



# Potrebna je nova pogodba med znanostjo in družbo

Rektor Univerze v Ljubljani, kjer se generira največ znanja v Sloveniji, dr. Stane Pejovnik, poudarja, da prenos znanja ni linearni proces.

Tonja Blatnik

Ali se vam podobno kot meni zdi, da so ustvarjalnost, inovativnost in znanje prestopili v marketinški slovarček? Znanje smo oropali njegove v(r)ednosti in ga sunili na trg, v ozadju pa nekako visi oznanilo, da v družbi znanja, ki jo tako slavimo, vse znanje ni enako pomembno. Kdor zna svojo ustvarjalnost preleviti v gospodarsko rast in ustvarjanje novih delovnih mest, je malodane vreden več od tistega, ki je s svojim znanjem in radovednostjo ustvarili podlago za dosežke prvega. Skrajni čas je, da taka razpotja presežemo, priznamo, da potrebujemo eno in drugo, in končno najdemo način za njuno uspešno sinhronizacijo.

Rektor Univerze v Ljubljani in redni profesor za materiale na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo prof. dr. **Stane Pejovnik** ostaja zvest načelom, da je prioriteta pri upravljanju znanja kakovost, najboljši prenos pa dobri študentje.

**Univerza v Ljubljani s svojimi 3500 učitelji in raziskovalci predstavlja največjo koncentracijo znanja v Sloveniji. V naš prostor daje več kot polovico vseh diplomantov, dve tretjini**

**magistrov in specialistov in skoraj vse doktorje znanosti. katerim prioritetam sledite pri upravljanju znanja?**

Glavno opredeljevanje prioritete poteka s kadrovske izbire, vse drugo je del sistema in zakonodaje, ki dokaj togo urejata način dela. Univerza je programsko integrirana, vodena pa je delno decentralizirano. To pomeni, da ustvarja osnovne pogoje za delovanje, neposredno upravljanje pa poteka znotraj posamezne članice. Univerza tako opredeljuje proces izobraževanja, delno tudi proces raziskovanja, medtem ko pridobivanje zunajproračunskih sredstev poteka skoraj v celoti na vsaki posamezni članici; te imajo namreč status pravne osebe. Popolno soglasje o tem, ali je to optimalna oblika organiziranosti, nikoli ne bo doseženo, lahko pa zatrdim, da je to za ljubljansko univerzo dokazano primerna oblika.

Pri upravljanju znanja znotraj posamezne članice je pomembna predvsem kakovost profesorjev. Tisti, ki so najprodornejši, pritegnejo tudi najboljše sodelavce, po načelu ljudje prvega kova privlačijo ljudi prvega kova in tako ustvarijo krog zelo uspešnih posameznikov.

**Kako odgovarjate na očitke, da je kadrovska politika v akademskem svetu podvržena samoregulaciji? Torej da profesor izbere svojega asistenta, ki opravi na isti fakulteti tako diplomu, magisterij kot doktorat, in ta ga nasledi. Ta podobno izbere svojega naslednika ...**

Verjamem, da se kaj takega tudi dogaja, a vsaka podobna zgodba se prej ali slej konča, saj to vpliva na kakovost univerze kot take. Gre za precej huda posploševanja. Samoregulacija kadrov na dobri univerzi, in Univerza v Ljubljani to zagotovo je, ni pravilo. Drži pa, da smo profesorji po pravilu egocentrični, saj je ego neizbežni del vrhunske osebnosti. Ravno zato upravljanje univerze ni enostavno. Gre za sodelovanje z ljudmi, ki si vsaj delno želijo svoj ego tudi uveljaviti, smo pa po drugi strani dovolj pametni, da ga znamo krotiti in uskladiti z drugimi.

**Povprečna dodana vrednost na zaposlenega v Sloveniji je leta 2008 znašala okoli 35.000 evrov, medtem ko naj bi bila magična meja, da je določeno**

Stran / Page: 53

Doseg / Reach: 0

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 1277 cm<sup>2</sup>

2 / 4



Stran / Page: 53

Doseg / Reach: 0

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 1277 cm2

3 / 4

na gospodarska družba na dolgi rok še vitalna in se vanjo splača vlagati, vsaj 50.000 evrov. Kakšno vlogo pri tem, v prvi vrsti sicer resda gospodarskem problemu, ki pa vpliva na vse druge sfere, želi igrati in kakšno že igra univerza?

Oprl bi se na shemo trojne spirale, kjer se izkaže, da prenos in uporaba

Univerza ima veliko mehanizmov za spodbudo povezovanja z gospodarstvom. Denimo Inovacijski-razvojni inštitut, Ljubljanski univerzitetni inkubator, kolegij gospodarstvenikov, patente pisarne. So uspešni?

Najboljši prenos znanja so študentje naše univerze. Če izobrazimo dobre študente, ki dobro delajo

stopnji – premalo jih je, da bi lahko uporabili vse znanje, ki ga generiramo. In ravno tu je prostor za pretok znanja tudi prek prenosa v industrijo, trženja patentov in podobno.

Ali smo pri tem uspešni ali ne, pa ni odvisno samo od nas. Naša naloga pač ne more biti odgovarjanje na trenutne razmere. Največja naloga se je namreč pripraviti na jutri, kar pa tudi ni zanesljivo napovedljivo. Edino, kar ostaja zanesljivo tudi za jutri, je kakovost. Podobno kot vrhunski športniki na tekmovanjih dokazujejo, da so v vrhunski formi, to univerza počne z objavo kakovostnih člankov. Vendar morajo tudi športniki sklepati donatorske pogodbe in skrbeti za življenje po koncu kariere. Raziskovalci pa morajo skrbeti za prenos znanja in lahko vam zagotovim,

ene najuspešnejših evropskih akademsko-gospodarskih mrež: »Znanje je surovina, za njegov prenos potrebuješ posrednika, ta pa mora biti vedno kanček podjetnika, in nacionalno zakonodajo za podporo.« Steinbeis je svoj status ustvarjal dolgih 25 let. Smo, ko godrnjamo, da se gospodarstvo in znanost ne povezujeta dovolj, tudi malo neučakani?

Z vsemi vrhunskimi slovenskimi managerji imamo zelo dobre odnose. Jože Colarič, ki je tudi v našem upravnem odboru, mi je rekel: »Vi naučite študente kemije, specializirali jih bomo mi, v podjetjih.« Če bi univerza že v prvem letniku začela specializirati študente za izzive da-

Edino, kar ostaja zanesljivo tudi za jutri, je kakovost.

znanja nista linearna procesa. O uspehu govorimo, kadar so spirale – politika, gospodarstvo in akademski svet – nahajajo v prostoru, ki podpira prenos znanja. Šele v njihovi interakciji se vzpostavi sistem, ki lahko deluje optimalno. Še tako dober zglede v določenem sistemu zato ni enostavno prenosljiv. Če bi želel imeti Silicijevo dolino, moramo znaten kos Kalifornije prenesti v Slovenijo, vključno s tistimi deli, s katerim ne bi bili Slovenci nikoli zadovoljni.

#### Katere so največje pregrade pri prenosu znanja v Sloveniji?

Šepamo v realizaciji in nimamo opredeljenih prioritete. Slovenija ne more iskati svojega razvoja enakomerno po vseh plasteh. Za kaj takega smo preprosto premajhni. To si lahko privoščijo veliki: ZDA, Nemčija, Rusija, Kitajska, Brazilija. Hudo je, da v Sloveniji prioritet nikdar nismo imeli določenih, nasprotno, celo uničevali smo jih. Ena takih je bil Lek, v nadzornem svetu katerega sem bil, preden se je začelo prodajanje, tudi sam član. Pa so ga prodali. In to je bila velika napaka. Slovenska farmacevtska industrija bi sicer lahko postala slovenska Nokia.

Če bi imeli prioritete opredeljene, bi jim sledili v šolstvu, v znanosti, zdravstvu in gospodarstvu; tako pa naši sistemi delujejo ločeno drug od drugega. K sreči imamo nadpovprečno izobražene ljudi, zaradi katerih ti sistemi delujejo. A na žalost ne sinhronizirano in ravno zato tudi ne optimalno. Ravno v tem vidim slovensko notranjo rezervo, ki pa je ne bo lahko uresničiti. Del našega značaja je, da ne sodelujemo z dušo in srcem, ampak smo tekmovalni, ljubosumni, včasih smo celo bolj zadovoljni, če komu ne uspe, kot če mu ... Te razlike bo treba znati premostiti in najti nove oblike sodelovanja.

v gospodarstvu, potem si težko predstavljam, da kdorkoli v državi naredi več, kot je naredila Univerza v Ljubljani. Ponavljam, naša osnovna naloga mora biti in ostati težnja k

Dostopnost predavanj še ne pomeni, da jih poslušalec razume. Tisto, kar manjka, je, da bi lahko dvignil roko in vprašal: Oprostite, profesor, kaj to pomeni?

temu, da so naši diplomanti čim boljše. Iskanje drugih oblik prenosa znanja seveda ne škodi, a če bi to postalo dominantna naloga in bi mi zato učili slabše, ne bi bilo več koristno. Kar pa zadeva študente na podiplomski

da v vsakem od nas tli želja, da bi se kaj od naših projektov uspešno končalo v gospodarstvu.

Izposodila si bom citat dr. Trasha, direktorja Steinbeis,

našnje Krke, bo to znanje čez pet let že zastarelo, Krka pa že povsem drugačna. Zato moramo posredovati znanje z dolgo življenjsko dolgo, učiti študente, kako se učiti in kako sodelovati v skupini.



Kar zadeva aktualne gospodarske okoliščine, pa je jasno, da bo ves dobiček namenjen odplačevanju kreditov, če smo štiri leta vlagali namesto v razvoj v kupovanje – divjo privatizacijo podjetij. Podjetja, ki bi

### **sveta menite, da bi bilo smiselno prenesti v gospodarstvo?**

V ostre delitve na upravljanje v podjetjih in v zavodih ne verjamem, še manj v delitve po strokah. Pred kratkim sem na pobu-

## Prepričan sem o enem: študija na daljavo kot edine oblike študija ne bo.

pod takimi pogoji preživelo, ni. Tako smo en del slovenskih podjetij uničili, in to v času, ki ga moj predhodnik dr. Mencinger upravičeno poimenuje kar casino kapitalizem. Iz krize so tako nepoškodovana izšla le podjetja, ki se niso divje privatizirala, denimo Krka, ki vlaga 80 mio evrov v razvoj. Imamo pa na drugi strani Merkur, ki je več sto mio evrov dolžan. Dodal bi, da se politika, ki je to gledala in dopuščala, ne more delati nedolžne.

### **Inovacijsko-raziskovalni inštitut (IRI) so poleg Univerze soustanovila velika podjetja. Med njimi so Krka, Mercator, Sava, Zavarovalnica Triglav, Kolektor Group, NLB, Keko-Varicon, Gorenje, Oria Computers, Akrapovič. Kako poteka sodelovanje?**

IRI je poskus, kako lahko Univerza ponudi svojo celovito ponudbo, od inženirskih rešitev do umetnosti. IRI je

do Zavoda Y obiskal IEDC, Poslovno šolo Bled, kjer nam je direktorica povedala o znanem violinistu Pogačniku, ki govori o vzporednicah med managerskim procesom in igranjem violine. To je le en primer tega, da je treba imeti za domala vsako aktivnost razvite tudi managerske spretnosti. Vodenje je umetnost, ni posnemanja. Kdor kopira, je obsojen na smrt. Pozabimo lahko imitatorje, nikoli pa, koga so imitirali.

### **Kako bomo študirali v prihodnje?**

Prepričan sem o enem: študija na daljavo kot edine oblike študija ne bo. Bistvo študija je namreč razmišljanje in ustvarjanje v skupini. Univerza je kraj srečevanja, razgovorov, iskanja novih konceptov, zato si pretirane individualizacije študija resnično ne predstavljam. Vedno več časa tudi sam sicer preživim za računalnikom, a največje veselje občutim, ko stopim v razred. Najbolj me stimulira dober odziv razreda. Vedeti je treba, da si ne zapo-

## Slovenska farmacevtska industrija bi lahko postala slovenska Nokia.

pred težko nalogo, saj mora povezati tako naše članice kot zagotoviti dovolj velik vložek partnerja. V tem hipu pa je partnerjev, ki bi tako velik projekt lahko naročili, zelo malo. Naj opozorim, da tovarne ne rešujejo naročil prek IRI, temveč s posamezno članico. Pri čemer ni nikdar prvo vprašanje cene, temveč managerji vprašajo: Koliko časa potrebujete za to nalogo? IRI naj bi imel drugačno filozofijo, precej bolj daljnosežno, saj želi ponuditi projekte, ki bi Slovenijo uvrstili na svetovni zemljevid v petih letih. Za to pa je treba, kot že rečeno, najprej postaviti prioritete, tudi na Univerzi v Ljubljani.

**V Ljubljanskem univerzitetnem inkubatorju, kjer se krepi podjetništvo že med študenti, je razpisan seminar t. i. managerskih veščin. Katere lastnosti akademskega**

mnimo samo snovi, temveč tudi profesorja, poudarkov, ustvari se kopica asociacij. Na vidiku pa so številne nove dileme, denimo kako bomo selekcionirali znanje od manipulacij. Kako bomo ohranili znanje kot javno dobro? Menim, da bo potrebna nova pogodba med znanostjo in družbo, a razlaga tega bi zahtevala poseben pogovor.

### **Kakšno vlogo imajo pri tem novosti v odpiranju znanja, kot je recimo VideoLectures.net?**

Ne verjamem, da bi lahko kdo na Videolectures.net pridobil vse potrebno znanje, so pa takšne novosti izjemno dobrodošle, saj nam omogočijo poslušati predavanja na najboljših tujih univerzah in lahko jih primerjamo z našimi. Vendar dostopnost predavanj še ne pomeni, da jih poslušalec tudi razume. Tisto, kar manjka, je, da bi lahko dvignil roko in vprašal: Oprostite, profesor, kaj pa to pomeni? Za to pa je spet potrebno klasično predavanje, ali ne? ■