različnih virov, vključno

Tudi na delovnih mestih z zelo nizko ravno informacijske tehnologije terjajo metode stalnega izboljševanja rutinsko uporabo različnih diagramov, histogramov, kontrolnih grafov itd., da bi tako lahko identificirali probleme, ugotovili njihove značilnosti in vzroke ter ocenili implikacije in raven prioritete.





ljudi z vrednotami, verovanji in identitetami, ki se skladajo z novim kapitalizmom? Kritiki opozarjajo na skromen obseg literature, ki se ukvarja z vprašanjem realizacije sodobnih menedžerskih konceptov v praksi in na preveč optimistične napovedi o spremembah na novem delovnem mestu. Še celo največji zagovorniki priznavajo, da prihaja do razkoraka, vendar ta razkorak utemeljujejo s premalo dodelano izvedbo ali z vztrajanjem na vzorcih iz preteklosti. V Veliki Britaniji Keep in Rainbird (1999) ugotavljata, da po več kot desetletju teoretske promocije novih menedžerskih prijemov trenutno menedžersko okolje še vedno označujejo med drugim nizka stopnja zaupanja, hierarhične upravljalvske strukture, sistem upravljanja z ljudmi, ki izpostavlja ukazovanje, stalen nadzor in kulturo obtoževanja, pri čemer se napake (še posebej pri delavcih na nižjih ravneh) kaznujejo. V Nissanu so raziskovalci odkrili, da imajo delavci na delovnih mestih, ki se predstavljajo za model vitke proizvodnje, malo dejanske moči, timi imajo malo avtoritete, časovni standardi za delo so pogosto določeni izven delovnih skupin, kakovost delovnega življenja pa se ni spremenila. Namesto tega je bila za obrate značilna visoka raven procesne discipline in kontrole, definicija spretnosti pa postavljena na glavo. ... Spretnosti so bile definirane kot zmožnost za opravljanje dela korektno, kar je bilo najlažje doseči z natančnim sledenjem navodilom za standardne operacije, ki jih je pripravil menedžment (Jackson, 2000, str. 9). Podobne ugotovitve je sredi 90-ih let prejšnjega stoletja prinesla sindikalna raziskava, ki je zajela 5600 delavcev v avtomobilski industriji v Kanadi. Večina rezultatov je bila v nasprotju z obljubo o opolnomočenju, izhajajočo iz teorij, ki promovirajo vitko proizvodnjo. Veliki večini (preučevanih delavcev) se je zdelo težko modificirati delovno mesto, spreminjati delo ali zapustiti delovno mesto zaradi osebnih

opravkov (npr. iti na WC). Ugotovili so tudi, da je pri vitkih organizacijah večja verjetnost poročanja o naraščanju menedžerskega spremljanja dela. To je pripeljalo do sklepa, da podjetniški dokumenti na videz sicer povečujejo opolnomočenje delavcev skozi vitko proizvodnjo, dejansko pa gre za procesno kontrolo in se obseg avtonomnih aktivnosti pravzaprav zmanjšuje. Podatki podrobne etnografske študije, ki jo je opravil Delbridge (2000) v dveh avtomobilskih tovarnah v ZDA, ponazarjajo, kako prakse "stalnega izboljševanja" in "zagotavljanja kakovosti" postajajo procesi discipline in kontrole. Utemeljuje, da visoka učinkovitost ni posledica visoke ravni zaupanja, ampak dejstva, da delavci nimajo druge izbire, če želijo obdržati delo. Prikazuje, naprimer, kako je načelo "govorjenja s podatki" kombinirano s tehnikami "vidnega menedžmenta", ki omogočajo, da se zelo specifične informacije o kakovosti zabeležijo in objavijo; to vključuje tudi identifikacijo individualne odgovornosti za napake (Delbridge, 2000, str. 52).

Na novem delovnem mestu torej delavci lahko skozi prakse pismenosti sodelujejo pri disciplinskem nadziranju lastnega dela. Podatke, ki jih posredujejo, nadrejeni lahko uporabijo tudi proti njim, saj imajo sami zelo malo nadzora nad njihovo uporabo. Očitno je, da gre za vprašanje vloge pismenosti pri teh nasprotujočih si zgodbah. Obe strani razprave umeščata pismenost v center argumentov. Ena stran trdi, da je intenzivnejša raba pismenosti pri delu znak opolnomočenja delavcev, druga stran pa vidi v tem zmanjševanje njihove moči. To nedvoumno ponazarja problem tekmujočih lokalnih pomenov rabe pismenosti, pri tem pa argument v nobenem

*Pismenost za večjo učinkovitost ali za večjo kontrolo?*

*Občuten razkorak med novimi menedžerskimi prijemmi in prakso.*

Kot ugotavlja Jackson (2000), lahko take ureditve povzročijo, da za delavce z omejeno močjo in statusom v procesu upravljanja, ne glede na njihove kompetence pismenosti, postanejo zahteve pismenosti na delu lahko hitro visoko tvegano in stresno vprašanje, ki pa ne izvira iz pomanjkljivih funkcionalnih spretnosti posameznika, ampak iz socialnih razmerij na delovnem mestu, kjer se lokalni pomen nalog pismenosti preoblikuje.

primeru nima veliko opraviti s pismenostjo kot tako, marveč z interpretacijo njene rabe v določenem kontekstu; s tem, kakšen pomen ji pripisujejo različne skupine. Različne interpretacije pomena pismenosti z veliko verjetnostjo vplivajo tudi na pripravljenost ljudi za uporabo pisnih praks pri vsakdanjem delu.

N. Jackson (2000) z Univerze McGill v Montrealu predlaga alternativni okvir preučevanja pomena rutinskih praks pismenosti na novem ali visokoučinkovitem delovnem mestu. Skuša namreč pokazati, da imajo prakse pismenosti na novem delovnem mestu, ki je popolnoma drugačno od nekdanjega, resnično ključno vlogo. To ima pomembne implikacije za pismenost in učenje pismenosti. Pomen, ki ga obdobje visoke konkurenčnosti pripisuje odločanju na podlagi podatkov, je pomaknil prakse pismenosti v središče upravljanja novega delovnega mesta. V novem kontekstu imajo lahko celo enostavne pisne aktivnosti, kot so vnašanje podatkov, uporaba kod na tipkovnici in podpisovanje, razširjene implikacije za delavce, kajti njihove pisane besede postajajo "podatki" v procesu upravljanja.

Darville (1998) meni, da je sprejemanje vidika, da odnosi pismenosti opolnomočajo delavce, ali vidika, da zmanjšujejo moč delavcev, povezano z dejstvom, da je dinamika pismenosti del "tekstualizacije" dela.

*Pisne prakse so dominantno sredstvo izvajanja moči v družbah.*

Na "tekstualizacijo" opozarja kot na splošno obliko upravljanja v sodobnih industrializiranih družbah, kjer sta znati in ravnati posredovana v obliki tekstov (zakoni, licence, kartice, certifikati, potrdila ipd.). V praksi to pomeni, da so pisne prakse prevladujoče sredstvo izvajanja moči v družbah. Trdi tudi, da je prevladujoča oblika pismenosti organizacijska pismenost, v kateri šteje to, kako so stvari vpisane, in ne, kako so napisane (Darville, 1995, str. 254). Nadalje ocenjuje, da pisne prakse, ki se danes zahtevajo od delavcev, krnijo njihovo moč, saj od njih terjajo prevzemanje odgovornosti za ravni, na katerih nimajo pravice odločanja. Po njegovem mnenju so v takšnih razmerjih pisne prakse na delovnem mestu disciplinski režim in to ne samo v birokratskem smislu procesne kontrole, ampak vse bolj tudi v foucojovskem smislu spreminjanja posameznika v "predmet teksta".

Gee, Hull in Lankshear (1996) poudarjajo pomen sociokulturnega pristopa k preučevanju in razvoju pismenosti v novih proizvodnih razmerah. Opozarjajo, da je mogoče jezik, pismenost in učenje razumeti le v okvirih konkretnega socialnega in kulturnega okolja.

G. Hull na podlagi etnografskega preučevanja izobraževanja delavcev v bančništvu ugotavlja, da so rešitve, ki jih na tem področju predlagajo gospodarstvo in številni izvajalci izobraževalnih programov, marsikdaj preveč poenostavljene in premalo upoštevajo omenjene dimenzije (Hull, 1991, str. 60).

## SKLEP

V sodobnih postindustrijskih organizacijah sta znati in ravnati vse bolj posredovana v obliki tekstov. V praksi to pomeni, da so pisne prakse prevladujoče sredstvo izvajanja upravljalvske moči v organizacijah. Prakse pismenosti imajo na novem visoko-učinkovitem delovnem mestu resnično ključno

Pismenosti ni mogoče obravnavati zgolj kot psihološko sposobnost, marveč kot stvar socialne prakse, ki ima opraviti s socialnimi institucijami in kulturnimi odnosi. Branje in pisanje imata vedno mnogo večje razsežnosti, kot jih odkrivajo tradicionalni pristopi k preučevanju pismenosti. Besedila so sestavine živih, govorečih, uzakonjenih, z vrednotami in verovanji nabitih praks, značilnih za določeno okolje in določen čas. Iz njih ne moremo nikoli izločiti zgolj delov, ki zadevajo branje, in obiti vseh tistih, ki so povezani z govorom, akcijo, interakcijo, vrednotami, stališči, orodji in prostorom.

vlogo, pomaknjene so v središče njegovega upravljanja. V teh pogojih postaja pismenost na delovnem mestu fenomen, ki poleg vprašanja obvladovanja sposobnosti branja in pisanja na delu vključuje tudi vprašanje razmerij moči v organizaciji. Spretnosti pismenosti se uporabljajo za opravljanje nalog znotraj danih delavsko-menedžerskih odnosov. Pismenosti torej ni mogoče obravnavati le kot psihološke sposobnosti, ampak kot stvar socialne prakse, ki ima opraviti s socialnimi institucijami in kulturnimi odnosi. Zato imata branje in pisanje na delovnem mestu vedno več razsežnosti, kot jih odkrivajo tradicionalni prijemi pri preučevanju. Problemi pismenosti pri delu lahko izvirajo iz razmer, kjer se lokalni pomen nalog pismenosti preoblikuje. To pa ima pomembne implikacije tako za preučevanje kakor tudi za načrtovanje in izvajanje ukrepov za izboljševanje pismenosti na delovnem mestu.

## LITERATURA IN VIRI

Boyett, G. H., in Conn, H. P. (1992). *Workplace 2000. The Revolution Reshaping American Business*. New York: Plume Penguin.

Carnevale, A. P., et al. (1990). *Workplace Basics: The Essential Skills Employers Want*. San Francisco: Jossey-Bass (Dokumentacijska baza ERIC).

Castleton, G. (2000). *Workplace Literacy: Emerging Discourses at Work*. *Discourse: Studies in the cultural politics of education*, 1(21), str. 91–104.

Castleton, G. (1999). *Inspecting the consequences of virtual and virtuous realities of workplace literacy*. *Research and Practice in Adult Literacy*, 39(3), str. 13–17.

Centre for Educational Research and Innovation (CERI) (1992). *Adult Illiteracy and Economic Performance*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD.

Darville, R. (1998). *Competitiveness and Equity in Adult Literacy*. Ms. Ottawa: Carleton University School of Linguistics and Applied Language Studies.

Darville, R. (1999). *Knowledge of adult literacy: Surveying for competitiveness*. *International Journal for Educational Development*, 19, str. 273–285.

Darville, R. (1995). *Literacy, experience, power*. V M. Campbell in A. Manicom (ur.), *Knowledge, Experience and Ruling Relations: Studies in the social organisation of language*. Toronto: University of Toronto Press, str. 248–261.

Delbridge (2000). *Life on the Line in Contemporary Manufacturing*. New York: Oxford University Press.

Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. New York: Harper Collins.

Drouin, M. J. (1990). *Workforce Literacy: An Economic Challenge for Canada*. Montreal: Hudson Institute.

Freire, P., in Macedo, D. (1987). *Reading the Word in the World*. London: Routledge and Kegan Paul Ltd.

Holland, C., Frank, F., in Cooke, T. (1998). *Literacy and the New Work order*. London: NIACE.

Gee, J. P., Hull, G., Lankshear, C. (1996). *The New Work Order. Behind the Language of the New Capitalism*. Sydney: Allen & Unwin, Ltd.

Gindin (1998). *Socialism with "sober senses": developing workers' capacities*. *The Socialist Register*, str. 75–101.

Gowen, S. G. (1992). *The Politics of Workplace Literacy: A Case Study*. New York: Teachers College Press.

Gowen, S. G. (1999). *How the Reorganisation of Work Destroys Everyday Knowledge*. V Hautecoeur, J. P., (ur.), *Basic Education and Work: Alpha 96*. Toronto:

UNESCO in Culture Concepts.

Hull, G. (1991). Examining the relations of literacy to vocational education and work: an ethnography of a vocational program in banking and finance. Technical Report. Berkeley: National Centre for Research in Vocational Education at University of California, Berkeley.

Hull, G. (1997) (ur.). Changing Work, Changing Workers. Critical Perspectives on Language, Literacy, and Skills. Albany: State University of New York Press.

Hull, G. (1995). Controlling Literacy: The Place of Skills in "High Performance" Work. Critical Forum, 3(2-3), str. 3-26.

Jackson, N. (2000). Writing up people at work: Investigation of workplace literacy. UTS Research Centre Vocational Education & Training Working Knowledge: Productive learning at work. Conference proceedings 10-13 December 2000. University of Technology, Sydney, Australia. WP 34.

Jackson, N., in Jordan, S. (2000). Learning for Work: Contested terrain? Studies in the Education of Adults, 32(2), str. 195-211.

James, P., Veit, W., in Wright, S. (ur.) (1997). Work of the Future: Global perspectives.

Keep, E., in Rainbird, H. (1999). Towards the Learning Organisation. V S. Bach in K. Sissen (ur.), Personnel management in Britain (3rd ed.). London: Blackwell, str. 249-272.

Lankshear, C. (1998). Introduction. V Holland, C. F. Frank in T. Cooke, Literacy and the New Work order: An international literature review. London: NIACE.

Masaaki, I. (1997). Gemba kaizen: a commonsense, low cost approach to management. New York: McGraw-Hill.

O'Connor, P. (1994). Thinking Work. Volume I: Theoretical Perspectives on Workers' Literacies. Sydney: Adult Literacy and Basic Skills Coalition.

Piore, M., Sable, C. (1984). The second industrial devide. New York: Basic Books.

Reich, R. (1992). The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism. New York: Vintage Books.

*mesto kot dejavnik razvoja temeljnih spretnosti", ki ga po pogodbi št. 3311-03-8255127 sofinancirata Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport ter Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.*

<sup>2</sup> V anglosaksonskih državah npr. dominantni diskurzi poudarjajo razbremenjevanje družbe vladnega "bremena" z ohranjanjem čim nižjega javnega dolga in davčnih obremenitev. En način za to je zmanjševanje odvisnosti ljudi od socialnih transferjev tako, da se jih "usposobi" za vstop na aktivni trg dela in za prevzemanje materialne odgovornosti zase in za družino (Darville 1999).

<sup>3</sup> Generični pojem 'kritično mišljenje' se večkrat uporablja kot enota vreča za spretnosti višjega reda, kot so celovito razumevanje, reševanje problemov in analiza skupaj z branjem, pisanjem, govorjenjem, poslušanjem – ali na kratko "komunikacijami".