

Vseživljenjsko izobraževanje – Menedžment v informacijski družbi sprememb

Irena Berzelak

1 UVOD

Globalna konkurenčnost in napredujoče informacijsko-komunikacijske tehnologije zahtevajo od podjetij, da razmislijo o svojih strategijah in organiziranosti v zasledovanju cilja biti kos številnim spremembam in se jim prilagajati z inovativnimi rešitvami ter drugačnimi pogledi na doslej znana dejstva. Ključnega pomena je postal menedžment obvladovanja sprememb in merilo za ugotavljanje razkorakov med posameznimi podjetji. Da to ni preprosta naloga, je postalo evidentno v zadnjem času v negotovi gospodarski situaciji, ki od vodilnih zahteva drugačne pristope in načine poslovanja, takšne, ki spremembe upoštevajo oziroma jih znajo uspešno implementirati v svoje poslovno okolje. Vendar za učinkovito odzivnost ni zadostno le formalno znanje posameznih vodilnih, pomembna je timska povezanost vseh zaposlenih, stremečih k istemu cilju, pomembno je sodelovanje in razumevanje na vseh nivojih in povezavah znotraj delovnih skupin in pomembno je izobraževanje samo kot tako, ki prinaša védenja o spremembah ter fizično in mentalno pripravljenost nanje. Za sistemsko uvajanje sprememb, ki spodbuja transparentno komunikacijo in gradi partnerstvo med vsemi deležniki nekega podjetja, so potrebna tudi neformalna znanja, sposobnosti, spretnosti in veščine – kompetence. Življenja namreč ne moremo več, kot lahko preberemo v članku Nove paradigme vseživljenjskega izobraževanja (Krajnc, 2007), nasilno deliti na šolanje, delo in upokožitev. Vse troje je potrebno združiti v globalizacijsko izobraževanje, vseživljenjsko izobraževanje.

Vseživljenjsko izobraževanje je izobraževanje za novo ero, zaznamovano z napredujočimi informacijsko-komunikacijskimi tehnologijami, kjer prednjači internet kot osnovni gradnik z informacijami zasičenega okolja. Za učinkovito vseživljenjsko izobraževanje so potrebni visoko motivirani posamezniki, ki jih je pri nižje izobraženih osebah težje najti. Pozitivno je, da se število oseb s terciarno stopnjo izobrazbe viša, vendar se bodo zvišale tudi potrebe po »umsko« sposobnih ljudeh in ker na drugi strani število prebivalcev pada, se bodo podjetja znašla pred težavo pomanjkanja ustrezno kvalificirane razpoložljive delovne sile.

Tu ključno vlogo prevzame ustrezen menedžment, ki se mora najprej sprememb zavedati in uvideti, da stare metode in načini dela ne delujejo več. Maksimiranje dobička v okviru tradicionalne podjetniške miselnosti ne more biti edino verodostojno merilo uspešnosti podjetja, temveč bo svoje (še vedno temeljno) poslanstvo ustvarjanja pozitivne vrednosti udejanjalo z okolju neškodljivimi dejanji, odgovornostjo do širše družbe, pa tudi do sebe in svojih zaposlenih, socialno občutljivostjo in prilagodljivostjo.

Vse to so cilji na dolgi rok. Ker pa »starodobni« menedžerji želijo ekonomsko upravičene investicije, povrnitev vloženih finančnih sredstev v za njih še sprejemljivem, relativno kratkem, časovnem obdobju, bo zanje sprememba velik izziv. Ker bo pomenila 100 % prevetritev njihovega mišljenja ter reorganizacijo modelov in načinov ter vzorcev, po katerih so delovali in vodili do sedaj.

Tradicionalna podjetniška miselnost je »passe«, je v nasprotju z današnjim izobraženim in informiranim človekom, ki ni več odvisen od »informativnega sistema opravil« v trgovini ali sosedov na veselici (Ovsenik, 1999, str. 306). Zgodovinske izkušnje so mu namreč pridale noto nejevernosti, zato se ni več pripravljen pokoravati vsakršnim ukazom svojih voditeljev.

Kako tipično za novo net generacijo (ali generacijo Y, iGeneracijo, Google generacijo), ki (tako Hutchison et al, 2008, str. 203) je navajena na številna opravila, vendar pričakuje, da bo imela nadzor nad tem, kdaj, kaj, kako in koliko se bo učila, delala. Net generacija je neučakana, kreativna in pričakuje rezultate takoj, osredotočena je k uspehu, a z mislijo nase, zato stvari prilagaja sebi in svojim potrebam. Uspešnost menedžmenta bomo lahko odslej merili z dobrim glasom, ustvarjenim na podlagi ne le teoretično, ampak tudi praktično prezentiranimi dejstvi o uspešnosti svojih zaposlenih. Kdor tega ne bo imel, bo izgubil osnovno noto svojega delovanja. Tako osnovno kot je biti kakovosten in zato uspešen (Berzelak, 2011).

2 Vseživljenjsko izobraževanje, izobraževanje za novo ero

2.1 Nastanek teorije vseživljenjskega izobraževanja

Za očeta vseživljenjskega izobraževanja velja Paul Lengrand, direktor Pedagoškega inštituta v Parizu. Koncept je predstavil na svetovni Unescovi konferenci o izobraževanju leta 1960 v Montrealu in utrdil s svojim pionirskim delom *Uvod v permanentno izobraževanje* (*An Introduction to Lifelong Education*, Pariz, Unesco, 1970), (Krajnc, 2011, str. 8). Čeprav so v Sloveniji konstantne družbene spremembe šele v zadnjih 10. – 20. letih postale toliko očitne, da se je o njih začelo aktivneje ne samo govoriti, temveč tudi sprejemati različne strategije na nacionalnih nivojih, te pa »prevajati« še v poslovna okolja, so že v 60. – 70. letih prejšnjega stoletja (na podlagi kazalnikov v najrazvitejših državah sveta – ZDA, Francija, Britanija, Nemčija) uvideli oziroma predvideli primanjkljaj znanja ter vse večje razkorake med gospodarstvom in šolstvom v prihodnosti. Strokovnjaki, znanstveniki, teoretiki so pričeli z iskanjem »novih splošnih pravil sedanje realnosti v odnosu med znanjem in delom oziroma življenjem« (ibidem, str. 8). Lengrandov predlog o sprotne izobraževanju vseh ljudi vse življenje, je postal rešitev zadovoljevanja vse večjih potreb po znanju v novi informacijski družbi.

2.2 Paradigme vseživljenjskega izobraževanja

Formalna znanja, ki smo jih pridobili včeraj, so danes že zastarala, so premalo za učinkovito delo v poklicnem življenju. Sposobnosti iz industrijske družbe, ko je bilo izobraževanje omejeno na določene skupine ljudi, danes niso več samozadostne in absolutne. Znanja se danes na hitro porajajo in tudi zastarevajo, kaj bo jutri, ne moremo napovedati (Krajnc, 2007). »Tradicionalno sta se izobraževanje in vzgajanje večkrat obravnavala kot priprava za življenje. Danes pravimo, da je izobraževanje v mladosti le priprava za permanentno izobraževanje« (Krajnc, 1977, str. 24). Ali drugače – »življenja ne moremo več nasilno deliti na šolanje, delo in upokojevanje« (Krajnc, 2007). Vse troje se prepleta in postaja eno.

Tabela 1: Nove paradigme vseživljenjskega izobraževanja na prehodu iz industrijske v informacijsko družbo

Industrijska družba	Informacijska družba
Sposobnosti	Motivacija
Formalno izobraževanje	Neformalno izobraževanje
Prenos znanja	Vzgoja, osebni razvoj
Cilj: poklic	Kompetentnost, zaposljivost
Selekcija v šolanju	Prost dostop do znanja
Nacionalni šolski sistemi	Globalizacija izobraževanja

Vir: Krajnc, 2007

Tabela kaže spremembe prehoda v informacijsko družbo. Bistven poudarek je na razvoju šolskega sistema, ki je z razvojem kapitalizma, industrijsko zelo razvito in najbolj dinamično razredno družbo (Krajnc, 1977, str 73), odprl svoja vrata in dal možnost za šolanje tudi tistim družbenim slojem, ki so ekonomsko deficitarni. Naraščanje števila oseb s terciarno stopnjo izobrazbe in porast izobraževalnih institucij pa vidijo nekateri, tudi tisti na visokih državnih in političnih položajih, kot proces izničitve pomena znanja. Osebe, ki so si svoje znanje pridobile v prejšnjem izobraževalnem sistemu, vidijo Bolonjo kot napako. Ocenjujejo, da so morali sami vložiti več dela in truda za pridobitev diplome kot ga morajo današnji študenti. Združljivost starega in novega sistema vidijo kot nepravilno in škodljivo za kakovost znanja. In vendar je to dejanska potreba družbe oziroma »posledica splošnih gospodarskih potreb po bolj izobraženih kadrih, ne odraz povečanega humanizma niti ideje o solidarnosti ali egalitarizmu« (ibidem).

Pri nas velja, da naj bi funkcionalno pismen imel najmanj IV. stopnjo izobrazbe. Na Danskem velja za funkcionalno pismenega oseba z najmanj višjo šolo (Krajnc, 2011, str. 13).

Spremembe bodo tudi pri nas, brez alternative, čeprav so trenutno še na stopnji odloga, postale dejstvo ter pripeljale do uvajanja koncepta vseživljenjskega izobraževanja. Predvsem in najprej v največjih in najstarejših izobraževalnih institucijah, ki so, tako Krajnc (1977, str. 55), ki se sklicuje na svetovno znanega Ivana Ilića in njegovo delo Dole šole iz leta 1972, preveč formalizirane, zaradi visoke stopnje institucionalizacije pa mnogo preozke, da bi zadoščale potrebam sodobnega življenja. Zato bi se naj človek učil kar neposredno iz življenja. Šole bodo morale prilagoditi svoje učne nazore in sisteme, nadalje pa bodo morala spremembam slediti tudi poslovna okolja, ki bodo predmet nadaljnjega raziskovanja te naloge.

3 Od starega k novemu menedžmentu - prilagodljiva poslovna okolja

3.1 Od tradicionalnih ekonomskih teorij k sodobni prilagodljivosti

Še nekaj let nazaj sem v izobraževalnem procesu spoznavala tradicionalne ekonomske teorije kot osnovno učno gradivo mikro- in makro zakonitosti na trgih – povpraševanja, ponudbe,

stroškov in proizvodnje. Vsebina je bila logična in sprejemljiva. Če danes pomislim nanjo, pa se sprašujem, ali si ekonomisti, gospodarstveniki, poslovneži z njo še lahko pomagajo.

Poudarja namreč ekonomske cilje družbe, ki naj bi bili doseganje rasti in razvoja v okviru večanja proizvodnje oziroma proizvodjanja vse več izdelkov in storitev, ki dajejo večjo kvaliteto življenja. Zagotavlja polno zaposlenost, v kateri naj bi imeli vsi, ki so sposobni in voljni delati, primerno zaposlitev. Bistvo ekonomskega življenja naj bi bilo proizvodjanje in medsebojna menjava dobrin. Podjetje naj bi zaposlovalo redke proizvodne vire, jih kombiniralo med sabo, da bi proizvedlo in prodalo ekonomsko dobrino. Podjetje je tisto, ki sprejema riziko, zagotavlja kapital, organizira in nadzira proizvodne vire, za kar je nagrajen z dobičkom. (Rebernik, 1999, str. 19, 27, 33).

Vse to v času številnih globalnih sprememb, turbulentnega okolja in gospodarske krize ne deluje več. Proizvodnje se zapirajo, ljudje odpuščajo, potrošnja pada, makroekonomski kazalci niso spodbudni ali so celo negativni.

Realnost se je spremenila, toda ekonomske teorije se niso spremenile z njo (Drucker, 1995, str. 23). Zato v novih ekonomskih razmerah, ko kapital izgublja vodilno mesto in z njim povezano maksimiranje dobička, ne veljajo več. To je mogoče najbolje dokazati z razmahom računalniške industrije v zadnjih 60. letih. Si lahko zamislite današnje življenje brez računalnika? In vendar na začetku njegovega nastanka tisti, ki so se ukvarjali z njegovim razvojem, niso verjeli vanj. Thomas Watson, takratni predsednik IBM, je leta 1943 dejal: »Mislim, da na vsem svetu obstaja trg za mogoče pet računalnikov.« (Townsend, 2008). Čeprav so IBM-ove raziskave in študije kazale, da naj bi šla prihodnost v smeri zmogljivega glavnega ogrodja, v katerega se bodo lahko priključili številni uporabniki, je bil računalnik prej jedro spora kot fokus napredka (Drucker, 1995, str. 21). Tudi, ko je prvi PC, še brez pomnilnika, hitrosti, spomina, ugledal luč sveta, so bili vsi proizvajalci računalnikov prepričani, da je absurden in da bo propadel. Nekaj let kasneje je razvojna skupina pri Xeroxu razvila prvi pravi računalnik v današnjem pomenu besede. Sledil je Apple z Macintoshem in tako naprej, vse do danes, ko ljudje računalnikov nimamo samo radi in jih kupujemo, temveč jih tudi intenzivno uporabljamo (ibidem).

»To je neumna zadeva, ki bo izginila v treh letih,« je dejal tudi svetovalec uprave nemškega podjetja Zeiss, ko je leta 1888 videl Kodakov prvi fotoaparat Brownie. Kaj imata IBM in Zeiss skupnega? Obe podjetje sta bili vodilni vsaka na svojem področju, a nobena ni bila pripravljena na takojšnje soočenje z novostjo na trgu. Drucker (1995, str. 28) navaja, da je to normalen odziv vsake velike in uspešne organizacije. Veliko jih je – Control Data in Univac v ZDA, Siemens, Nixdorf v Evropi, pa Hitachi, Fujitsu na Japonskem – ki so reagirali podobno, obrambno, s porivom glave v pesek in pretvarjanjem, da se nič ne dogaja. Tudi IBM-ovo ravnanje bi lahko bilo takšno. Naj bi bilo. A je PC raje sprejel kot novo realnost. Pometel je s starimi vzorci, pozabil na do tedaj znana dejstva in navodila ter oblikoval dva med sabo si konkurenčna tima, ki naj bi sestavila nov, preprostejši osebni računalnik. Zato je IBM nekaj let kasneje postal ne samo največji svetovni PC proizvajalec, temveč tudi zapovedovalec računalniških standardov in trendov ter je med vodilnimi še danes.

Bistvo njihovega uspeha nima neposredne povezave z neobstoječo birokracijo, počasnosti, samozadostnosti ali arogance, v katerih organizacije, ko zaidejo v težave, rade iščejo krivdne razloge (ibidem, str. 22). Temveč lahko iščemo povezavo v fleksibilnosti, prilagodljivosti in pripravljenosti oziroma odločenosti IBM-a, da se spremeni.

3.2 Paradigme za učinkovita dejanja novega menedžmenta

Družba je človeški proizvod. Družba je objektivna realnost. Človek je produkt družbe. (Krajnc, 1977, str. 51, sklicujoč se na Lukman, Berger). Čeprav sta tesno povezana in soodvisna, sta si danes bolj vsaksebi kot kdajkoli prej. »Družba se je odtujila od bistva človeške narave, saj so pritiski, ki jih izvaja na posameznika, tolikšni, da nanj uničujoče delujejo« (ibidem).

Ljudje se v iskanju rešitve vse bolj obračamo vase, iz zunanjega v notranji svet. Nismo samo fizična, temveč tudi miselna bitja. Pravzaprav človeški kapital posameznika poleg fizičnega in intelektualnega sestavlja tudi emocionalni, duhovni ter socialni kapital (Bulc, 2010, str. 22).

Pomislimo na 15-urni delovni čas delavca pred industrijsko revolucijo, na izkoriščani in izčrpani fizični subjekt, kakor je bil človek takrat tretiran – izenačen z »živalsko stopnjo« (Ovsenik, 1999, str. 121), odvzeta mu je bila pravica do lastnega mišljenja. Šele krvava revolucija je spremenila svet in poslovna okolja ter ovrednotila 8-urno delo. Delo je nato z naraščanjem industrije ter zaposlovanja dobilo nove časovne dimenzije, se ponovno pričelo prelivati tudi v prosti čas, le da tokrat na lastno željo. Danes pa se potreba po prostem času ponovno povečuje. Kakovost življenja ne opredeljuje več le delo in z njim pridobljeno materialno bogastvo, ker so lahko posledice za zdravje prevelike. Oblik za preživljanje prostega časa ne želimo več prepuščati slučaju (Krajnc, 1977, str. 45). Organizacija dela in časa na delovnem mestu se mora prilagajati spremembam delovnih pogojev oziroma uravnotežiti razmerje med poslovnim in zasebnim.

Ljudje smo se za ustvarjalnost in prispevanje k skupnemu cilju pripravljene truditi, tudi žrtvovati. V zameno potrebujemo spoštovanje, priznanje. Ta produkt zavesti je rezultat tudi vse večjega izobraževanja, predvsem odraslega prebivalstva. Slednji – tako Kranjčeva (ibidem, str. 47) – se ni več pripravljen spuščati na podrejeni položaj in pokoravati avtokratskemu vodenju. Odnos »ukazovati-ubogati« se mora umakniti odnosu »posvetovati se-skupno odločati«.

Bulčeva je v svojem delu Ritmi poslovne evolucije inovativno predstavila razvoj poslovnih okolij s tako imenovanim Modelom evolucije poslovnih sistemov (2006, str. 19). Njegove faze razvoja deli na delovno, učeče, misleče in ozaveščeno okolje. Zadnja dva predstavljata sedanjost in prihodnost. V mislečem okolju, v katerem bi se naj poslovna okolja danes nahajala (čeprav so še vedno redka), je ključen vzvod dodane vrednosti inovativnost, preko katere vodimo »od znotraj navzven«, na osnovi ključnih sposobnosti in v odnosu do izbranih tržnih niš« (Bulc, 2010, str. 11). Ker je miselni proces in njegove faze težko meriti in preverjati – ustvarjalne ideje lahko dozori čez noč ali šele prihodnje leto – postaja vodenje kot spodbujevalec ustvarjalnosti in inovativnosti poseben izziv. Primer Nore ideje na primer, v katerem sodelujejo zaposleni podjetja Trimo iz Trebnjega in si za svojo inovativnost prislužijo prav takšne nagrade, daje slutiti, da se podjetje nahaja v mislečem okolju in da tudi miselne procese dobro obvladujejo. Drugače pa bo preteklo še nekaj časa, preden bo vsem poslovnim okoljem oziroma vsaj večini uspel preboj v miselne procese. Kje je šele ozaveščeno okolje, kjer dinamika neprestanih sprememb in transformacij postane resničen način in gonilo obstoja, življenja, smisla. Ko se bo tudi poslovni svet humaniziral. Ko bomo osvojili tehnike obvladovanja strahu pred drugačnim, neznanim (Bulc, 2006, str. 35). Do takrat moramo obvladati tehnike vodenja, koordinacije, komunikacije, motivacije inovativnih procesov. Spremembe posamezniki namreč še vedno čutijo kot negativne obremenitve. V njih ne zmorejo videti izziva ali formule za uspeh. To še posebej, če jih tako razume tudi najvišji

menedžment, ki bi svojim zaposlenim moral pravzaprav dajati moralno podporo, jih vzpodbujati k sodelovanju pri iskanju rešitve, se ustrezno odzivati na njihove čustvene reakcije in s svojim ravnanjem – spreminjanjem – dajati zgled za aktivnejše sodelovanje vseh zaposlenih pri uresničitvi zadanega cilja. Menedžment sprememb postaja sestavni del osnovnih menedžerskih kompetenc.

Drucker (1995, str. 29) govori o dveh preventivnih ukrepih, s katerimi zmore menedžment dovolj zgodaj prepoznati opozorilne znake prihajajoče spremembe in diagnosticirati morebitne probleme. Prva se imenuje prilagodljivost. To pomeni, da naj bi organizacija na tri leta preverjala usklajenost svojih proizvodov in storitev, pravilnikov in načinov delovanja s stanjem na trgu. In si postavila vprašanje, kaj je še potrebno storiti, če zaznana sprememba v okolju ni spremenila tudi njih oziroma njihovih izdelkov. Drugi ukrep pa naj bi bila študija tistih, ki niso njihovi kupci in zakaj je temu tako. Kot primer je Drucker navedel giganta Wal-Mart, ki je imel leta 1995 14 % tržni delež. Glede na velikost ameriškega trga se številka sliši relativno visoka, vendar pomislite na tistih 86 % potencialnih kupcev, ki to niso bili.

Človek se pod vplivom modernega delovnega procesa spreminja in postaja samostojno, kritično, samoiniciativno, ustvarjalno in aktivno bitje (Krajnc, 1977, str. 47). Za vse to potrebuje znanje, ki ga pridobiva vse življenje in iz vseh možnih virov, zato da bo zmožgel uresničiti svoje, pa tudi cilje tima, podjetja, celotne družbe.

4 Ugotovitve in spoznanja

V družbi lahko predvidimo določene spremembe, vendar so situacije postale tako kompleksne, da so lahko napovedi tudi napačne. Zato v ospredje prihajata človek in njegovi možgani oziroma njegova ustvarjalnost. Človek postaja nosilec idej, lastništvo nad znanjem pa pomembnejše od kapitala.

Temu se bodo morala prilagoditi tudi poslovna okolja. Se zavedati sprememb, jih sprejeti, znati zbrati obstoječe znanje v podjetju, ga strukturirati, analizirati, ugotoviti primanjkljaje in pristopiti k nikoli končanemu plemenitenju človeškega kapitala preko izobraževalnih vlaganj vanje. Slednja postajajo vse pomembnejša in so tudi najvarnejša - kot pravi Mihaličeva (2006), lahko človeški kapital brezmejno plemenitimo, pa ne bo nikoli izgubil svoje vrednosti.

Če je bila v prejšnjem stoletju pomembna rast ekonomije, prihaja sedaj v ospredje človeški um. In z njim vseživljenjsko izobraževanje kot bogat in neizčrpen vir znanja za danes, jutri, pojutrišnjem. Čas je, da se spremembe okolja pričnejo udejanjati tudi na zavestni ravni vsakega posameznika, torej tudi menedžmenta.

5 Literatura

- Ally, M., Ambrock, T. A., Annand, D., Caplan, D., Claerhout, L. A., Davis, A., Elloumi, F., Fahy, P. J., Huber, C., Hughes, J., Hurst, D. C., Hutchison, M., Johnson, Yang, C., K., Michalczuk, K., Ngwenya, J., Parker, N., Thiessen, J., Thomas, J., Tin, T., Trabelsi, H., Wang, Z. E., Woudstra, A. (2008) *The Theory and Practise of Online Learning*, Edmonton, AU Press, Athabasca University. Dostopno tudi na: http://cde.athabascau.ca/online_book/pdf/TPOL_book.pdf.
- Berzelak, I. (2011) 'Prihodnja poslovna uspešnost v luči zavedanja pomena vodenja in primerne komunikiranja', Individualna naloga, Doba Fakulteta.
- Bulc, V. (2006) *Ritmi poslovne evolucije*, Ljubljana, Vibacom.

- Bulc, V. (2010) Priročnik za predmet inovativni in inovacijski management, nadgrajena različica priročnika, Ljubljana, Vibacom.
- Drucker, F. P. (1995) Managing in a Time of Great Change, Truman Talley Books / Dutton, New York.
- Krajnc, A. (1977) Izobraževanje naša družbena vrednota, Delavska enotnost, Ljubljana.
- Krajnc, A. (2007) 'Nove paradigme vseživljenjskega izobraževanja', Andragoška spoznanja, Vol. 13, št. 4, str. 10 – 28.
- Krajnc, A. (2011) Vseživljenjsko izobraževanje in zaposlovanje, Študijsko gradivo, Maribor, Doba Fakulteta Maribor.
- Mihalič, R. (2006) Management človeškega kapitala, Škofja Loka, Mihalič in Partner d. n. o., Škofja Loka.
- Naishbitt, J. (1984) Megatrends, The New Directions Transforming Our Lives, Warner Books, New York.
- Rebernik, M. (1999) Ekonomika podjetja, 3., dopolnjena izdaja, drugi natis, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Rifkin, J. (1996) The end of Work, G. P. Putman's Sons, New York.
- Ovsenik, J. (1999) Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja, Kranj, Založba Moderna organizacija.
- Townsend, T. (2008) 'Za šolski sistem svetovnega razreda: zunanja in notranja odgovornost', XII. Strokovni posvet vodenje v izobraževanju, odgovornost v vzgoji in izobraževanju, pogledi šol, vrtcev in sistema, Šola za ravnatelje, Portorož.

O avtorici

Irena Berzelak, je magistrska študentka Doba Fakultete v programu Menedžment vseživljenjskega izobraževanja. E-naslov: irena.berzelak@net.doba.si