

Pomurska obzorja

Letnik 6, leto 2019, številka 11 | ISSN 2350-6113



Murska Sobota, 2019

IMPRESUM	3
UVODNIK	3

HUMANISTIKA

■ QUO VADIS, SLOVENSKA ŠOLA? <i>Jolanda Lazar</i>	4
--	---

DRUŽBOSLOVJE

■ INOVATIVNOST IN ODLIČNOST ORGANIZACIJE <i>Branko Škafar</i>	7
■ BIBLIOTERAPIJA V ŠOLSKI KNJIŽNICI DVOJEZIČNE OSNOVNE ŠOLE I LENDA VA <i>Judit Zágorec - Csuka</i>	15

Impresum

Internet:
<http://www.pazu.si>

e-mail:
pazu@pazu.si

ISSN 2350-6113

Naslov publikacije:
 POMURSKA OBZORJA

Letnik	Leto	Številka
6	2019	11

Izdajatelj:
 Združenje Pomurska akademsko
 znanstvena unija

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

Glavni urednik
 pom. akad. dr. Milan Svetec

Tehnični urednik
 Nina Jug

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:
 EXPANO ob sončnem zahodu
 Foto: Razvojni center Murska Sobota

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:
 December 2019

Naklada:
 200 izvodov

Revija Pomurska obzorja izhaja dvakrat letno.

Revija je brezplačna.

Spoštovani bralci,

leto je naokoli in pred vami je že naslednja številka Pomurskih obzorij. Letošnja številka je po obsegu sicer nekoliko revnejša kot predhodne številke, a po kvaliteti seveda niti malo ne zaostaja za starejšimi letniki. Članki, ki jih objavljamo v Pomurskih obzorjih so povečini širši zapisi predavanj, ki so bila izvedena na vsakoletni konferenci PAZU, vendar jih avtorji ne objavijo v znanstvenih revijah Anali PAZU ali Anali PAZU HD. To bi lahko pomenilo, da na račun manjšega števila člankov v »Obzorjih«, narašča število člankov v obeh znanstvenih revijah. Tudi to si lahko štejem za uspeh.

V številki, ki je pred vami, so zbrani članki s področja družboslovja in humanistike. Kar dva sta povezana z izobraževanjem.

Pom. akad. dr. Jolanda Lazar se v svojem članku sprašuje o tem kako priti iz stanja, v katerem je naše šolstvo danes, ko se v šoli srečujemo s procesi terapije, vedenjskega nadzora in socialnega inženiringa, namesto z izobraževalno vlogo, ki bi jo šola naj imela.

Sledi članek pom. akad. dr. Branka Škafarja z naslovom »Inovativnost in odličnost organizacije«, v katerem avtor ugotavlja, da je uspešna in učinkovita organizacija cilj vsakega vodje. To je mogoče doseči z ukrepi na področju poslovnih procesov, ravnanju z zaposlenimi, načinu vodenja ter tudi pri ustrezni kvaliteti izdelkov in storitev. Pri tem pa osrednjo vlogo igra inovativnost, ki jo je potrebno spodbujati na vseh nivojih.

V zadnjem članku pričujoče izdaje Pomurskih obzorij nam avtorica, pom. akad. dr. Judit Zágorec – Csuka, predstavi biblioterapijo v šolski knjižnici dvojezične osnovne šole 1 v Lendavi, kjer izvaja to terapijo pri bibliopedagoških urah. Biblioterapija odpira nove poti in priložnosti v šolskem knjižničarstvu, avtorica jo prikazuje tudi kot študij specializacije, ki jo je opravila na Univerzi v Kaposváru na Madžarskem. Biblioterapija je prikazana s teoretičnimi osnovami in tudi iz praktičnega vidika.

Verjamem, da vam bo prebiranje člankov prineslo veliko novih spoznanj in zanimivih idej.

pom. akad. dr. Milan Svetec,
 glavni urednik

Jolanda Lazar

Quo vadis, slovenska šola?

POVZETEK

Splošno sprejeto prepričanje je, da je s slovenskim šolstvom nekaj zelo narobe. V postmodernističnem času ni ničesar stalnega in politika izobraževanja se je omejila le na uvajanje sprememb brez ustrezne spremljajoče evalvacije, kaj šele refleksije, kar je predpogoj za trajnostno spremembo.

Tako uvajamo nove, drugje preverjene pristope in metode – vseživljenjsko učenje, personalizirana vzgoja in izobraževanje, učenje učenja, razvijanje bralno učnih strategij – in s tem sodobni šoli odvzemamo izobraževalno vlogo in jo peljemo v svet terapije, vedenjskega nadzora in socialnega inženiringa. Pri tem pa je prezrto dejstvo, da s tem le prikrivamo degradirano avtoriteto odraslih. Furedi govori o »socializaciji v obratni smeri«.

Kako priti iz te zavožene situacije?

Ključne besede: smisel vzgoje in izobraževanja; degradacija avtoritete odraslih; zavrgljiva pedagogika; reševanje.

Uvod

Od osamosvojitve Slovenije naprej smo v slovenskem javnem šolstvu priča neprestanemu reformiranju in spreminjanju institucionalnega vzgojno-izobraževalnega sistema – po principu: edina stalnica je sprememba. Kakšni so razlogi za to? Kakšno vlogo ima formalno vzgojno-izobraževalno delo v sedanjem, neoliberalističnem času?

Neoliberalistična ideologija izobraževanja

Kakšno vlogo dodeljuje neoliberalistična ideologija izobraževanju?

Neoliberalizem se najprej in predvsem nanaša na ekonomski model samoregulativnega globalnega trga in predstavlja lažno idealno podobo sveta, ki ga urejata prosti trg in potrošništvo. Posledično prihaja do vedno večje integracije nacionalnih gospodarstev.

Ta »novi red« je posledica hitrega gospodarskega in tehnološkega razvoja po drugi svetovni vojni (tudi s pomočjo Amerike), ki je istočasno obdobje velikih tehnoloških inovacij. Povpraševanje po tehnološko kompleksnejših izdelkih je naraščalo – proizvodnja le-teh pa je zahtevala (visoko) kvalificirano, torej bolje plačano delovno silo. To pa bi posledično pomenilo zmanjšanje dobička lastnikov tovarn. Zato so kapitalisti začeli proizvodnje seliti v slabše razvite države (tudi znotraj EU), kjer je še danes cena delovne sile bistveno nižja zaradi nižjih standardov in tako se dobiček kljub vsemu povečuje.

Prehod iz profesionalizirane proizvodnje v diverzificirano in mobilno proizvodnjo označuje prehod iz fordizma v postfordizem¹, ki nastopi sočasno z neoliberalizmom. Skupaj predstavljata novo obdobje v kapitalizmu, ki ga zaznamujejo povečana mobilnost delovne sile, prilagajanje potrebam potrošniškega trga, diverzificirana proizvodnja...

¹ Pojem, znan po Taiichi Ōno, ki je analiziral proizvodni sistem Henryja Forda in ga pretvoril za lastno uporabo. Proizvodnja je morala biti učinkovita. V Fordu je delovna obremenitev tako

Spremenjena situacija na trgu delovne sile pa je nujno potrebovala na svoji strani vzgojno-izobraževalni sistem, ki je

podjetja stalno oskrboval s primernim kadrom. Zato je v 80. in 90. letih 20. stoletja prišlo do mnogih *neoliberalnih* šolskih reform, ki so aktualne tudi danes. Neoliberalne reforme težijo k temu, da bi se formalno vzgojo in izobraževanje deinstitucionaliziralo in ju opravljalo kot podjetje. To pomeni, da bi šole izobraževale tiste kadre, ki so za razvoj gospodarstva najbolj potrebni. Stalno zahtevo po prilagajanju sistema upravičujejo vodilni strokovnjaki in oblikovalci šolskih politik s tem, da so v današnjem času formalni vzgojno-izobraževalni sistemi v nevarnosti, da postanejo irelevantni za ljudi, ki živijo v hitro spremenljivem svetu.

minimalna, da delavcu ni treba razmišljati. *Ohno, T.: Das Toyota-Produktionssystem, Campus/Frankfurt am Main, 1993.*

Križa družbe

»Edina stalnica je sprememba«

Neprestane spremembe so v neoliberalističnem svetu predstavljene kot ekskluzivni pojav sedanjega trenutka. A je res tako? So ljudje v katerem koli zgodovinskem obdobju razmišljali, da bodo njihovi otroci živeli prav tako kot oni sami? Prav nasprotno – za vsak zgodovinski trenutek je veljalo, da »živimo v dobi, v kateri je tempo spremembe hitrejši, kakor kadarkoli v zgodovini«². Ta retorika je in ostaja le retorika aktualne politike (Furedi 2016, 39) in predstavlja legitimacijo nenehnim reformam.

Prav spremembe so bile namreč tisti kontinuum, ki so človeštvo pripeljale do sedanjega trenutka, do sedanje družbene in gospodarske ureditve. Zato se neoliberalni oblikovalci (šolskih) politik motijo, ko današnji čas pojmujejo kot edinstveni čas sprememb.

Kaj se zgodi, ko enkrat postavimo argument o nenehno spreminjajočem se svetu v ospredje in z njim opravičujemo reforme? Sprememba postane gonilo človeštva – torej ni človek tisti, ki ustvarja zgodovino, ampak se vedno le prilagaja spremembam, ki delujejo neodvisno od človeškega delovanja. Sprememba se razume kot nekaj, kar ni pod človeškim nadzorom. Sprememba naj bi bila namreč tista, ki narekuje tempo našega življenja, politike in gospodarstva, brez človeškega vpliva.

V takem družbeno političnem kontekstu institucionalnemu izobraževanju ne preostane drugo, kot da poskusi dohajati spremembe, dohiti jih per definitionem ne more. Posledica je nestabilnost in začasnost formalnih vzgojno-izobraževalnih sistemov, ki so podvrženi stalnim spremembam v skladu z družbenimi spremembami. S tem se spremeni tudi naravnost šole, njena pričakovanja in šolske politike. Oblikovalci šolske politike trdijo, da je sedanost praktično odcepljena od preteklosti, zato prihaja do izpodrivanja starega in ustvarjanja novih vizij, ki jih po navadi preplavijo modni pedagoški trendi in trenutno dogajanje in povpraševanje na trgu delovne sile.

Degradacija avtoritete odraslih

Neoliberalistična družba dojema avtoriteto kot antitezo svobode in sleherno sklicevanje na avtoriteto je v najprej sprejeto s sumom³. Nedvomno je imela slabitev tradicionalne avtoritete veliko pozitivnih posledic – vedno manj prostora je za arbitrarno vedenje, saj mora vsako svoje delovanje opravičiti. Na drugi strani pa smo s tem izgubili tudi varnost, kar Hannah Arendt (2006) zelo slikovito ubesedi: »Z izgubo tradicije smo izgubili nit, ki nas je varno vodila skozi ogromna prostranstva preteklosti, vendar pa je bila ta nit hkrati tudi veriga, ki je priklepala vsak naslednji rod na vnaprej določen vidik preteklosti.«

Ne gre zanemariti dejstva, da je bila tradicionalna avtoriteta globoko sovražna do sprememb. Da bi prišlo do sprememb, so morale demokratične sile izzvati avtoriteto. Pri tem pa jim ni uspelo razviti alternativ, ki bi bile skladne s sodobnim pojmovanjem svobodnega življenja. Že sama beseda *avtoriteta*

je negativno konotirana. Tako so postale vse avtoritete predmet dvoma – najprej so bili to duhovniki in kralji, v nadaljevanju pa starši in učitelji.

Avtoriteta ni atribut vedenja posameznika, ampak jo legitimirajo skupni ideali, ki nudijo niz načel za izvrševanje avtoritativnega vedenja – vrednote, tradicije in avtoriteta so tesno povezane druga z drugim. Z izgubo avtoritete se je izgubila bistvena naloga odraslih – socializacija otrok.

Socializacija v obratni smeri

Socializacija je proces, s katerim pripravimo otroke na življenje v svetu, ki je pred njimi. Gre za skupno odgovornost odraslih – tako doma kot tudi v institucionalnem izobraževanju. V 20. stoletju se je odgovornost za socializacijo otrok postopoma premestila z doma na šolo, saj je veljalo prepričanje, da posedujejo le strokovnjaki potrebne veščine za socializacijo otrok in da prej najdejo potrebne odgovore v soočenju s svetom.

Aktualno je pesimistični pogled na svet odraslih dobil širšo razsežnost. Izjave, da so odrasli uničili svet, da otrokom kradejo prihodnost, da dajejo slab vzgled na eni strani in težnja k laskanju otrokom na drugi strani, pripeljejo k *socializaciji v obratni smeri* – medgeneracijski prenos vrednot ne gre več običajno pot odrasli-otrok, ampak otrok-odrasli. Proces temelji na ideji, da otroci več vedo o določeni stvari kot njihovi starši (digitalna tehnologija, moda, glasba). Tu gre za napačno tolmačenje generacijskih vrzeli, kar se hitro interpretira kot večja kompetentnost.

Križa šole

Splošno sprejeto prepričanje je, da je z izobraževalnim sistemom nekaj zelo narobe. Če je to morda v prejšnjih časih veljajo za angloameriško področje, sedaj ugotavljamo, da je to prepričanje prisotno vsepovsod.

Če smo prej govorili o krizi družbe, je samo logično, da je tudi šolstvo v krizi, saj ne obstaja izven družbenega konteksta. Problemi družbe postanejo zelo hitro problemi šole – če prihaja do degradacije avtoritete v družbi, je posledica degradacija avtoritete učitelja oziroma šole.

Svoje doda šolska politika, ki je sprejela neoliberalistično mantra o »stalni spremembi«, tako da ni več intelektualni princip tisti, ki narekuje šolski kurikulum, ampak *sprememba per sé*.

Funkcija vzgoje in izobraževanja se začne izgubljeni, saj naj bi postalo formalno pridobljeno znanje zaradi nenehnih sprememb v starejših letih, hitro nepomembno. Zagovorniki neoliberalizma pa gredo še en korak naprej – trdijo, da bi morale šole posvečati manj pozornosti akademskim predmetom, saj znanje zaradi stalnih in hitrih sprememb naglo zastari. Institucionalno izobraževanje predmetne šole vidijo kot irelevantno in zastarelo, saj posameznikom ne more zagotoviti znanja, ki je v skladu z nenehno spreminjajočem se svetom.

Znani in preverjeni model učenja in poučevanja postaja vse bolj razvrednoten, z njim pa je na udaru tudi intelektualna vsebina izobraževanja, predvsem družboslovne vede, kot so filozofija, sociologija, literatura, psihologija in morda najbolj

² Qualifications and Curriculum Authority, A Curriculum for the Future, QCA, London 2005.

³ Nisbet, R., Twilight of Authority, Liberty Fund Inc., Indianapolis 2000.

zgodovina. Za neoliberalne oblikovalce politike je to znanje irelevantno za trenutne potrebe posameznika.

Temu nasproti so neoliberalni privrženci postavili model *vseživljenjskega* učenja. Menijo namreč, da se tisto, kar so se starši morali naučiti v formalnem izobraževanju, njihovi otroci lahko naučijo skozi življenje. Družboslovno-humanistično znanje, ki ga učenci pridobijo skozi formalno izobraževanje, ni bistveno, saj si lahko v življenju pridobijo tisto znanje, ki jih bo neposredno zanimalo.

Model vseživljenjskega učenja, ki se danes vse bolj propagira, negativno vpliva na razumevanje formalnih vzgojno-izobraževalnih sistemov. Včasih je bilo izobraževanje nasploh razumljeno nekoliko drugače kot danes. Šola je včasih veljala za kraj, kjer mlade oskrbujejo s tistim znanjem, ki jim v vsakdanjem življenju ni bilo dostopno in da bo tako pridobljeno znanje omogočilo preseči vsakdanje izkustvo posameznika in jim tako olajšalo razumevanje družbenega in naravnega sveta. Ravno to med drugim ponuja pripravljalni model učenja, ki danes vedno bolj izgublja svojo vrednost. V prihodnosti se namreč prav lahko zgodi, da bo šola kot institucija postala le ena od mnogih storitvenih institucij in ne bo več obvezna.

Danes je torej v ospredju vseživljenjski model učenja, ki deluje po principu nenehne spremembe. Vendar pa si vodilni pedagogi in oblikovalci politik kljub nenehnemu pripravljanju reform niso postavili osnovnega vprašanja: *kaj* naj potemtakem šola sploh uči? Za njih je namreč smisel učenja zgolj učiti se sposobnosti prilagajanja različnim situacijam na trgu delovne sile. Zato je z njihovega vidika relevantno za poučevanje le takšno znanje, ki je neposredno povezano s trenutnimi potrebami na trgu delovne sile in aktualno kulturno problematiko.

Prav tako pa ni jasnih meja med formalnim izobraževanjem v mladosti in vsemi drugimi oblikami izobraževanja v času odraslosti.

Problemi šole kot institucije vse bolj postajajo izenačeni z množico problemov, ki se pojavljajo v določeni družbi – to so denimo polemike o selekciji, socialnem izključevanju, slabem uspehu, ocenjevanju in standardih, bojazni asocialnega vedenja in še bi lahko naštevali.

Pri tem pa se pogosto začne pozabljati, kakšen je dejanski smisel formalne vzgoje in izobraževanja. Za vodilne pedagoge so danes veliko bolj relevantna vprašanja, kako motivirati otroke za učenje, kako standardizirati njihove dosežke, kakšna je najučinkovitejša strategija poučevanja in tako dalje. V resnici pa so to le tehnike za doseganje ciljev, ki jih ne smemo mešati z vprašanjem smisla izobraževanja.

Smisel vzgoje in izobraževanja v mladosti

Formalna in neformalna vzgoja in izobraževanje v mladosti sta procesa, s katerima ena generacija uvede naslednjo v delovanje sveta – predstavlja torej transakcijo med generacijami z namenom, da obnavlja družbo.

Šola ohranja intelektualno dediščino, kar je ključno za obnavljanje družbe in celotnega človeštva. Tukaj imajo poglobitveno vlogo odrasli, ki imajo odgovornost, da mlade vpeljejo v skupne družbene interese, namene, informacije, večšine in prakse ter jih seznanijo z zapuščino preteklosti. Če ne

poznamo preteklosti, se s prihodnostjo ne moremo spoprijeti. Nihče ni tega povedal boljše kot Cicero: »Ne vedeti, kaj se je dogajalo, preden si bil rojen, pomeni vselej ostati otrok«.

Dejstvo je, da formalno izobraževanje ni neposredno povezano s posameznikovim življenjem. Znanje, ki ga podaja učitelj, namreč temelji na intelektualni zapuščini človeštva kot celote in neposredno ni povezano z vprašanji, zanimivimi za otroka – in prav to je smisel formalne vzgoje in izobraževanja. To pomeni, da formalno znanje ni vselej uporabno in neposredno relevantno. Ena od njegovih značilnosti je prav to, da se ga ne da pridobiti z vsakdanjim izkustvom. Ta vrsta znanja je pomembna zato, ker učencem pomaga, da se dvignejo nad svojo partikularno izkustvo in pridobijo uvide v širši svet, v katerega se uvajajo.

Formalni tip vzgoje in izobraževanja temelji na predpostavki, da je učenje iz neposrednega izkustva omejeno. Svet namreč pogosto ni tak, kakršen se nam prikazuje. Zato se za njegovo pravilno interpretacijo raje zanašamo na kritično ovrednoteno teoretsko abstraktno znanje. To postavlja izobraževanje pred pomembni izziv – preteklost je potrebno kritično ovrednotiti in se učiti iz njenih napak, a hkrati iz nje potegniti družbeno koristne stvari.

Kako naprej?

Formalna vzgoja in izobraževanje v mladosti bi morala biti *konservativne narave in ločena od javnega življenja*, saj vzgoja in izobraževanje najbolje delujeta ločeno od zunanjih *političnih in družbenih pritiskov, ki se vsiljujejo v šolo*.

V trenutku, ko vzgoje in izobraževanja ne razumemo oziroma ju nehamo razumeti kot proces medgeneracijske transakcije, se hitro poveča nevarnost, da prideta pod vpliv zunanjih programov in tako smo priča *politicizaciji kurikuluma*. Vanj se uvaja različne nove *razsvetljuječe vrednote in politične cilje*.

Politične stranke poskušajo mladim celo dati legitimnost pri odločanju o pomembnih vprašanjih sedanjosti, čeprav mladi niso dobro seznanjeni z vsemi vidiki aktualnega problema.

Še več, s politiciziranjem kurikuluma politika škodi otrokom in jim preprečuje razumevanje sveta, kakršen je. Onemogoča jim, *da bi razvili lastne ideje o tem, kaj izzvati in o čem je potrebno podvomiti, saj so mladi pod vplivom politične propagande*.

Zato je nujno politiko ločiti od procesov formalne vzgoje in izobraževanja. Potrebujemo namreč pripravljalni model učenja, ki bo izpolnjeval vlogo medgeneracijske transakcije in uvedel mladostnike v družbo.

Literatura

1. Arendt, H., Med preteklostjo in prihodnostjo, slov. prevod V. Jalušič idr. Založba Krtina **2006**.
2. Furedi, F., Zapravljeno. Zakaj šola ne izobražuje več, *Založba Krtina* **2016**.
3. Kieran, E., Zgodovina pedagoške zmote, *Založba Krtina* **2009**.
4. Kodelja, Z., Šolstvo v krizi - kriza v šolstvu, *Šolski razgledi* **2017**.

Branko Škafar

Inovativnost in odličnost organizacije

POVZETEK

Vodstva organizacij so pred izzivi kako preživeti v vedno bolj konkurenčnem boju. Biti uspešna in učinkovita organizacija je cilj vsakega vodje. Še več, organizacije si vse bolj prizadevajo biti poslovno odlične. Da bi to dosegli pa so potrebne spremembe tako poslovnih procesih, ravnanju zaposlenimi, načinu vodenja kot tudi izdelkov in storitev. Do sprememb pa pridemo s pomočjo inovativnosti. V tem prispevku je prikazan pomen inovativnosti za doseganje poslovne odličnosti.

Ključne besede: poslovna odličnost, inovativnost, organizacije.

1 Uvod

Doseganje poslovne odličnosti je želja vsakega vodstva organizacije. Odličnost bi lahko definirali kot preseganje pričakovanj deležnikov organizacije. To doseči je seveda težko. Biti nadpovpečen v svoji panogi je zahtevno delo vsakega vodstva in njegove ekipe. V prispevku je poudarek na inovativnosti, ki bi naj predstavljala pogoj za poslovno odličnost. Študij strokovne literature tako na področju inovativnosti kot poslovne odličnosti bo pokazal ali je temu res tako. Tudi kratka raziskava bo to potrdila ali zavrgla.

2 Poslovna odličnost

2.1 Popolna kakovost, model poslovne odličnosti – Evropska nagrada za kakovost

Med petdesetim in osemdesetim letom prejšnjega stoletja so managerji poznali dva ducata vplivnih managerskih tehnik, s katerimi so obvladovali podjetja. Danes se to število spreminja v letu dni. Sredi devetdesetih let so bile najbolj priljubljene tehnike uporaba poslanstva v strateškem načrtovanju, reinženiring poslovnih procesov, celovito obvladanje kakovosti, poslovne primerjave, mrežni marketing, samoobvladajoči tim, poslovna odličnost, intelektualni kapital, čustvena inteligenca, uravnoteženi kazalniki, ekonomska dodana vrednost in podobno. V nadaljevanju bomo obravnavali popolno kakovost, model poslovne odličnosti priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost in Evropsko nagrado za kakovost. Menimo, da so to boljša orodja, ki jih podjetja lahko uporabljajo. Hkrati bomo evropski model in po njem povzeto priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost vzeli za osnovo za analizo, primerjavo in vrednotenje s predlaganim modelom poslovne odličnosti v komunalnem podjetju. Predstavili pa bomo tudi učečo se organizacijo kot tisto, ki nadgradi odličnost, saj se le s stalnim učenjem lahko prilagajamo novim razmeram (Kovač 2003, 7), če novo vrednost in znanje uporabljamo inovativno.

2.2 Strategija popolne kakovosti kot inovacijska strategija in metode za njeno uresničevanje

Konkretizacija vizije, poslanstva in politike je nujna, da jih ljudje morajo vzeti za jasne in svoje. Brez identifikacije pač zamisel ni čustveno sprejeta in zato ne aktivira sposobnosti. To je tudi praktični okvir za uporabo zgoraj nakazane taktike.

Znano je, da je Japonska vlada pričela pospeševati inovativen gospodarski razvoj (ne več samo proizvodnje in prodaje kar tako), ko je spoznala, da brez tega ne more iz stanja "zamudniške", tranzicijske dežele. Leta 1951 je zato (med drugim) uvedla Demingovo nagrado za organizacije, ki skrbijo za razvoj kakovosti svojega poslovanja z uspehom, ki ustreza jasno postavljenim merilom. Inoviranje je postalo proces; visoka kakovost, odličnost njegov izid. Na taki podlagi sta se japonska družba in gospodarstvo v nadaljnjih štirih desetletjih bistveno spremenila. Leta 1987 je ameriška zvezna vlada uvedla podoben spodbudni ukrep z Baldrigevo nagrado. Še štiri leta kasneje je enako vlogo dobila v Evropi Evropska nagrada za kakovost, ki jo podpira tudi standard ISO 9000 iz leta 1987 in iz leta 2000. Reinženiring je nadaljnja zelo popularna metoda, obstaja tudi še več drugih. Zato se zastavlja vprašanje, kaj izbrati (Škafar, 2009).

2.3 Šest poti za transformiranje podjetij

Tom Peters ocenjuje šest variant za prenavo podjetij: TQM (Total Quality Management – popolno obvladovanje kakovosti), reinženiring, učečo se organizacijo, radovedno in kanibalsko organizacijo, virtualno organizacijo in pooblašcanje kot šest načinov preoblikovanja, posodobitve podjetja. Razvršča jih od 6 proti 1, TQM šteje za najslabšo (ne kot zamisel, vsekakor kot prakso, ki je dosti bolj enostranska). Za reinženiring vidi podobno perspektivo kot za TQM, ker zagnanci bolj vidijo tehniko kot človeka. Učeča se organizacija je že boljša, a po njegovem vpogledu premalo povezuje učenje in ustvarjanje kot takojšnjo uporabo naučenega. Radovedna organizacija se nenehno uči. Kanibalska je tista, ki se zna ukiniti sama, preden jo k temu prisilijo tekmeci; kar pa se zgodi, ker še vedno premalo aktivira sposobnosti in voljo sodelavcev za nenehno inoviranje

in odličnost. Virtualna organizacija obstaja in ne obstaja hkrati, posluje brez veliko prostorov in stalno zaposlenih, a ima na razpolago vse potrebne vire, kadarkoli jih potrebuje, ker jih zna najeti. Vendar tudi takšna organizacija manj aktivira sposobnosti in voljo sodelavcev kot tista, ki uporablja vodenje s pooblašcanjem. V vsaki inačici torej vidi dobre in slabše točke, pooblašcanje pa je zanj najboljša varianta. Ni videti, da je katerakoli varianta edina dobra, torej vredna popolne podpore. Peters sicer predlaga pooblašcanje, vendar ni vidno, da ima le-to svojo lastno managersko metodologijo. Videti je, da bi bilo bolj smiselno vključiti pooblašcanje na celovitejši način v preostale metode. Skratka, tudi pri Petersu kot zelo vplivnem avtorju managementa spreminjanja, vključno z inoviranjem, ne najdemo dokončnega odgovora (Povzeto po Mulej, 1997, 416-419).

2.4 Vpeljava TQM v podjetje

Vpeljava TQM predstavlja za podjetje precejšnje spremembe. Vloga managerjev se spremeni, zaposleni dobijo večji vpliv, organizacijska kultura je drugačna, spremenijo (spreminjajo) pa se tudi procesi v podjetju. Pri tem sodelujejo prav vsi zaposleni v podjetju, kar procesu vpeljave še poveča kompleksnost. Zato mora biti vpeljava TQM dobro planirana, organizirana, vodena in kontrolirana, pri sami vpeljavi pa moramo upoštevati koncepte ravnanja sprememb, obstoječo organizacijsko kulturo in dejanske potrebe podjetja. Odločitev podjetja o vpeljavi TQM je odvisna od zavedanja o potrebnosti spremembe. Le-to pa se razvije zaradi razlike med dejanskim in najboljšim mogočim poslovanjem. V podjetju se seveda vsi strinjajo, da je kakovost pomembna, vendar je že po definiciji kakovost nekaj subjektivnega, nekaj, kar vsak zaznava na svoj način. In zato tudi različni ljudje in različna podjetja z besedo kakovost razumemo različne stvari. Predvsem je pomembno, da TQM vpeljemo na način, ki bo ustrezal konkretnemu podjetju, saj s slabo premišljeno uporabo splošno znanih receptov ne bomo dosegli pričakovanih rezultatov. TQM nam na kratki rok poslovnih rezultatov morda ne bo revolucionarno izboljšal. Dolgoročno, in TQM je dolgoročen proces, pa je zadovoljstvo strank najboljša strategija za podjetja, ki hočejo postati in ostati uspešna. Stranka pa bo zadovoljna, če bo kakovostno postrežena s kakovostnim produktom. In z vpeljavo TQM kakovost vgradimo v podjetje (Rozman, 1998,77).

2.5 Celovito obvladovanje kakovosti kot proces, ki ga usmerja vodstvo

Celovito obvladovanje kakovosti ni samo novo razumevanje koncepta kakovosti in razširjanje polja njegove uporabe, to je tudi način delovanja oziroma proces. Celovito obvladovanje kakovosti je nepretrgan niz usklajenih dejanj izboljševanja, njihov namen pa so napredek podjetja in odlični rezultati, ki bi popolnoma zadovoljili kupce. Ker gre za dolgoročno delo, si moramo zanj vzeti čas. Ker je usklajeno, zahteva enako strogo vodenje kot drugi temeljni elementi vodenja podjetja. To je nepretrgan proces, ki teče od napredka do napredka. Celovito obvladovanje kakovosti pod nobenim pogojem ne sme biti zgolj moda ali enkratno dejanje za izboljšanje. Je odločitev, s katero se podjetje zaveže za nenehno napredovanje. To ponazarja Demingov krog, ki se neprestano vzpenja, krog za krogom, po

strmem pobočju celovitega obvladovanja kakovosti. Kolo ilustrira sistematičen pristop P D C A (plan, do, check, act): načrtovati ukrep, ga izvesti, opazovati ali preveriti rezultate in ustrezno ukrepati. Celovito obvladovanje kakovosti se načrtuje in vodi kot usklajeno prizadevanje za stalno napredovanje vsega podjetja. Ta proces mora usmerjati vodstvo, saj si vse enote prizadevajo za optimizacijo celotne dejavnosti, pri čemer imajo skupno perspektivo. Sproženo z vrha se celovito obvladovanje kakovosti prenaša na odgovorne skupine vsake enote (uprava, obrat, oddelek....). Usmerjanje se seveda izvaja na dveh ravneh:

1. Na kulturni ravni potekata programa izobraževanja v duhu celovite kakovosti in strategija spreminjanja vedenja. Delovanje ne tej ravni je zaporedje komuniciranja in obdobji izobraževanja, kar omogoča nenehno prenavljanje podjetja, ohranjanje in razvijanje njegove ustvarjalnosti in dinamičnosti.
2. Na izvajalski ravni potekajo konkretne akcije izboljševanja, ustanovljajo se skupine za reševanje problemov in uporabljajo raznovrstne metode, prilagojene različnim položajem, vprašanjem in ciljem.

Usmerjanje, ki seveda poteka od vrha navzdol ali iz središča proti obrobju, bo razumno in s tem učinkovito le, če bo izhajalo iz resničnega poznavanja dogajanj. Kakovost, ki je stvar vseh, se začne z managementom. Celovito obvladovanje kakovosti je proces nenehnega napredka celotnega podjetja in vsakogar na njegovem strokovnem področju ali položaju. Gre za trajno in ves čas obnavljajoče se prizadevanje, kajti v mednarodnem konkurenčnem boju ni za zmeraj osvojenih položajev, saj ni ne snovi ne organizacije, ki je prej ali slej ne bi načel zob časa (Jocou in Lucas, 1995, 37-38).

2.6 Model poslovne odličnosti EFQM

Ustanovitev in začetni razvoj

Predsedniki 14 velikih evropskih družb so na posebnem srečanju, septembra 1988 v Parizu ustanovili EFQM (European Foundation for Quality Management – Evropski sklad za upravljanje kakovosti) s ciljem pospeševati TQM v Evropi. V skladu s programom je EFQM kot promocijsko orodje ustanovila Nagrado za poslovno odličnost (EQA, European Quality Award) in model, ki je osnova za oceno poslovne odličnosti. Nagrado in model so javnosti predstavili leta 1991, prve predstavitve in podelitve nagrade so izvedli leta 1992. Danes, približno dvanajst let kasneje, se je model uveljavil kot uporabno orodje za upravljanje in vodenje in se uporablja v tisočih podjetjih po vsem svetu (Kern, 2004, 7).

Pregledi za stalno izboljševanje

Vsako leto se sestane posebna skupina strokovnjakov za pregled modela in na osnovi zbranih sugestij dopolni model, doslej v večinoma majhnimi dopolnitvami. Z leti je torej nastalo več verzij osnovnega modela EFQM. Nastajale so tudi prilagojene verzije za mala in srednja podjetja, posebne smernice za zdravstvo, šolstvo in administracijo. Zadnje spremembe (leta 1999) so izvršili za model iz leta 1997. Nekoliko bolj se razlikujejo tudi nacionalni in deželni modeli, ki pač vsebujejo nekatere posebnosti dežele. Medtem je že leta

1996 izvršni odbor EFQM sprejel nove strateške usmeritve in postavil pred skupino strokovnjakov kot osrednjo nalogo revizijo modela. Model naj bi se dopolnil na osnovi obstoječega, vgrajena naj bi bila nova spoznanja in poslovni trendi, zato je bil postavljen tudi poseben vodja razvoja modela in delovna skupina za usmerjanje razvoja modela (Kern, 2004, 7).

Kriteriji

Osnovni model ima 9 kriterijev, ki so razvrščeni v dve skupini. V prvi skupini dejavnikov je naslednjih pet kriterijev: voditeljstvo, strategija, vodenje ljudi, partnerstva in viri ter procesi, izdelki in storitve. V drugi skupini rezultatov so: zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo ljudi, vpliv na družbo in poslovni rezultati. Model za stalno izboljševanje ima povratno zvezo, kjer so učenje, ustvarjalnost in inovativnost. **Iz tega izhaja, da je inovativnost ena ključnih za izboljšave in s tem za poslovno odličnost organizacije** (Kern, 2004, 7).

3. Inovativnost

3.1 Inoviranje procesov kot pogoj za odličnost poslovanja

Izraz "inoviranje" povezuje večina ljudi preozko le s tehnologijo: novi izdelki ali novi načini izdelovanja. Inoviranje je povezano s procesi pridobivanja česar koli novega, kar z reševanjem problemov postane koristno. Ideje (še niso inovacije, so le faza na poti k njim) za reorganiziranje, znižanje stroškov, vzpostavitev novega modela financiranja, izboljšanje komuniciranja ali skupinsko sestavljanje izdelkov ali storitev so inovacije, če in ko postanejo koristne. Inoviranje je generiranje, sprejem in uvajanje novih idej, procesov, izdelkov ali storitev. Inoviranje managerskih in običajnih organizacijskih postopkov predstavlja tako obsežno področje priložnosti za notranje podjetništvo in tudi za druge oblike aktiviranja sposobnosti in motiviranosti sodelavcev (npr. metoda 20 ključev, okoljski standardi SIST ISO 14001, standardi družbene odgovornosti – SA 8000, standardi varnosti in zdravja OHSAS 18001, TQM – management popolne kakovosti, samopreveritve, poslovne odličnosti ali za metodo »six sigma« in ostale načine managementa inoviranja). Mednarodna in tudi slovenska gospodarska praksa je zahteve za doseganje kakovosti poslovanja po ISO 9001 lepo sprejela, kar pomeni, da je vsaj posredno sprejela inoviranje, čeprav morda vsebinsko omejeno in z bojznijo, da bo vpogled v procese pomembnejši kot inoviranje poslovanja, zlasti njegove organiziranosti, managementa in kulture. Reševanje teh problemov je v bistveni meri odvisno od vplivnih ljudi, ki svoja videnja izrazijo v politiki podjetja ali druge organizacije. Večina ljudi misli, da sta ustvarjalnost in inovacija eno in isto, toda Theodore Levitt, profesor na harvardski univerzi, poudarja, da se ta dva pojma razlikujeta: pri prvem samo razmišljamo, kako bi nekaj izpeljali, pri drugem pa se tega tudi zares lotimo. Levitt pravi: »Ustvarjalnost rodi nove ideje, inovacija pa jih uresničuje.« (seveda vključno s praktičnim uspehom (op. B. Š.)). Inovacija je temelj vsakega dobro stoječega podjetja. Vedno znova se sprašujemo, zakaj večina strank ne kupuje v našem podjetju. Če želimo uresničiti inovativne cilje moramo vedno upoštevati mnenje kupcev in odjemalcev. Hkrati pa lahko inovacija

pripomore k večji iznajdljivosti uslužbencev in jim poenostavi delo v podjetju; če tega ni, podjetje ni inovativno. Inovacija je mehanizem, ki skozi oči strank odkriva, kakšen je delovni postopek, in zaradi nje lahko postane podjetje nekaj edinstvenega. Inovativnost je lastnost, ki si jo zaposleni pridobijo tudi pri delu v podjetju. Gre za to, kako čim boljše nekaj narediti. Pri tem se moramo zavedati, da najboljša možna rešitev sploh ne obstaja, toda s tem, da smo si to vprašanje sploh zastavili, lahko ugotovimo, da je vsaka rešitev boljša kot nobena. Potemtakem lahko rečemo, da je najboljša možna rešitev pravzaprav inovacija. V podjetju, ki posluje na tak način, vlada delovno ozračje, v katerem se dobro počutijo tako zaposleni kot stranke, dobavitelji in upniki, kajti od inovativnega podjetnika se lahko uči vsak, ki pride z njim v stik (Gerber, 2004, 99).

3.2 Inovacije

V literaturi ni enotnega mnenja o tem, kako inovacije nastanejo in kaj je tisto, kar jih vzpodbudi. Nedvomno pa so nezadovoljiva stanja v podjetju in v družbi nasploh eden od vzrokov. V literaturi tudi ne obstaja enotna definicija inovacije. Zelo odmevna je bila Schumpetrova delitev inovacij (Kavaš in drugi 2001, 5) na:

- proizvodne (uvajanje novih izdelkov),
 - procesne (uvajanje novih metod proizvodnje),
 - tržne (odpiranje novih trgov),
 - vhodne (osvajanje novih surovinskih virov),
 - organizacijske (uvajanje novih organizacijskih rešitev).
- Schumpeter je razdelil inovacijski proces v 3 faze (prav tam, 5):
- invencija (generacija novih idej),
 - inovacija (pretvorba novih idej v obliki novih proizvodov in procesov v gospodarske namene),
 - difuzija (širjenje).

Med temi fazami inovacijskega procesa ni enostavne linearne povezave, kjer bi invencija avtomatično vodila do inovacije, ta pa do difuzije. V vsaki fazi inovacijskega procesa imamo selekcijo, saj se le nekatere ideje opredmetijo in le nekatere inovacije so tržno uspešne (difuzija) (prav tam, 5).

Na uspešnost in neuspešnost tehnološke (vseh, ne le tehnoloških, op. B. Š.) inovacije vpliva mnogo dejavnikov, ki skupno vplivajo na uspeh in neuspeh. Nobenega od dejavnikov ne moremo obravnavati ločeno, saj so interaktivni in odsotnost katerega od dejavnikov z veliko verjetnostjo tudi pomeni propad inovacije. Med dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti inovacije, so najpomembnejši naslednji (Kavaš in drugi 2001, 52):

- tržna naravnost,
- ustrežanje skupnim ciljem organizacije,
- učinkovita izbira projekta in vrednotenja,
- učinkovito vodenje in nadzor projekta,
- vir ustvarjalnih idej,
- organizacija, dovzetna za inovativnost,
- angažiranost enega ali nekaj posameznikov.

OECD opredeljuje inovacijo kot proces spreminjanja ideje v izdelek, postopek ali storitev oziroma proces preoblikovanja ustvarjalnosti v dobiček. Tako poudarja znanstveno-tehnološki vidik inovacije in je preozka, predvsem za storitvena podjetja. Metodologija Oslo (OECD) loči naslednje inovacijske dejavnosti (prav tam, 5-6):

- raziskovalno-razvojna dejavnost,

- nakup strojev in opreme za proizvodnjo tehnološko novih ali izboljšanih izdelkov in proizvodnih postopkov,
- nakup neopredmetenih sredstev v obliki patentov, licenc, blagovnih znamk, modelov ter znanja in izkušenj (know-how),
- industrijski inženiring, industrijsko oblikovanje ter poskusna proizvodnja,
- izobraževanje zaposlenih zaradi uvedbe tehnološko novih ali izboljšanih izdelkov in proizvodnih postopkov,
- trženje novih izdelkov.

Razen v zadnji postavki (trženje) navaja torej ta opredelitev naložbe v pogoje za invencije, ne za inovacije; tudi pri postavki o trženju manjka izrecna omemba, da mora biti uspešno/donosno (op. B. Š.).

Inovacijsko dejavnost lahko povežemo v inovacijsko verigo. Inovacijska veriga je sestavljena iz naslednjih petih glavnih členov (prav tam, 6):

1. temeljne raziskave,
2. usmerjene raziskave,
3. razvoj,
4. tehnološka priprava proizvodnje,
5. industrijska tehnologija (proizvodnja).

Ta veriga se še bolj kot prej navedena opredelitev omejuje na dejavnosti, ki so sicer nujne, a brez uspeha na trgu dajejo morda invencije in potencialne inovacije, ne pa inovacij. Poleg tega daje napačen vtis, da odloča, kaj je inovacija lastnik zamisli, ne odjemalci (op. B. Š.).

Evropska unija (European Commission, 1995) pa ima sledečo definicijo inovacije:

- Inovacija je vsaka koristna novost.
- Inovacija proizvoda je komercializacija tehnološko spremenjenega proizvoda. Tehnološka sprememba nastopi, ko se oblikovalne značilnosti proizvoda spremenijo tako, da nudijo novo ali izboljšano uporabo proizvoda potrošnikom.
- Inovacija proizvodnega procesa se pojavi, ko gre za znatno spremembo v tehnologiji izdelave predmeta. To lahko vključuje novo opremo, novo upravljanje in organizacijske metode, ali oboje (tudi tehnične inovacije).
- Inovacija v upravljanju in kulturi družbe in organizacij.
- Difuzija je način, kako se inovacija širi skozi tržne in netržne kanale. Brez razširjanja inovacija nima gospodarskega vpliva.

Mulej opredeljuje inovacijo z enačbo: Inovacija = invencija X podjetnost X celovitost X vodenje X sodelavci X objektivni pogoji X kultura X odjemalci X zunanji pogoji X naravno okolje X slučajnosti.

Celovitost je pogoj, da upoštevamo vse bistvene sestavine in povezave v procesu nastajanja in ustvarjanja invencij in njihovega spreminjanja v potencialne inovacije (Mulej 1997, 396).

Vodenje (management) pomeni nekaj drugega (a tudi potrebnega) kot podjetnost, namreč trud doseči popolno in donosno izrabo danih zmogljivosti, ki jih je ustvarila podjetnost iz invencij (prav tam, 397).

Sodelavci so pomembni, ker niti podjetnik niti vodja ne more(ta) znati, vedeti oziroma časovno in telesno zmoči vsega sam(a). Potrebuje(ta) njihovo ustvarjalnost in rutino, ne sme(ta) dopustiti niti sebi niti njim prehoda iz potrebne rutine (spretnosti pri delu) v rutinerstvo (zavračanje vsega novega v imenu starih spretnosti) (prav tam, 397).

Kultura pomeni tisto skupno in prevladujočo podzavest, ki tvori merila, kaj je prav in kaj ne. Če ni usmerjena v podporo inovativnosti, je pogostejše ovira kot prednost, ko smo v sodobnih tržnih razmerah (prav tam, 398).

Tekmeci so pomembni, ker vzpostavljajo tržni pritisk na ljudi kot podjetnike, managerje in sodelavce, da se nenehno trudijo inovirati (prav tam, 398).

Odjemalci so bili »potisnjeni v ozadje«, dokler sta še prevladovala razmerje, da je ponudba manjša od povpraševanja, in opredelitev, da je inovacija ustvaritev nečesa novega, brez drugega dela procesa, v katerem se mora potencialna inovacija dejansko uveljaviti pri odjemalcih, da bi res postala inovacija. Zaradi tega je znanje iz marketinga (blagovnega, finančnega, kadrovskega, tudi marketinga znanja in varovanja znanja itd.) za inoviranje podobnega pomena kot znanje iz izdelovanja izdelkov in storitev. To velja seveda tudi za interne odjemalce (prav tam, 398-399).

Zunanji (objektivni) pogoji zajemajo tiste, na katere posamezen subjekt sam ne more vplivati, a šteje za vplive in pogoje, katere doživlja. Nanje sta se nekoč (zlasti makro-) ekonomska teorija in praksa najbolj ali celo povsem osredotočali: investicije, denar, lokacije za gradnjo ipd., pravne norme, naravno okolje, šolstvo, raziskovalne in razvojne institucije, sonaravni razvoj, gospodarsko razvojne pogoje in okoliščine, z njimi povezano spreminjanje vrednot, zavesti in kulture ipd. Vse to je pomembno, a vendarle le del pomembnih pogojev za uspešnost (prav tam, 400).

Naravno okolje bi tudi šteli med zunanje vplive in pogoje, vendar se ekonomska teorija in praksa z njim nista ukvarjali, dokler ni postalo že prepozno (prav tam, 400).

Slučajnosti: Med objektivne pogoje bi smeli gledati na mnoge avtorje šteti tudi srečo, naključje, kajti tudi pri najboljšem možnem informiranju je odločanje glede inovacij bolj ali manj informirano ugibanje, pa če ga še tako podpremo z metodami. Je pač treba odločati, ali bo neka invencija postala inovacija, z verjetnostjo povprečno osmih odstotkov (prav tam, 400).

3.3 Pomen inovativnosti za poslovanje podjetja

Inovativnost je danes glavna konkurenčna prednost podjetij in je tako tudi v veliki meri predpogoj za uspešnost podjetij v današnji družbi znanja (knowledge economy). Za družbo znanja je značilno, da se poudarek iz investicij v fizični kapital seli k učenju in k investicijam v ustvarjanje novega znanja. To vpliva na faktorje konkurenčnosti podjetij. Ti so sedaj kakovost, prilagodljivost, tržna usmerjenost, odličnost proizvodov, prodajne storitve in so nadomestili stroškovne faktorje konkurenčnosti. Ti faktorji konkurenčnosti zahtevajo učinkovito organiziranost, veliko znanja ter razvojne aktivnosti. To velja tako za velika in srednja kakor tudi za mala podjetja. Tako sta Bolwijn in Kumpe na podlagi empirične raziskave razvoja multinacionalne ugotovila, da so te po drugi svetovni vojni prešle štiri razvojne stopnje, ki so jih določili predvsem tržni dejavniki. V skladu z zahtevami trga se je spreminjal značaj konkurence (Kavaš in drugi 2001, 7):

- v 50-ih in 60-ih letih so podjetja dosegla konkurenčne prednosti skoraj izključno na osnovi cene. Osnovno vodilo je bila učinkovitost, ki se je kazala v znižanju stroškov na enoto

proizvoda, kar so dosegli s serijsko proizvodnjo ozkega izbora izdelkov v velikih serijah,

- konec 60-ih let so se na svetovnem trgu pojavila podjetja, ki so uvedla novo prvine v konkurenčni boj – kakovost. Potrošniki so postajali vedno zahtevnejši in kakovost je postala konkurenčna prednost ob učinkovitosti, ki je bila nujni pogoj za obstanek v svetovni konkurenci,
- gospodarska razvitost se je odrazila v dvigu življenjskega standarda in kupci so zahtevali širši izbor izdelkov. Podjetja so proizvajala vedno bolj diverzificirane proizvode, življenjski cikli so se zaradi naglo spreminjajočega povpraševanja začeli krajšati in zato je za uspešno poslovanje postala glavna ovira proizvodna togost. V konkurenčnem boju so uspela predvsem podjetja, ki jih je odlikovala proizvodna fleksibilnost in prav ta je v 80-ih letih ustvarila prednost novih tekmecev na svetovnem trgu pred tekmeči, ki so bili organizirani po načelih serijske proizvodnje,
- začetek 90-ih let: fleksibilnost ni več odločilni kriterij uspešnosti, temveč je na prelomu tisočletja glavna konkurenčna prednost inovativnost.

Tako je inovativnost postala ena ključnih besed ameriškega managementa. Vodstva podjetij so ugotovila, da so konkurenčna podjetja uspešna tudi pri izločanju neosrednjih dejavnosti iz podjetja (outsourcing), kakor so tudi sposobna uspešno in učinkovito reinženirati proizvode in procese. Zato ameriška velika podjetja uvajajo nove organizacijske strukture (notranje podjetništvo) s ciljem pospeševanja inovativnosti (Kavaš in drugi 2001, 11).

Mulej in Potočan sta tej sliki razvoja dodala na osnovi porasta skrbi za okolje še ta dejavnik (v Ećimović, Mulej in Mayur 2002) in uvedla pojem sistemska kakovost, ki je splet naslednjih petih soodvisnih dejavnikov: cena, kakovost, fleksibilnost, inovativnost in skrb za naravno okolje. Najbolj konkurenčno postaja podjetje, ki povezano dosega vseh pet dejavnikov bolje od drugih.

3.4 Okoliščine, zaradi katerih postaja inoviranje vse bolj nujna navada

Gospodarske in družbene okoliščine, zaradi katerih se moramo (tudi) v Sloveniji čim številnejši usposobiti, da bi razumeli, kaj so invencije in inovacije in zakaj so pomembne, ponazarja na kratko zlasti naslednjih nekaj podatkov, sporočil in informacij (Mulej in Ženko 2002, 8-9):

- Invencija je vsaka nova zamisel, ki kaj obeta. Inovacija iz nje nastane, ko jo kdo razvije do uporabnosti in ko jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo ter omogočijo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek, ker jo štejejo za koristno (EU 1996).
- Izmed tistega delčka izmed vseh invencij, ki so po vsebini tehnično-tehnološke in obetajo možnost za industrijsko uporabo ter so tako dognane, da jih patentirajo, torej zaščitijo svojo pravico do morebitne kasnejše koristi od njih, postane inovacija en (1) sam odstotek. Izmed invencij, ki se ne iztečejo v korenite spremembe, ampak v drobne izpopolnitve, uspe sedem (7) odstotkov. Moramo torej ustvariti veliko invencij, da imamo dovolj možnosti uspeti – doseči inovacije in morda tudi njihovo široko uporabo za neki majhen odstotek vseh invencij. Za neuspešnega ne smemo šteti tistega, ki mu poskus (ali tudi več

poskusov) kdaj ne uspe, ampak tistega, ki neha poskušati (pravijo v Silicon Valley v Kaliforniji, enem največjih centrov inoviranja visokih tehnologij na svetu).

- Po podatkih revije Fortune iz marca 2000 je v teku 20. stoletja število prebivalcev ZDA zraslo za štirikrat, bogastvo vsakega v povprečju za petkrat, a skupna teža celotnega izdelka ni porasla. To je vpliv inoviranja. Za en kilogram računalniškega čipa Pentium III 800 Hz zasluži proizvajalec več kot 225.000 krat toliko kot za kilogram vroče valjanega železa.

- Pred prevlado ustvarjanja invencij in inovacij nad življenjem od rutine se nihče več ne more skriti, vsaj ne tisti, ki živimo v Evropi. Povezujeta se pač globalizacija (= odstranjevanje meja med gospodarstvi držav na svetu) in lokalizacija (= življenje v domačem okolju, torej različno).

- Pred slabim stoletjem in pol so na Zahodu (in tedaj samo na Zahodu) in Japonski ukini cehe in s tem dovolili vsakomur, da postane podjetnik, če hoče, in torej poskuša tvegati in uspeti. Od tedaj je ustvarjanje invencij in inovacij usodnega pomena in zato še mnogo bolj v ospredju skrbi gospodarstvenikov. Tiče se tudi vseh drugih, saj jim spreminja življenje. Samo v obdobju 1970 – 1995 je razpon med najbogatejšo (beri: najinovativnejšo) državo sveta in med najrevnejšo, najmanj inovativno, porasel od 150 : 1 na skoraj 500 : 1 (po podatkih Svetovne banke); pred tem je v celotnem stoletju narasel od 3 : 1 na 150 : 1 (Dyck, Mulej idr. 1998, 1999, po podatkih Svetovne banke). Če ne vzamemo za primerjavo skrajnosti, ampak najbogatejših 20 % človeštva in najrevnejših 20 %, dobimo v bistvu zelo podobno sliko: leta 1960 je bila razlika dohodka med njima 30 : 1, leta 2000 pa 75 : 1; tretji podatek pravi, da ima 10 % prebivalstva v rokah 90 % svetovnega kapitala (Predan 2001). Razlike so torej vse bolj nerazumne.

- Skratka, inoviranje je postalo podlaga konkurenčnosti, konkuriranja, kakovosti življenja pri delu in doma, preživetja, razlik.

Svet se torej deli na (Mulej in Ženko 2002, 9):

- Najbolj inovativne družbe, v katerih živi kakšnih 20 % človeštva, in na
- bolj rutinerske družbe s preostalimi 80 % prebivalstva (le-te deloma posnemajo novosti najbolj inovativnih, delno jih zavračajo v imenu ohranjanja tradicije).

Potrebe obstajajo in se spreminjajo. Vsakdo ima vpliv na to, a le kot enega izmed vplivov vseh ljudi in vseh kombinacij njihovih vplivov, posamičnih, skupinskih in skupnih. Zato se vrednote, čustva, (delno) talenti (aktivni, vplivni) sposobnosti in možnosti tudi spreminjajo. V katero smer in kako se vsak zase v njih znajde ipd. – to je odvisno od še ene bistvene človekove lastnosti – ustvarjalnosti (kot tukaj bistvene sestavine talentov). Le-ta omogoča, da človek sposobnosti in vrednote, ki jih ima sam in jih imajo drugi, s katerimi tako ali drugače sodeluje in vpliva drug na drugega, povezuje v nove kombinacije starih lastnosti in nove stvaritve. Le-te so lahko umetniške – nove slike, glasbene stvaritve, romani in druge besedne stvaritve, nove stavbe, ureditve krajev, narave, parkov ipd. – novi športni dosežki, novi družbeni in politični dosežki, pa tudi invencije in inovacije kot novi gospodarsko ali kako drugače koristni dosežki (Mulej in Ženko 2002, 11).

Inovacije, izpeljane iz invencij, so torej vse koristne (in samo koristne!) novosti.

- Po vsebini lahko pomenijo (1) novo vsebino/program poslovanja/delovanja; (2) nove lastnosti izdelkov in proizvodnih postopkov; (3) nove lastnosti organizacijskih vidikov delovanja; (4) nove lastnosti vodenja ljudi v organizacijah in v družbi kot celoti; (5) nove lastnosti metod vodenja in dela (prav tam, 11-12).
- Drugi je vidik razlikovanja njihovih posledic. Le-te so lahko (1) korenite ali (2) drobne.
- Z vidika nastanka so lahko (1) povsem nove, kar je izjemno redko, ali (2) nove kombinacije starih gradiv in/ali zamisli v nove.
- Po dolžnosti avtorjev ustvarjati kaj novega gre za (1) inovacije in inovacije znotraj službene dolžnosti ali zunaj službene dolžnosti. Imamo torej vsaj $5 \times 2 \times 2 = 40$ tipov inovacij, praktično pa 20 tipov.

Zgodovinska praksa kaže, da je ustvarjanje inovacij in inovacij staro kot človeštvo, morda celo bistvo razvoja in napredka človeštva. V zadnjem stoletju je postalo za napredni del človeštva običajna in nujna podlaga za uspeh pri konkuriranju. V takih organizacijah se je uveljavilo inovativno poslovanje. V družbah, za zdaj omejenih na Severno Ameriko, Zahodno Evropo, Japonsko, Avstralijo, Novo Zelandijo in »štiri male azijske tigre« (Singapur, Tajvan, Hong-Kong, Južno Korejo), se je razširilo v prevladujočo prakso – uveljavila se je inovativna družba. Za zdaj zajema 20 % človeštva, njim koristi bolj kot drugim 80 %, katerim pogosto celo škodi (kolonialni odnos, razlika standarda, vsiljevanje tujih navad itd.) (Mulej in Ženko 2002, 11).

3.5 Nujnost inovativnega poslovanja za doseganje systemske kakovosti kot pogoja ekonomske uspešnosti poslovanja

Težnja po systemski kakovosti mora biti v sodobnih burnih zahtevah ekonomije nenehna, kajti sicer tekmeči danega podjetja s svojim inoviranjem odpeljejo njegove odjemalce k sebi, dano podjetje pa zaide v težave. Da bi ponudniki zmogli dosegati primerno raven systemske kakovosti vedno znova, morajo upoštevati – enako kot drugi ponudniki – vsaj dve temeljni pravili (Mulej in drugi 1994):

- Kadar management in sodelavci ocenijo: »Ta naš/a izdelek/postopek/storitev je popoln/a!«, se mora naslednja misel glasiti: »Tako ga/jo začnimo spreminjati, kajti popoln/a je po dosedanjih merilih, odjemalci in tekmeči pa morejo merila kadarkoli spremeniti in odtegniti denar od nas!«
- Zato je potrebno inovativno poslovanje, ki je na kratko opredeljeno v petih točkah:
 1. Vsak strošek je načelno nepotreben. Zares nepotreben je, kadar znamo in hočemo delati bolje od dane prakse. Zato moramo poznati sebe.
 2. Vsaka ponudba – izdelek, postopek, storitev – slej ko prej zastari. Zato moramo vedno znova poznati svoj trg in njegove razvojne težnje, svoje neposredne in posredne tekmece.
 3. Vsak sodelavec je za preživetje podjetja zainteresiran. Zato mora imeti priložnost s pomočjo ustvarjalnega sodelovanja pomagati pri inoviranju in se zanj usposablja. Ali pa oditi.

4. Nenehno in povsod namensko iščimo možne novosti. Samo majhen del inovacij postane inovacija, zato moramo najti mnogo zamisli, možne so res nenehno in povsod.

5. Delajmo kot pametni, ne kot nori. Trg so odjemalci, ki ne plačujejo po ponudnikovem vložnem trudu, ampak po izplenu lastnih koristi v primerjavi z drugimi ponudbami. Biti priden bedak je zelo nevarno.

3.6 Splet desetih pogojev za inovativnost upravljanja inovativnega poslovanja

Poslovanje ne postane inovativno samodejno niti ne ostane tako, če upravljanje ni inovativno. Njegove značilnosti, ki so se nam v teku več let pokazale nujne, smo strnili v splet naslednjih deset značilnosti (Mulej in drugi 1994, 63).

1. inovativnost inovacijske politike in kultura družbe in organizacije,
2. inovativnost inovacijskih delovnih ciljev managerjev in vplivnih strokovnih delavcev,
3. usposabljanje mnogih za ustvarjanje, invencijsko-inovacijske procese in ustvarjalno sodelovanje,
4. inovativnost organiziranja invencijsko-inovacijskih procesov,
5. razpoložljivost opreme, kadrovske in finančne pomoči za preskušanje in razvijanje zamisli, ki so videti obetavne invencije,
6. dostopnost informacijskih virov vseh vrst,
7. uveljavljanje invencij, dognanih do ravni potencialnih inovacij, v rednem redu,
8. marketinška priprava inovacije, pa tudi odjemalcev na sprejem potencialne inovacije in tesno sodelovanje vseh tržniških služb, razvoja, raziskav in proizvodnje v ta namen,
9. vrednotenje in nagrajevanje invencij, potencialnih inovacij,
10. pravni in organizacijski red, ki daje prednost ustvarjanju inovacij pred slepim podrejanjem taylorsko-weberskega tipa.

3.7 Sprememba miselnosti

»In vendar se spreminja«, bi lahko parafrazirali Galilea. Prilagoditev globalnim spremembam je pogoj preživetja. Spremembe niso le hitrejšje, bolj kompleksne, bolj turbulentne in bolj nepredvidljive. So nova realnost, ki zahteva bistveno nov pogled na svet. Kakor ne moremo negirati (= ukiniti) noči, če se bojimo mraka, tako ne moremo negirati napredka, če se bojimo sprememb. Spremembe pomenijo nenehne izzive, ki preizkušajo celotne narode, organizacije in posameznike. Zato se renesansa (= preporod) naše civilizacije mora pričeti v naših glavah. Četudi vsak normalen pripadnik človeške vrste misli, da je center Univerzuma, in je prav zato ujet v lastne stereotipe o sebi in svetu, nas nenehno spreminjanje naše okolice sili v korenito drug stil razmišljanja, delovanja in obnašanja. Razviti in sprejeti moramo nove in primernejše tehnike, orodja in kulturne paradigme. Kajti nekdanje so računale na ravnovesje in stanje brez spreminjanja, ki ga ni (več). Družba, ki skuša z načinom razmišljanja, ki je bil uspešen v preteklosti, obvladati prihajajoče obdobje, nima skoraj nobenih možnosti, da bi se suvereno uveljavila v informacijski dobi, ki nadomešča mehansko dobo. Žal ljudje niso sposobni preoblikovati svojega načina razmišljanja tako hitro, kot od njih zahtevajo spremembe. Vsak naslednji tehnološki razvojni skok potisne naprej neko skupino družbe, ostale pa izloči (Mulej in drugi, 1994, 163-178).

Značilne so ugotovitve Porterja:

1. V svetu globalne konkurence postajajo narodi bolj in ne manj pomembni.
2. Nacionalna blaginja je ustvarjena in ne podedovana.
3. Najpomembnejši faktor konkurence med narodi so kvalificirani človeški viri in znanstvena baza.

Za uspeh so potrebna korenita nova pravila in sprememba miselnih vzorcev. Osnovni principi, ki lahko vodijo posameznike in organizacije pri ustvarjanju dinamične prihodnosti, so:

1. Ustvarjanje tega, kar ni še nikoli obstajalo, in ne le izboljševanje že obstoječega.
2. Oblikovanje močnih medsebojnih povezav in ustvarjalno sodelovanje vseh ljudi.
3. Pritegnjenost v prihodnost in ne pritisk preteklosti.

Globalni trendi preoblikovanja starih paradig, kot jih vidijo različni avtorji, so:

1. Iz mehanicističnega razmišljanja v sistemsko razmišljanje. Družba ne deluje kot dobro organiziran stroj, temveč je dinamičen sistem, katerega delovanje je mnogo bolj podobno biološkemu sistemom. Prav zato je treba razumeti probleme v najširšem kontekstu in ne po delih, ki ne dajejo prave slike celote. Potreben je celovit pristop, ki zamenjuje mehanicistično sliko sveta. Kajti svet je več kot le vsota njegovih delov. Celovitost obsega (kot splet, ne niz):

- sistemnost, ki izraža globalne značilnosti,
- sistematičnost, ki izraža podrobne značilnosti,
- materialističnost, ki izraža povezanost s stvarnostjo,
- dialektičnost, ki izraža soodvisnost in spreminjanje pojavov.

Celovitost je nasprotje enostranosti kot posledice širjenja znanja in zmanjšanja zmožnosti zajemanja celote. Postavljanje pravih vprašanj postaja pomembnejše kot iskanje pravih odgovorov, ker je pogoj zanj.

2. Od tekmovanja k sodelovanju. Za obvladovanje zapletenosti in prepletenosti pojavov (perpleksnosti) potrebujemo ustvarjalno sodelovanje. Ustvarjalno sodelovanje pomeni hkratno upoštevanje in povezovanje individualnosti vsakega posameznika. Ustvarja nove sinergije.

3. Iz togosti v fleksibilnost. V dinamičnem, visoko konkurenčnem okolju negotovosti in sprememb je fleksibilnost pri odzivanju na vse izzive ključnega pomena za preživetje. V takšnem okolju je pomen posameznika z njegovim znanjem, sposobnostmi in potrebami večji kot pomen togih pravil in reda.

4. Iz preteklosti v prihodnost. Sedanjost je determinirana s prihodnostjo, saj najmočnejše sile, ki vodijo spremembe, prihajajo iz prihodnosti. Vse v naravi je dinamično kreativno. Za pretekla obdobja je značilna potreba po obvladovanju stvari (les, železo, kamen...). Za novi svet pa je značilna potreba po obvladovanju kompleksnosti. Kompleksnost je prava vsebina današnjega sveta. Bistvena značilnost kompleksnosti je samoorganizacija, je iskanje stabilnosti na višji ravni organiziranja. Negotovost, krize in kompleksnost predstavljajo priložnost za prenovo planeta (Mulej in drugi, 994, 163-178).

3.8 Spremembe

Če se želi organizacija razvijati, biti konkurenčna in uspešna, so spremembe nujne. Le spremembe, a inovativne, ne katere koli, so trajne za obstoj podjetja. Čas je, da vodilni

managerji spoznajo pravo poslovno resnico, ki jo je pred leti parafrazirala Erika Jong: strah pred spremembami. Večina vodilnih managerjev neprestano ponavlja, da sta poslovno okolje in zaposleni v podjetju največja ovira za korenite poslovne spremembe v podjetju. Ker je izhodišče poslovnih sprememb človek, njegovi interesi, znanje, vrednote, poslovna energija in želja po uveljavljanju, je uspešno obvladovanje sprememb odvisno od učinkovitosti pri reševanju nasprotij med posameznikom in organizacijo. Najboljša pot, kako pripraviti zaposlene na spremembe, je ta, da jim podjetje ne da druge možnosti izbire. Spremembe morajo postati vodilo. Iz navedenih teoretičnih izhodišč izhaja, da je inogativnost pogoj za odličnost organizacije. In organizacije se morajo zavedati pomena inovativnosti in s tem nujnosti sprememb, ki jih inovativnost prinaša. Le tako imajo organizacije možnost obstati na daljši rok (Škafar, 2005, 168).

4 Raziskava

Kvantitativna analiza med večimi slovenskimi naključnimi organizacijami javnega in zasebnega sektorja ter podjetja iz tujine je bila izvedena tako, da je bil izdelan vprašalnik, katerega vprašanja so bila vezana na pomembnost inoviranja za uspešnost organizacije. Odgovorilo je 29 organizacij.

Rezultati so potrdili pomembnost inoviranja za doseganje poslovne uspešnosti in odličnosti.

5 Sklep

Biti uspešna organizacija je cilj vsake organizacije. Katero pot izbrati, pa je že problem, s katerim se organizacije v teh turbulentnih časih dnevno srečujejo. Seveda lahko uspešnost podjetja presojava z več vidikov. Razen finančnih kazalnikov, npr. dobička so za organizacije vedno bolj v ospredju tudi nefinančni kazalniki, kot so voditeljstvo, inovativnost, zadovoljstvo strank, zaposlenih, dobaviteljev in širše družbe (kraj, občina, država), kakovost življenja in dela, učinkovito izvajanje in krajšanje procesa dela, ki skupaj dolgoročno prispevajo k boljšemu poslovanju in kakovosti. Modelov in metod, ki zagotavljajo učinkovito presojanje uspešnosti, je veliko, problem za vodstva organizacije pa predstavlja, kaj izbrati.

Ključna spoznanja iz raziskave, ki je zajemala študij strokovne literature o poslovni odličnosti ter inoviranju ter samo raziskavo (naključno anketiranje) so, da je inoviranje pomembno za uspešnost organizacije na daljši rok. S tem mislimo, da bo organizacija lahko s pomočjo inoviranja delala "prave stvari". Ne smemo pa zanemariti tudi učinkovitosti (čas, stroški), kjer je inovativnost prav tako gonilna sila.

Da bi inovativnost našla ustrezno mesto v organizaciji pa je potrebno vodstvo organizacije, ki je ključno, pri spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti. Vodstvo organizacije, ki bo to zanemarjalo bo škodovalo svoji organizaciji na poti dolgoročne uspešnosti organizacije.

Literatura

Ećimović, Timi, Matjaž Mulej in Rashmi Mayur. 2002. Systems thinking and climate change system: (against a big »tragedy of commons« of all of us). Korte: SEM, Institute for climate change.

- Gerber, Michael. E.. (2004). Mit o podjetniku. Ljubljana: Lisac&Lisac.
- Jocou, Pierre in Lucas, Frederic. 1995. V vrtincu sprememb: drugačno vodenje: celovito obvladanje kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kavaš in soavtorji. 2001. Izboljšanje inovativnosti v Pomurju. Inovacijski management: priročnik za pomurska podjetja in akcijski načrt spodbujanja inovativnosti v Pomurju. Murska Sobota: Regionalna razvojna agencija Mura.
- Kern, Karmen. 2004. Od kakovosti k odličnosti s pomočjo uporabe modela EFQM. Priročnik za udeležence seminarja. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje.
- Kovač, Bogomir. (2003). Med znanjem in šarlatanstvom. Manager jesen 2003.
- Mulej, Matjaž. (1997). Obvladovanje inovacij in kakovosti. Ekonomija in poslovne vede – 1.del. Maribor: UM Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, Matjaž. in soavtorji. (1994). Inovacijski management, I. knjiga, Inoviranje managementa. Maribor: UM Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, Matjaž. 2003. Invencija, inoviranje, inovacija, nenehno izboljševanje kakovosti-zapiski predavanj. Maribor: UM Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, Matjaž in Zdenka Ženko. 2002. Dialeksična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management. Maribor: UM Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. 2000. Merila za prijavo in ocenjevanje za leto 2000. Ljubljana: Urad za standardizacijo in meroslovje.
- Rozman, Miha. 1998. Proces vpeljave TQM v podjetje. Zbornik referatov 7. letne konference SZK – Skupna odgovornost-skupen uspeh: 77-78.
- Škafar, Branko. 2005. Inovativnost in model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju. Pomurski ekološki center. Murska Sobota.
- Škafar, Branko. 2009. Inovativnost kot pogoj za poslovno odličnost v komunalnem podjetju. Pomurski ekološki center. Murska Sobota.
- The European Foundation for Quality Management. Available: <http://www.efqm.org>.

Judit Zágorec - Csuka

Biblioterapija v šolski knjižnici

Dvojezične osnovne šole I Lendava

POVZETEK

Avtorica obravnava biblioterapijo v šolski knjižnici Dvojezične osnovne šole I Lendava, ki jo izvaja v okviru bibliopedagoških ur. Biblioterapija odpira nove poti in priložnosti v šolskem knjižničarstvu, avtorica jo prikazuje tudi kot študij specializacije, ki jo je opravila na Univerzi v Kaposváru na Madžarskem. Biblioterapija je prikazana s teoretičnimi osnovami in tudi iz praktičnega vidika, saj je avtorica sama tudi knjižničarka, ki izvaja biblioterapijo v okviru bibliopedagoških ur v osnovni šoli. Tema, katero obravnava pri svoji biblioterapiji, se nanaša na Andersenove pravljice, ki vsebujejo motive ponižanja in prezira, npr. Deklica z vžigalicami, Božično drevo, Grdi raček, Čajna skodelica in Cesarjeva nova oblaci. Strokovni članek prikazuje tudi bistvo identifikacije učencev s tekstom, z glavnimi junaki zgodbe, katarzo, ki jo doživijo učenci pri biblioterapiji, in pregled na doživeto zgodbo ter integracijo biblioterapevtskih vsebin z življenjskimi izkušnjami otrok. Avtorica poda tudi nove ideje za razvoj specialističnega študijskega programa biblioterapije v okviru knjižničarske stroke v Sloveniji.

Ključne besede: Biblioterapija, šolska knjižnica, študij biblioterapije, teoretične osnove, praksa, Andersenove pravljice, izbrana literatura, otroška psihologija, otroška pedagogika, motiv prezira, motiv ponižanja.

Uvod

Razvojna (receptivna, preventivna) biblioterapija se ukvarja s prevencijo, duhovnim razvojem, klinična pa samo z zdravljenjem. Besedna zveza *biblio-terapija* ima dvojni pomen: literatura/kontekst (*biblio*) in zdravljenje/psihologija (*terapija*) s pomočjo knjig, torej izvajanje zdravljenja in prevencije s pomočjo knjig. Bibliotekarji so lahko dobri biblioterapevti, kajti imajo veliko znanja o leposlovnih knjigah nasploh, vodijo referenčne pogovore z bralci itd. S pomočjo teksta, literature, ki jo uporabljajo pri svojih biblioterapevtskih urah, nastane proces, ko biblioterapevt vodi pogovor z izbrano skupino bralcev, ki interiorizirajo določeno temo (npr. pri Andersenovi pravljici o grdem račku temo drugačnosti). Biblioterapevt dela s tekstom in ima pedagoško, psihološko znanje/kompetence, vendar ni psihoterapevt (psihiater, zdravnik), ki izvaja pogovor s pomočjo znanja iz medicine, porablja metode psihoanalize in tudi zdravila. Biblioterapevt ustvari svojo skupino, s katero vodi pogovor s pomočjo izbranega teksta (literarnega ali neumetnostnega): pogovor izvaja v določenem času in prostoru. Člani skupine sedijo na stoli v krogu, vsak ima pregled nad drugim in vsak je demokratičen član skupine, vsak lahko odgovarja na vprašanja biblioterapevta po lastni volji. Kompetenca knjižničarja/biblioterapevta je, da izbira najprimernejšo literaturo za bibliopedagoško/biblioterapevtsko knjižnično uro, pri tem pa upošteva starost in tudi predznanje učencev.

Biblioterapevt/knjižničar kot vodja skupine

Izhodišče biblioterapevta je tekst, ki ga prebere in na podlagi prebranega vodi pogovor s člani skupine. Izbrani tekst večkrat uporabi, prilagodi zahtevam članov skupine, kajti vsak član skupine ima svojo osebnost in svoje izkušnje. Biblioterapevt pozna kulturno-specifične pojme (značilnosti slovenske, madžarske ali svetovne kulture, literature itd.) izbrane literature. Izbrana tema oziroma pravljica mora vsebovati tudi dele, ki se nanašajo na reševanje življenjskih problemov. V tem primeru naj tekst asociira na izbor najboljših rešitev, člani skupine pa morajo sinhronizirati svoje probleme z izbrano zgodbo iz teksta in na podlagi tega oblikovati svoje razmišljanje za reševanje lastnih problemov. Člani skupine povejo svoje mnenje. Vsako mnenje je enakovredno, tudi mnenje terapevta je le eno izmed vseh mnenj, ni boljše ali slabše od mnenj drugih sodelujočih. Umetnostna besedila so demokratična, dajo možnost večplastnega razmišljanja in možnost za asociacije. Po prebranem besedilu poteka debata, ki jo sproži biblioterapevt/knjižničar, le-ta pa lahko vključi tudi druge vire umetnosti, npr. glasbo, film ali risbe, vizualno gradivo itd. Izhodišče za debato v pri pravljicah je: kaj je dobro in kaj slabo v zgodbi. Učenci morajo prepoznati entitete, ki izhajajo iz prebrane zgodbe. Učenci nato v sebi izoblikujejo mnenje o doživetem ali oblikujejo lastno strategijo za to, česar še niso doživeli, da bodo bolj pripravljeni, ko jih doleti podobna situacija, v kateri se morajo znajti in reševati probleme. V okviru biblioterapije lahko učenci npr. korigirajo tudi svoje slabe izkušnje, ki so nastale v preteklosti (npr. krize) ali izoblikujejo mnenje o novih izkušnjah, katerih še niso doživeli. Kreativno

pisanje je tudi del biblioterapije, vendar samo del terapije - kot metoda - saj učenci sodelujejo s kreativnim pisanjem v okviru delavnic in zapišejo svoje zgodbe po tem, ko so že poslušali prebrano literaturo.



Slike 1, 2, 3, 4: Biblioterapijo z Andersenovo pravljico z naslovom Grdi raček izvaja dr. Judit Zágorec-Csuka, knjižničarka na Dvojezični osnovni šoli I v Lendavi.

Z biblioterapijo ne učimo, ampak analiziramo učenčev pristop do izbranega problema

Z biblioterapijo ne učimo, ampak analiziramo učenčev pristop do izbranega problema, katerega obravnavamo v izbranem tekstu. Biblioterapevt predebatira vse tisto, kar učenci doživijo s pomočjo prebranih pravljic, s komunikacijo pa tudi negativno razpoloženje prinese na površje tisto najgloblje, kar je v tekstu. Kaj je v tem procesu izziv? Razvijanje samopodobe in ponosa bralca, ki sočustvuje in se identificira s pozitivnim ali z negativnim junakom zgodbe. Pogoji za skupinsko delo v šoli so: poznati razrede, učence, ni ocene, ni poučevanja v klasičnem pomenu. Biblioterapevt ima svojo dinamiko pogovora, zbujaja

pozornost s tekstom in s slikovnim gradivom, z mediji, ki jih vključuje v ta proces. Tudi knjižničar/biblioterapevt mora poznati sebe, pokazati svoja čustva in svoje razmišljanje. Mora imeti izoblikovan koncept o tekstu in se pripraviti na potek terapije od začetka do konca - kot pri učni uri -, vendar mora po svojem konceptu in po svojem razmišljanju izraziti simpatijo do teme in do učencev. Velike teme imajo več variacij pri interpretaciji, saj zahtevajo kompleksno umetnostno terapijo, torej učenci lahko sami pripovedujejo, narišejo, poslušajo, ob tem dodamo še glasbo ali animacije z interneta. Učenci lahko večkrat ponovijo zgodbo ali motive iz prebrane zgodbe. Biblioterapija zahteva intimnost in prisego skrivnosti, torej to, kar se dogaja v skupini, ostane tam, v tisti sredini, ter zahteva zaupanje in diskretnost. Tudi terapevt pove svoj odnos do resnice, vse, kar je lepo, je lahko težko in resnice ne izluščiš na lahek način, torej se morajo učenci potruditi, da dobijo duhovne vrednote, ki jih morajo sami odkrivati. Pomoč pri tem jim nudi biblioterapevt/knjižničar.

Razvijanje samozavesti s pomočjo Andersenovih pravljic

Izbrane Andersenove pravljice za biblioterapijo so: Deklica z vžigalicami, Božično drevo, Grdi raček, Cesarjeva nova oblačila, Skodelica za čaj. V omenjenih pravljicah je potrebno analizirati: zakaj nastanejo motivi ponižanja in prezira, na kakšen način preživijo glavni junaki s svojimi problemi, potrebno je prepoznati, kakšna je centralna vloga in duhovni razvoj glavnih oseb po narativi. Pravljice zahtevajo tudi analizo simbolov. Cilji biblioterapevtske analize so: moralna, socialna vzgoja otrok, razvijanje samozavesti, prepoznavanje vlog, ki se razvijajo med ponižanjem in preziranjem.

Biblioterapija ima tri stopnje

Po mnenju teoretikov biblioterapije (Pardeck J. T, Pardeck J.A., Bartos Éva, Boldizsár Ildikó) ima razumevanje teksta pri biblioterapiji 3 stopnje:

1. proces *identifikacije* in *projekcije*: identifikacija z glavnimi junaki, prepoznavanje motivov pravljice,
2. proces *katarze* in *počitka*: biblioterapevt mora dati podporo učencu, ki pride do katarze in povezuje svoja čustva, izkušnje s prebrano zgodbo,
3. proces *pregleda* in *integracije*: učenec ima pregled nad podobnimi situacijami, ki jih je doživel v svojem življenju in najde tudi rešitve problemov s pomočjo zgodbe, korigira svoje slabe izkušnje, navade in lastnosti.

Psihološka disfunkcija biblioterapije

Receptivna biblioterapija ima dve možnosti izida, kar povzroča razvoj ali stagnacijo v otroku ali v odrasli osebi. Naslednja slika prikazuje izid tega procesa po L. Silverbergu¹:

Psihološka	
disfunkcija	
Mehanične spremembe	Obrambni mehanizmi
Identifikacija	Introjekcija
Empatija	Projekcija
Razvoj, katarza	Represija
Pozitivni izid	Negativni izid
Razvoj ali sprememba	Zataknitev ali odklon sprememb

Končne konkluzije o Andersenovih pravljicah z biblioterapevtsko vsebino

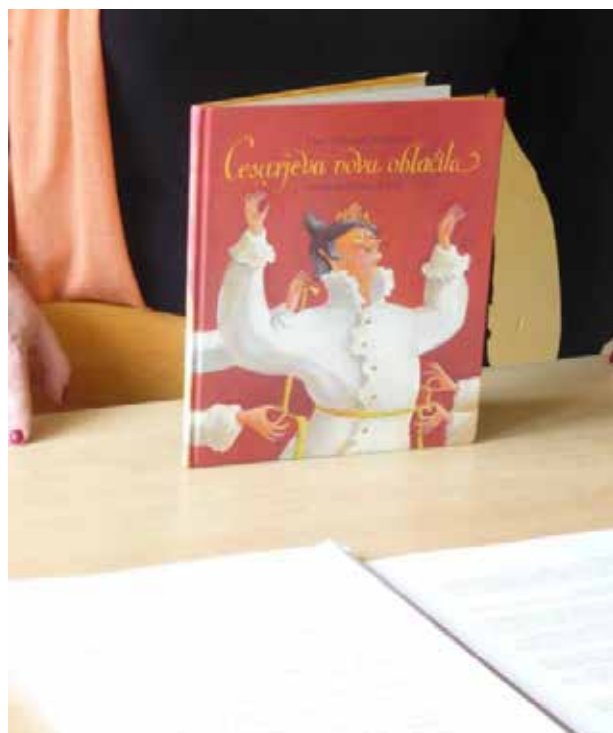
Sporočila izbranih Andersenovih pravljic so osredotočena na iskanje sreče in zadovoljstva na različnih poteh življenja. Glavni junaki so zmagovalci (pozitivna dejanja: Grdi raček, Deklica z vžigalicami, Čajna skodelica) ali poraženci (negativna dejanja: Cesarjeva nova oblačila, Božično drevo). Značilnosti, karakterji glavnih oseb so izhodišča za biblioterapijo in tudi za premagovanje njihovih kriz. Sporočilo pravljic: premagovanje nevtralnosti in nečimrnosti, malodušja, sprejemanje pomanjkljivosti in drugačnosti, da lahko postanemo pravi člani družbe. Cilji biblioterapije so: zdravljenje, ublažitev, preprečitev problemov, ki so nastali s poniževanjem, s preziranjem in spoznavanje notranjih vrednot človeka.

Pomembno je tudi to, na kakšen način pomagamo učencem v osnovni šoli z biblioterapijo. S pomočjo biblioterapije pomagamo učencem, da osebno rastejo in izvajamo preventivo v njihovem čustvenem življenju. Biblioterapijo lahko integriramo v knjižnično-informacijska znanja v okviru knjižničnih ur, ki so na razpolago v letnem delovnem načrtu šole. Biblioterapija je interdisciplinarna veda, saj povezuje znanje iz knjižničarske stroke tako v teoriji kakor v praksi. Gre za usmerjeno branje leposlovja v šolskem okolju, torej je bibliosvetovanje, izhodišče ni diagnostično, ampak terapevtsko (ne zdravimo, ne delamo v zavodih, bolnišnicah, ni rehabilitacija), saj knjižničarji niso zdravniki, psihiatri, vendar imajo znanje iz psihologije, pedagogike, literature itd.

Učenci dobijo s pomočjo biblioterapije pregled nad svojimi dožitji in osebnostno lahko rastejo, ker prepoznajo izzive v okolju in v svojem življenju. S pomočjo biblioterapije lahko ozaveščamo določene vsebine: empatijo, toleranco, predsodke o drugačnosti, premagovanje siromaštva in nečimrnosti, napuha itd. Čustvene stiske učencev lahko pripeljemo do katarze s pomočjo leposlovja. Za potek biblioterapije pripravi biblioterapevt/knjižničar primerno okolje in pripomočke za skupinsko delo. Biblioterapevt zaključi branje besedila s svojimi mislimi in pripravi učence za izstop iz terapije, ko se morajo vrniti v vsakodnevno okolje.

¹ Silverberg, Lawrence: Bibliotherapy: The therapeutic use of didactic and literary texts in treatment, diagnosis prevention, and training. In: *The Journal of the American Osteopathic Association* 103(3), p. 131–135, The Journal of the American Osteopathic

Association, honlapja. [http://jaoa.org/article.aspx?articleid=2092901], [letöltve: 2016. 03. 03.].



Slike 5, 6, 7, 8, 9: Izvajanje biblioterapije s pomočjo Andersenove pravljice z naslovom Cesarjeva nova oblačila v okviru bibliopedagoških ur na Dvojezični osnovni šoli I v Lendavi.

Končne misli

Bibliosvetovanje ali biblioterapija se uporablja vsakodnevno tam, kjer berejo ali se pogovarjajo o knjigah, tudi v šolskih knjižnicah in nasploh. Metoda dela je, da s pomočjo knjig učence ozavešča o nekaterih težavah, ki se dotikajo književnih oseb, in jih transformira v učenčevo življenje. Biblioterapija se izvaja z veščinami komunikacije, s podajanjem lastnega mnenja, s poslušanjem drugih in s podajanjem tudi različnih rešitev

obravnavanih problemov, ki so izbrani za temo biblioterapevtskih delavnic. Svetovanje poteka v knjižnicah, v krožkih z nadarjenimi otroki ali s šibkejšimi učenci, pri urah slovenskega jezika, v preventivnem smislu v okviru izobraževanja nasploh.

Za biblioterapevta je potrebno dokončati specializacijo, torej ustrezen študij, s katerim izbrani knjižničar pridobi primerno izobrazbo za izvajanje tega specialnega znanja. Specializacijo za biblioterapevta sem pridobila na Univerzi v Kaposváru na Madžarskem v šolskem letu 2015/2016. Študij je trajal dva semestra, obsegal je 23 različnih predmetov, doseči je bilo potrebno 60 kreditnih točk. Pogoji za vpis je bila diploma iz knjižničarstva oziroma VII. stopnja izobrazbe z družboslovnega področja kulturologije oziroma iz medicine. Praktične delavnice in nastop sem izvajala v mestnih knjižnicah v Nagykanizsi in Lentiju, hospitalizacijo sem opravila v Psihiatrični kliniki v Budimpešti pri biblioterapevtki - zdravnici in pesnici dr. Erzsébet Hászu. Specialni študij biblioterapije je zahteval diplomsko nalogo, predstavitev naloge in zagovor pred komisijo, dva recenzenta za vrednotenje naloge, mentorja itd. Naslov moje diplomske naloge je bil *Motivi poniževanja in prezira v pravljicah H. C. Andersena z analizo biblioterapije*. Pomembno bi bilo specialni študijski program biblioterapije v okviru knjižničarske stroke v Sloveniji razvijati/uvesti na Filozofski fakulteti v Ljubljani na Katedri za knjižničarstvo, knjigarstvo in informatiko.

Kakšen je Andersenov humanizem? Je antropomorfen, saj prikazuje bistvo človeka, ki hoče z etičnimi normami premagati negativne sile. Književne osebe v njegovih pravljicah so krona univerzuma. Pisatelj nosi v sebi krščansko zavest (vizija boga, transcendence), v svojih delih gleda z empatijo na otroke, na osebe, izpostavi tudi pomen družine. Zlo transformira (spremeni) v dobro, senzibilno pokaže dobre in slabe vrednote svojih junakov. Njegova estetika je univerzalna, podobna je Tolstojevi filozofiji. Andersenove pravljice so dobro izhodišče za biblioterapijo, kar tudi sam avtor pove v svoji avtobiografiji *Pravljica mojega življenja leta 1847: »Se spremeniti, biti vedno bolj popoln, se izpopolnjevati, ljubiti sebe in druge osebe.«* To so tudi izhodišča biblioterapije kot integrativne znanosti 21. stoletja

Literatura

Andersen, Hans Christian, 1992: *A fenyőfa; A császár új ruhája; A kis gyufaáruszlány; A rút kiskacsa; A teáskanna*. In: Andersen, Hans Christian: *Mesék*. Budapest: Park Kiadó, fordította és átdolgozta Rab Zsuzsa. 5–12. p.; 77–80. p.; 97–99. p.; 233–234. p.; 143–144.

Andersen, Hans Christian, 1911: *Életem meséje*. Fordította Szeberényi Zsigmond. Budapest: Franklin, 2. kiadás. 1–112. p.
Andersen, Hans Christian, 2005: *Pravljica mojega življenja*. [Életem meséje]. [fordította Zágorec-Csuka Judit]. Ljubljana: Študentska založba, 9.

Bartos, Éva, 2015: A biblioterápia útja Magyarországon az 1970-es évektől napjainkig. In: *Könyv és lélek. Biblioterápiás tanulmányok*. Budapest: Magyar Olvasástársaság, 13.

Boldizsár, Ildikó, 2010: *Meseterápia – Mesék a gyógyításban és a mindennapokban*. Budapest: Magvető Könyvkiadó, 21.

Gulyás Enikő, 2015: A biblioterápia kialakulása, fejlődése és helye a könyvtárban. In: *Könyv, könyvtár, könyvtáros*. Budapest: Könyvtári Intézet, 24. évf. 01. szám. 21.

Gombos, Péter [szerk.], 2014: *Kié az olvasás?: Tanulmányok az olvasóvá nevelésről*. Budapest: Magyar Olvasástársaság, 7–127.

Kulcsár Szabó, Ernő, 2015: Tárgyi élvezet vagy történető igazság? Az irodalomértés és -oktatás néhány kérdéséhez. In: *Iskolakultúra*, 25. évf. 7-8. szám. 40.

Ostergaar, Anne-Marie, 2005: Vágyakozás a szekrény világából. In: *Iskolakultúra*. 15. évf. 5. szám. 86–91.

Pardeck, J. T.; Pardeck, J. A., 1987: Bibliotherapy for Children in Foster Care and Adaption. In: *Child Welfare*, 66(3). 131–135.

Petrolay, Margit, 2005: Mese a suszter fiáról. In: *Iskolakultúra*, 15. évf. 4. szám. 79–86.

Šulc, Katja, 2005: *Pravljica njegovega življenja*. [Életem meséje], Utószó. In: Andersen, Hans Christian: *Pravljica mojega življenja*. [az idézetet fordította Zágorec-Csuka Judit]. Ljubljana: Študentska založba, 197–203.

Zágorec-Csuka, Judit, 2007: *A szlovéniai magyar könyvkiadás-, sajtó- és könyvtártörténet 1945-től 2004-ig. A muravidéki magyarság könyvkultúrájának szellemi történeti útja*. Lendva: Magyar Nemzetiségi Művelődési Intézet, 1–478.

Zágorec-Csuka, Judit, 2010: Olvasásszociológia. In: *A muravidéki magyar könyvek világa*. Tanulmányok és publicisztikai írások. Pilisvörösvár–Lendva: Muravidék Baráti Kör Kulturális Egyesület – Muravidéki Magyar Tudományos Társaság, 63–85.

Zágorec-Csuka, Judit, 2003: *A szlovéniai magyar könyvillusztrátorok*. Lendva: Galéria-Múzeum Lendva – Galérija-Muzej Lendava, 14–20.

Zágorec-Csuka, Judit, 2017: Mesterterápia Hans Christian Andersen meséire. In: *Az irodalom önismereti és gyógyító ereje. Biblioterápiás tanulmányok*. Pilisvörösvár-Kapca: Muravidék Baráti Kör Kulturális Egyesület-Kapcai József Attila Művelődési Egyesület, 11-57.

Elektronski viri

Andersen, Hans Christian In: *Wikipédia honlapja* [online] [2016. 02. 20.]>URL: [online] https://hu.wikipedia.org/wiki/Hans_Christian_Andersen.

Antalfai, Márta: Mese, megküzdés és boldogság. A mesék üzenetei az életcél megtalálásáról és a boldogsághoz vezető útról. Béke Gyermekotthon X. Egészségfejlesztési és drogrevenációs konferenciája. Budapest, 2009. március 9–10–11-én, In: *Antalfai Márta honlapja*. [online] [02.12.2015] > URL:http://www.antalfaimarta.hu/olvashato_irodalom/mese_b_eke_gyermekotthon_2009.pdf.

Bartos, Éva [szerk.]: Bevezető. Éltető irodalom. In: *Segített a könyv, a mese. Vallomások életről, irodalomról, olvasásáról*.

Budapest: Magyar Olvasótársaság, 1999. p. 1–5. p., Magyar Elektronikus Könyvtár honlapja. [online] [24.03.2016] >URL: <http://mek.oszk.hu/05400/05496/05496.htm>.

Büntető mesék – A fenyőfa. In: *Bookline, Könyvesblog honlapja*. [online] [10.03.2016] > URL: http://konyves.blog.hu/2007/12/22/bunteto_mesek_a_fenyofa.

ERKÖLCSTAN. [09.12.2015] In: >URL: gyakorlo.atfk.nyme.hu/.../ERKOLCSTAN_1-4.pdf.

Galyas, Stella: Mit üzen „A teáskanna?” In: a *Szabolcs-online honlapja*. [online] [02.03.2016] > URL: <http://www.szon.hu/mit-uzen-a-teaskanna/2293520>.

Gilbert, Edit: Az olvasmányélmény megosztásának szerepe a csoportos biblioterápiában, In: a *Matarka honlapja*. [online] [15.03.2016] >URL: http://www.matarka.hu/cikk_list.php?fusz=108794.

Hász, Erzsébet: Mese a biblioterápiában. In: *Napút* 2012. XIV. évf. 3.sz., 9–21. p., a *Napút folyóirat honlapja*. [online] [2016. 03. 24.] > URL: <http://napkut.hu/xiv-evfolyam-3-szam>.

Pál, József, Újvári Edit: Szimbólumtár. In: a *Balassa Kiadó honlapja*. [online] [12.02.2015] > URL: http://www.balassikiado.hu/BB/netre/Net_szimbolum/szimbolumszotar.htm.

Silverberg, Lawrence: Bibliotherapy: The therapeutic use of didactic and literary texts in treatment, diagnosis prevention, and training. In: *The Journal of the American Osteopathic Association*, 2003. 103 (3), 131–135. p., The Journal of the American Osteopathic Association honlapja. [online] [03.03.2016] > URL: <http://jaoa.org/article.aspx?articleid=2092901>.

Szimbólum: In: *Wikipédia honlapja*. [online] [03.03.2016] > URL: <https://hu.wikipedia.org/wiki/Szimb%C3%B3lum>.

Pomurska Obzorja

