

**DDr. Matjaž MULEJ**, zasl. prof.  
(Teorija sistemov in inovacij)  
**in soavtorji**

**INVENCIJSKO-INOVAČIJSKI  
MANAGEMENT Z UPORABO  
DIALEKTIČNE TEORIJE SISTEMOV  
(PODLAGA ZA URESNIČITEV CILJEV  
EVROPSKE UNIJE  
GLEDE INOVIRANJA)**

Korona plus d.o.o., Inštitut za inovativnost in tehnologijo  
Ljubljana, 1. izdaja, 2008

**Glavni avtor in nosilec avtorskih pravic:**

DDr. Matjaž MULEJ, zaslužni profesor (Teorija sistemov in inovacij), Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, SI-2000 MARIBOR; E-mail: [mulej@uni-mb.si](mailto:mulej@uni-mb.si)

**Soavtorji (po ABC redu):**

Peter Fatur, mag. menedžmenta, asistent (Inoviranje), Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, KOPER, Slovenia. E-mail: [peter.fatur@fm-kp.si](mailto:peter.fatur@fm-kp.si)

Dr. Jožica Knez-Riedl, izredna profesorica (Ekonomika podjetij). Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, SI-2000 MARIBOR; E-mail: [jozica.knez@uni-mb.si](mailto:jozica.knez@uni-mb.si)

Andrej Kokol, MBA, menedžer invencijsko-inovacijskih procesov, Unior, Zreče, Slovenia. E-mail: [andrej.kokol@unior.si](mailto:andrej.kokol@unior.si)

Nastja Mulej, mag. komunikologije, višja predavateljica, certificirana inštruktorica za metodo 6 klobukov, New Moment Ideas Company, Ljubljana; E-mail: [nastja@newmoment.si](mailto:nastja@newmoment.si)

Dr. Vojko Potočan, izredni profesor (Organizacija in management), Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, SI-2000 MARIBOR; E-mail: [vojko.potocan@uni-mb.si](mailto:vojko.potocan@uni-mb.si)

Damijan Prosenak, MBA, samostojni podjetnik, Slovenska Bistrica, Slovenia. E-mail: [damijan.prosenak@siol.net](mailto:damijan.prosenak@siol.net)

Dr. Branko Škafar, direktor, Saubermacher&Komunala, Murska Sobota, Slovenia. E-mail: [branko.skafar@siol.net](mailto:branko.skafar@siol.net)

Dr. Zdenka Ženko, docentka (Teorija sistemov in teorija inovacij), Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, SI-2000 MARIBOR; E-mail: [zdenka.zenko@uni-mb.si](mailto:zdenka.zenko@uni-mb.si)

**Urednik:**

dr. Borut Likar, izr. prof.

**Strokovni recenzent:**

dr. Borut Likar, izr. prof., in dr. Štefan Kajzer, zasl. prof.

**Jezikovna lektorica:**

Jelka Mulej-Grilc, predm. uč. sl. j.

**Izdajatelj in založnik:**

Korona plus d.o.o., Inštitut za inovativnost in tehnologijo, Ljubljana, 1. izdaja, 2008

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

001.895(082)  
330.341.1(082)

MULEJ, Matjaž

Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov : (podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja) / Matjaž Mulej in soavtorji. - 1. izd. - Ljubljana : Korona plus, 2008

ISBN 978-961-90592-8-9

237548800

## KAZALO:

<b>POGL.</b>	<b>NASLOV</b>	<b>STR.</b>
	Kazalo	3
<b>0</b>	<b>UVOD</b>	8
0.0	Izbrani problem in vidik obravnave v tej knjigi	8
0.1	Značilnosti invencijsko-inovacijskega procesa, ki zahtevajo (dialektično)-sistemsko razmišljanje	9
0.2	Okoliščine, zaradi katerih postaja inoviranje vse bolj nujna navada	15
0.3	Invencijsko-inovacijski procesi, celovitost razmišljanja in šola	19
0.4	Sistemsko razmišljanje, invencijsko-inovacijski management in odlična kakovost kot podlaga za uspeh poslovanja in življenja	20
0.5	Dialektični sistem pogojev za inovacijo	22
0.6	Model za operativno pot do uresničevanja dialektičnega sistema pogojev inovacije	24
0.7	Upoštevanje vsega bistvenega – merila za opredelitev	26
0.8	Sistemsko razmišljanje kot osrednja vrednota, pogled na svet	28
0.9	Sklepne misli iz uvoda	29
<b>TEMA 1</b>	<b>CELOVITOST, SPECIALIZACIJA, REDUKCIONIZEM IN (MEDSTROKOVNO) SODELOVANJE SOODVISNIH</b>	31
1.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v Temi 1	31
1.1	Dobre in slabe posledice nujne specializacije	31
1.2	Celovitost, ki upošteva zapletenost tipa kompleksnost in tipa kompliciranost; odnosi, izomorfizmi, emergence, sinergije, ali pa poenostavljanje in enostranskost	32
1.3	Vednost, znanje, informacije, poklici, urejenost/red	34
1.4	Teorije sistemov – orodja za človekov vpliv in/ali za vpliv na človeka	36
1.5	Celovitost proti enostranskosti in spregledom: potrebna in zadostna celovitost	37
1.6	Podlaga, da bi dosegli (potrebno in zadostno) celovitost: soodvisnost	41
1.7	Etika in etika soodvisnosti	44
1.8	Neupoštevanost soodvisnosti v 20. stoletju – vir svetovnih vojn in podlaga za potrebo po prehodu iz systemskega razmišljanja v teorijo sistemov	45
1.9	Sodobno dialektično razmišljanje – predhodnik sodobnega systemskega razmišljanja z upoštevanjem soodvisnosti	47
1.10	Povzetek Teme 1	52
<b>TEMA 2</b>	<b>DIALEKTIČNA TEORIJA SISTEMOV</b>	53
2.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v Temi 2	53
2.1	Dialektična teorija sistemov kot dialektični sistem	53
2.2	Zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti	55
2.2.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v p. 2.2	55
2.2.1	Variante pojmovanja hierarhije, zakon o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti	55
2.2.2	Hierarhija in opredeljevanje ciljev	56
2.2.3	Določanje ciljev v organizacijah in hierarhija; odločitveno drevo	58
2.2.4	Interdependence ali soodvisnosti (dialektike)	62
2.2.5	Odločitveno drevo, delitev dela in zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti v praksi	69
2.2.6	Sklepi o zakonu o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti	71
2.3	Zakon entropije	72
2.3.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v p. 2.3	72
2.3.1	Zakon entropije z vidika celovitosti in inovativnosti	72
2.3.2	Zakon entropije – osnova za analizo z razvojnega vidika	75
2.3.3	Zakon entropije – analiza z vidika medsebojnega vpliva	76
2.3.4	Zakon entropije – analiza z vidika upravljanja organizacij kot poslovnih sistemov	78
2.3.5	Entropija – vidik merjenja v organizaciji kot poslovnem sistemu	79
2.4	Zakon zadostne in potrebne celovitosti	80
2.5	Smernice za opredelitev subjektivnih izhodišč	80
2.5.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v p. 2.5	80
2.5.1	Smernice za opredelitev subjektivnih izhodišč, skladnih s sodobnimi razmerami	80
2.5.2	Smernice za celovita in inovativna subjektivna izhodišča	85
2.5.2.0	Povzetek smernic za opredelitev inovativnih subjektivnih izhodišč	85

2.5.2.1	<i>Upoštevanje razmer:</i> potreba po iznajdljivosti (= inventivnosti), celovitosti (= holizmu) in koristni izrabi invencij (= inovativnosti)	87
2.5.2.2	<i>Pristop:</i> metodološko (= ustvarjalno) namesto metodijsko (= rutinsko) znanje	88
2.5.2.3	<i>Kaj:</i> kar najbolj dognana opredelitev sistema "problem, cilji in naloge"	89
2.5.2.4	<i>Kako:</i> kar najbolj dognana zasnova izvedbenih postopkov za vsako nalogo	91
2.5.2.5	<i>Vse bistveno:</i> dialektični sistem vidikov	92
2.5.2.6	<i>Sposobnost upoštevati vse bistveno:</i> dialektično razmišljanje	93
2.5.2.7	<i>Možnost upoštevati vse bistveno:</i> timsko delo, demokratična seja ali sestanek	94
2.5.2.8	<i>Sodobnost:</i> nenehno posodabljanje subjektivnih izhodišč	95
2.5.2.9	<i>Vednost, znanje in vrednote/čustva/talenti:</i> sodvisnost vseh štirih sestavin pridobljenih subjektivnih izhodišč	95
2.5.2.10	<i>Evolucija:</i> predzgodovina sedaj opredeljevanih subjektivnih izhodišč je vplivna	97
2.5.3	Sklepi o smernicah za opredelitev subjektivnih izhodišč	98
2.6	Smernice za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja	98
2.6.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v p. 2.6	98
2.6.1	Nekaj temeljnih razlogov za opredelitev smernic za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja	99
2.6.2	Povzetek desetih smernic za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja	101
2.6.3	Sklepi o smernicah za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja	104
2.7	Metode za modeliranje ustvarjalnega (so)del(ovanj)a	105
2.7.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v p. 2.7	105
2.7.1	Kratka vsebinska razmejitev faz postopka »NOVOST«	105
2.7.2	Razmejitev objekta, sistema in modela	106
2.7.3	Vsebinske opredelitve pojma sistem	108
2.7.4	Razlikovanje modela od sistema	109
2.7.5	Modeliranje dela	110
2.8	Resnica - izid analize - je subjektivna in objektivna hkrati	110
2.9	Sklepi o dialektični teoriji sistemov	111
<b>TEMA 3</b>	<b>(DIALEKTIČNA) TEORIJA SISTEMOV, USOMID, INOVIRANJE IN ODLIČNOST POSLOVANJA</b>	112
3.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v Temi 3	112
3.1	Kratek pogled nazaj	112
3.2	Inovativna družba in njena nadmoč nad rutinersko družbo	115
3.2.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v p. 3.2	115
3.2.1	Opredelitev inovativne družbe	115
3.2.2	Inovativno poslovanje in zakonodaja, ki ga podpira, kot pot iz rutinerske v inovativno družbo	118
3.2.3	Dvajset tipov inovacij in izhodiščna vloga upravljalne inovacije za prehod iz rutinerskega v inovativno poslovanje	122
3.2.4	Uvajanje upravljalnih inovacij in osrednji vsebinski ter organizacijski faktorji njihovega vpliva na nenehnost ustvarjanja invencij in inovacij v organizaciji kot poslovnem sistemu	124
3.2.5	Povzetek spoznanj o inovativni družbi in inovativnem poslovanju	126
3.3	USOMID - metodologija za ustvarjalno sodelovanje mnogih za inovativnost dela	127
3.3.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v p. 3.3	127
3.3.1	Kratek prikaz povezave med DTS, inovativno družbo, inovativnim poslovanjem in USOMID	127
3.3.2	Motiviranje ali vpliv na vrednote in druga čustva ljudi, usmerjeno k ustvarjalnemu sodelovanju mnogih	130
3.3.3	Ustvarjanje in uporaba programoteke kot aktiviranje vednosti in znanja	132
3.3.4	Postopek USOMID/NOVOST kot splošna metoda za ustvarjalno delo in sodelovanje	134
3.3.5	Krožek za USOMID - organizacijska možnost za ustvarjalno sodelovanje	135
3.3.6	Sklepna spoznanja o USOMID	137
3.4	Povezava med USOMID in metodo 6 klobukov	137
3.4.0	IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA	137
3.4.1	ZAKAJ RAZMIŠLJANJE S 6 KLOBUKI NAMESTO Z ARGUMENTI?	137
3.4.1.1	Naše razmišljanje so oblikovali Sokrat, Platon in Aristotel. Neustvarjalno, na žalost.	137
3.4.1.2	Grška banda treh	139
3.4.1.3	Kreativni izzivajo in provocirajo	139
3.4.2	Metoda 6 klobukov razmišljanja	141
3.4.3	Možne potrebe po izpopolnitvi metodologije USOMID in povzetek bistva USOMID	142

3.4.4	Sinergija postopka USOMID-NOVOST in metode 6 klobukov	143
3.4.5	SKLEPNA SPOZNAVANJA O POVEZAVI MED USOMID IN METODO 6 KLOBUKOV	143
3.5	Sklepna spoznanja o povezavi med DTS in inoviranjem	144
<b>TEMA 4</b>	<b>NASTAJANJE IN ŠIRJENJE NOVOSTI</b>	145
4.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v Temi 4	145
4.1	Ustvarjalnost	145
4.1.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v p. 4.1	145
4.1.1	Ustvarjalni duh	145
4.1.2	Odlike ustvarjalnega duha	147
4.1.3	Vrste razmišljanja	149
4.1.4	Kako se porajajo ideje – okvirni postopek	150
4.1.5	Značilnosti novorojene ideje	151
4.1.6	Ustvarjalni stil in ustvarjalna klima	152
4.1.7	Individualno ustvarjanje	154
4.1.8	Povezava ustvarjalnosti z menedžmentom	158
4.1.9	Povezava med ustvarjalnostjo, (neformalnim) sistemskim razmišljanjem, inoviranjem in dolgoročnim poslovnim uspehom	161
4.1.9.0	Uvodna opomba k povzetku	161
4.1.9.1	P. 1: Dobro je sovražnik odličnega: povzetek nekaterih spoznanj iz vpogleda v črno skrinjo uspeha odličnih podjetij	162
4.1.9.2	P. 2: Voditeljstvo 5. ravni	163
4.1.9.3	P. 3: Najprej – kdo .... potem – kaj	164
4.1.9.4	P. 4: Sooči se s krutimi dejstvi (vendar nikoli ne izgubi zaupanja v končni uspeh)	165
4.1.9.5	P. 5: Ježeva zamisel (enostavnost znotraj treh soodvisnih krogov / bistvenih vidikov)	166
4.1.9.6	P. 6: Kultura discipline	167
4.1.9.7	P. 7: Tehnološki pospeševalci	169
4.1.9.8	P. 8: Vztrajnik in nihalo	170
4.1.9.9	P. 9: Od »izmed dobrih med odlične« k »zgrajeno za trajanje«	171
4.1.9.10	Sklep: ustvarjalnost kot dejavnost je enako močno odvisna od ustvarjalnosti kot vednosti in znanja, t.j. sposobnosti in od vrednot	172
4.2	Uveljavljanje / difuzija novosti	174
4.2.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v p. 4.2	174
4.2.1	Opredelitev difuzije in njenih štirih sestavin	174
4.2.1.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v p. 4.2.1	174
4.2.1.1	Difuzija in pogoji zanjo	174
4.2.1.2	Štiri sestavine difuzije kot procesa	175
4.2.1.2.1	Novost, potek njenega uveljavljanja in značilnosti prednostno sprejemljivih novosti	176
4.2.1.2.2	Komunikacijski kanali	177
4.2.1.2.3	Čas	177
4.2.1.2.4	Socialni/družbeni sistem/skupina	178
4.2.1.3	Povzetek spoznanj o osnovnih štirih faktorjih difuzije	179
4.2.2	Proces odločanja o novosti	179
4.2.2.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v p. 4.2.2	179
4.2.2.1	Faza spoznavanja novosti / vednosti o novosti	179
4.2.2.2	Faza prepričanosti	180
4.2.2.3	Faza odločitve	180
4.2.2.4	Faza uporabe sprejete novosti v praksi	180
4.2.2.5	Faza naknadne potrditve odločitve o novosti	181
4.2.2.6	Povzetek spoznanj o procesu odločanja o novosti	181
4.2.3	Inovativnost in kategorije možnih odjemalcev novosti	181
4.2.3.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v p. 4.2.3	181
4.2.3.1	Razvrstitev možnih odjemalcev po njihovi inovativnosti	182
4.2.3.1.1	Odjemalci inovatorji: avanturisti	182
4.2.3.1.2	Zgodnji odjemalci: spoštovanost	182
4.2.3.1.3	Zgodnja večina: premišljenost	182
4.2.3.1.4	Pozna večina: skeptičnost	182
4.2.3.1.5	Zamudniki: tradicionalnost	183
4.2.3.2	Značilnosti kategorij odjemalcev glede na inovativnost	183
4.2.3.2.1	Družbeni in ekonomski status	183

4.2.3.2.2	Osebnostne spremenljivke	183
4.2.3.2.3	Obnašanje glede komuniciranja	184
4.2.3.3	Sprejemanje novosti v organizacijah	184
4.2.3.3.1	Invencijsko – inovacijski proces v organizacijah	185
4.2.3.3.2	Pet faz invencijsko-inovacijskega procesa v organizacijah	185
4.2.3.4	Povzetek spoznanj o razvrstitvi odjemalcev po inovativnosti	186
4.2.4	Omrežja za širjenje novosti	186
4.2.4.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v p. 4.2.4	186
4.2.4.1	Značilnosti mnenjskih vodij	186
4.2.4.2	Homofilija in heterofilija v komunikacijskih omrežjih	187
4.2.4.3	Merjenje vpliva mnenjskih vodij in povezav v omrežju	187
4.2.4.4	Difuzijska omrežja za novosti	188
4.2.4.5	Kritična masa pri sprejemanju (interaktivnih) novosti	189
4.2.4.6	Povzetek spoznanj o omrežjih za širjenje novosti	189
4.2.5	Agenti spreminjanja / pospeševalci inoviranja	189
4.2.5.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v p. 4.2.5	189
4.2.5.1	Agenti spreminjanja kot povezovalci	190
4.2.5.2	Dejavniki uspeha pri delu agenta spreminjanja	191
4.2.5.3	Komunikacijske kampanje	191
4.2.5.4	Homofilnost in stik možnih odjemalcev z agentom spreminjanja	192
4.2.5.5	Mnenjski vodje kot pomočniki agentov spreminjanja	193
4.2.5.6	Centralizirani in decentralizirani difuzijski načini	193
4.2.5.7	Povzetek spoznanj o agentih spreminjanja / pospeševalcih inoviranja	194
4.2.6	Posledice invencijsko - inovacijskega procesa	194
4.2.6.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v p. 4.2.6	194
4.2.6.1	Klasifikacija posledic uvedbe novosti	194
4.2.6.2	(Ne)enakost pod vplivom uvedbe novosti	195
4.2.6.3	Povzetek spoznanj o posledicah invencijsko - inovacijskega procesa	196
4.2.7	Povzetek spoznanj celotnega poglavja o difuziji novosti	197
4.3	Možnosti za trženje invencij, potencialnih inovacij in inovacij	197
4.3.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v p. 4.3	197
4.3.1	Razlika med invencijo, potencialno inovacijo in inovacijo	197
4.3.2	Tesna soodvisnost marketinga in inoviranja	198
4.3.3	Značilnosti inovacijskih zamisli in inovacij s trženjskih vidikov	201
4.3.4	Ponudniki in povpraševalci glede na tip novosti	201
4.3.5	Preizkus uporabnosti predložene metode	204
4.3.6	Primeri neuspeha inoviranja zaradi zanemarjanja trženjskih vidikov	205
4.3.7	Povzetek spoznanj o povezavi med inoviranjem in marketingom	206
4.4	Primerjava treh inovacijsko uspešnih modelov managementa Japonske, Združenih držav Amerike in Zahodne Evrope	206
4.4.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v p. 4.4	206
4.4.1	Model organizacije	207
4.4.1.1	Model organizacije na Japonskem	207
4.4.1.2	Model organizacije v ZDA	209
4.4.1.3	Model organizacije v Zahodni Evropi	210
4.4.1.4	Primerjava organizacijskih modelov	210
4.4.2	Poslovna filozofija	211
4.4.2.1	Poslovna filozofija na Japonskem	211
4.4.2.2	Poslovna filozofija v ZDA	212
4.4.2.3	Poslovna filozofija v Zahodni Evropi	212
4.4.2.4	Primerjava poslovnih filozofij	212
4.4.3	Izobraževalni sistem	213
4.4.3.1	Izobraževalni sistem na Japonskem	213
4.4.3.2	Izobraževalni sistem v ZDA	214
4.4.3.3	Izobraževalni sistem v Zahodni Evropi	214
4.4.3.4	Primerjava izobraževalnih sistemov	214
4.4.4	Primerjava sistemov industrijskih odnosov	216
4.4.5	Primerjava sistemov menedžmenta	216
4.4.5.1	Menedžment v japonskih podjetjih	216
4.4.5.2	Menedžment v ameriških podjetjih	217

4.4.5.3	Menedžment v zahodnoevropskih podjetjih	217
4.4.5.4	Primerjava modelov menedžmenta	217
4.4.6	Primerjava procesov odločanja	218
4.4.7	Primerjava položajev podjetij v družbi	219
4.4.8	Povzetek poglavja in ugotovitve o obravnavanih modelih	220
4.4.9	Uspeh uspava in postane problem	222
4.5	Zakaj v Sloveniji še ni dovolj inoviranja – gospodarsko in kulturno razvojni razlogi	224
4.5.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja	224
4.5.1	Socializem – v dosednji praksi Slovenije: obdobje prehajanja iz predindustrijske v sodobno družbo s prosvetljenim absolutizmom	225
4.5.2	Nekaj osnovnih posledic kulture pretirane solidarnosti in prosvetljenega absolutizma v političnih stališčih, ki zdaj prevladujejo v sloveniji	231
4.5.3	Nekaj osnovnih posledic kulture pretirane solidarnosti in prosvetljenega absolutizma v šolstvu in šolanju	232
4.5.4	Nekaj osnovnih posledic kulture pretirane solidarnosti in prosvetljenega absolutizma v slovenskem gospodarstvu danes	232
4.5.5	Nekaj predlogov	232
4.5.6	Sklepi iz P. 4.5	233
4.6	'Odrpto inoviranje' namesto 'zaprtega inoviranja'	234
4.6.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja	234
4.6.1	Potrebna inovacija inoviranja	234
4.6.2	Menedžment v modelu odprtega inoviranja	235
4.6.3	Faze procesa inoviranja proizvodov	236
4.6.4	Osrednje sposobnosti za odprto inoviranje	237
4.6.5	Uporaba svojih osrednjih sposobnosti, da bi prešli v model odprto inoviranje	238
4.6.6	Razlike med zaprtim in odprtim inoviranjem	240
4.6.7	Model za prehod iz zaprtega v odprto inoviranje	241
4.6.8	Sklepne misli P. 4.6	243
4.7	Merjenje ali opredelitev izvorov učinkovitosti invencijsko-inovacijskih procesov	243
4.7.0	Izbrani problem in vidik obravnavanja v P. 4.7	243
4.7.1	Opredelitev IIP, inovacije in pogojev za njo	244
4.7.2	Merjenje IIP, njihovih pogojev in posledic po zakonu zadostne in potrebne celovitosti	245
4.7.2.1	Človeški pogoji za učinkovitost IIP	245
4.7.2.2	Merjenje	246
4.7.2.3	Vpliv vodij na IIP in njegovo merjenje	247
4.7.2.4	Obvladovanje znanja in merjenje IIP in inovacij	249
4.7.2.5	Obvladovanje zamisli (OZ) in njegovo merjenje	250
4.7.2.6	Končni skupni izidi IIP in njihovo merjenje	251
4.7.3	Difuzija kot nujna faza IIP	253
4.7.4	Nekaj sklepnih misli o merjenju IIP	253
<b>5.0</b>	<b>Tema 5: Povzetek osnovnih lastnosti systemskega razmišljanja</b>	<b>255</b>
<b>6.0</b>	<b>Priloga: podlaga za pravilnik o pospeševanju ustvarjanja invencij, potencialnih inovacij in inovacij ter o nagrajevanju za njih</b>	<b>257</b>
<b>7.0</b>	<b>Pregled Prikazov</b>	<b>267</b>
<b>8.0</b>	<b>Uporabljeni viri</b>	<b>269</b>

## 0. UVOD

### 0.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVE V TEJ KNJIGI<sup>1,2</sup>

Ta knjiga zajema poskus odgovora na opredelitev Evropske Unije, da je za uspeh invencijsko-inovacijskih procesov nujno uporabljati sistemsko razmišljanje<sup>3,4</sup> (EU, 2000, s. 4, Prikaz 0.6 v Uvodu te knjige). Zato v njej poskušamo na kratko prikazati osnove **kar najbolj celovitega razmišljanja**, pri katerem uporabljamo eno od sodobnih teorij sistemov<sup>5</sup> – **dialektično teorijo sistemov**. Prikaz bo kratek in prilagojen uporabi tistih, ki se ukvarjajo z obvladovanjem ustvarjanja novosti (= invencij in inovacij<sup>6</sup>). Le-te so dovolj nujen in zapleten pojav v sodobni družbi in njenem gospodarstvu, da se jim ne moremo izogniti in da jih ne moremo obvladati uspešno, če nismo dovolj celoviti, ampak preveč enostranski. Kot posamezniki, ki ne sodelujejo z drugimi, seveda ne zmoremo biti dovolj celoviti, zato moramo za svoje miselno izhodišče vzeti *naravno* in *ekonomsko* dejstvo, da smo *soodvisni*,<sup>7,8,9</sup> četudi

<sup>1</sup> Če ni pri naslovu poglavja izrecno označeno drugače, sva ga pripravila skupaj Matjaž Mulej in Zdenka Ženko.

<sup>2</sup> Izdelava te knjige delno spada v temeljni raziskovalni program »Od institucionalne k stvarni tranziciji«, ki ga podpira Javna agencija Slovenije za raziskovanje za čas 2003-2007, delno v raziskovalni program »Podjetništvo in inovativna Slovenija«, ki ga podpira Javna agencija Slovenije za raziskovanje za čas 2005-2008.

<sup>3</sup> Na osnovi mednarodne prakse *naslov* predmetnega področja sicer je *Inovacijski management*, a v resnici gre za dve tako bistveno različni fazi, da je smiselneje govoriti o invencijsko-inovacijskem managementu. Poleg tega je veliko vplivov iz invencijske faze na inovacijsko fazo dokaj posrednih, le redke invencije postanejo inovacije. Potreben je torej *management ustvarjanja invencij* – kot novih in morda obetavnih zamisli – in *management inoviranja* – kot procesa spreminjanja invencij v novo korist za odjemalce in avtorje, t.j. usvarjanja inovacij – ter *management inovacij* – kot procesa, v katerem se nekaj, kar je načelno že postala inovacija, uveljavlja med uporabniki in širi med več ljudi s tkim. difuzijo novosti. (Mulej, v Mulej idr., 1994).

<sup>4</sup> V angleščini se proces inoviranja in njegov izid – inovacija – imenujeta enako. Tudi to dela težave pri dojemanju, za kaj sploh gre v danem primeru.

<sup>5</sup> Teorija sistemov je nastala pred skoraj šestdesetimi leti kot *splošna teorija sistemov*. Z njo so želeli oslabiti pretirano (!) specializacijo in okrepi celovitost, zato prikazati vsem delom narave, vključno s človeštvom, skupne splošne lastnosti, zato da bi se posamične, že tedaj hudo ali celo preveč specializirane vede, mogle zblížati. Pokazalo se je (ponovno npr. na 45. in 47. in 51. letni konferenci Mednarodnega združenja za sistemske znanosti ISSS v Montereyu, Kalifornija, 2001, na Kreti, Grčija, 2003, in v Tokiju, Japonska, 2007, in številnih drugih konferencah o teoriji sistemov in njeni uporabi), da to niti ni dovolj niti ni v posebno pomoč pri trudu, da bi dojeli in obvladali zapleteno sodobno življenje toliko celovito, da ne bi s svojimi posamičnimi dejanji povzročali več škode kot koristi. Tako se je poleg splošne teorije sistemov razvila vrsta nadaljnjih. Med njimi se naša *dialektična teorija sistemov* ukvarja z lastnostmi ljudi, da bi podpirali inoviranje, in metodami, ki bi pomagale ljudem priti bližje do celovitosti pri delu, zlasti glede inoviranja, ki je zelo zapletena tematika. O tem več v Temi 2 te knjige. Vsa knjiga jje njena raba.

<sup>6</sup> Nekoč niso razlikovali invencij in inovacij. Potem so jih sicer razmejili, a tako, da so za inovacije šteli samo del inovacij, namreč tiste, ki so po posledicah drobne, po nastanku izven poklicne dolžnosti, po vsebini tehnično-tehnološke. Po letu 1971 (v Jugoslaviji po l. 1981, v Sloveniji tudi danes) ne velja več tista opredelitev inovacije: to je zdaj *vsaka novost, ki jo odjemalci štejejo za sebi koristno* (glej: EU 1995; EU 2000). Inovacija je *zamisel, ki obeta*, da bo morda kdaj – običajno z veliko dodatnega napora in naložb – postala inovacija. Zato je invencij veliko več, neposredne koristi od njih ni, a so nujna surovina za inovacije, eden od pogojev za njo in s tem za korist. Prikaz 0.1.

<sup>7</sup> Novi slovenski pravopis ne pozna (več) besede *soodvisnost*, ampak *medsebojno odvisnost*. V stroki je toliko domač, da ga bomo vseeno uporabljali.

<sup>8</sup> Slučajno smo pisali neko inačico za ta del gradiva za to knjigo v času, ko se je v New Yorku na zasedanju skupščine Organizacije združenih narodov dogovarjalo o usodi sveta kot celote 150 predsednikov držav in vlad, kar je največ v zgodovini človeštva. Ko je TV CNN o tem poročala 06. 09. 2000 pozno zvečer, je izpostavil stavek najvplivnejšega državnika tistega trenutka, predsednika ZDA Billa Clintona: »Če hočemo ali nočemo, vse bolj smo soodvisni.« Soodvisnost je temeljni pojem teorije sistemov vseh dobrih 50 let, odkar obstaja, in temelj neformalnega sistemskega razmišljanja vsa tisočletja, odkar ga neki del človeštva uporablja kot podlago za svoje dovolj celovito razmišljanje in s tem za svoj uspeh (Prim.: Davidson, 1983).

<sup>9</sup> Hawken (1994), ki zelo nazorno kaže posledice pomanjkanja celovitosti na primeru skrbi ljudi za ohranitev zdravega naravnega okolja kot pogoja, da bi človeštvo preživel, končuje knjigo s predlogom: »Pred stoletji so v ZDA sprejeli deklaracijo o neodvisnosti, zdaj potrebujemo deklaracijo o soodvisnosti.« Jeseni 2007, ko je potekala mednarodna konferenca na Baliju, na kateri so se trudili uresničiti mednarodni dogovor, sprejet pred nekaj leti v Kyotu, in torej začeti reševati naš skupni zrak in klimo, da bi preživali, kaže, da mnogim vplivnim gospodarstvenikom in politikom še vedno ni jasno, kako zelo smo soodvisni, ne več drug od drugega neodvisni. –



poskušamo *pravno* biti *neodvisni*, da nas ne bi smel nihče zlorablјati. Smo pač – zaradi ogromnih količin znanja in vednosti *človeštva* – kot *posamezniki* **nujno ozko specializirani** na neki drobec, zato potrebni drugim in potrebujemo druge, torej v **soodvisnosti**.

Ker je stvarnost zapletena in človeštvo kot celota o njej ve ogromno, se nujno specializiramo in nujno poenostavljamo. Vprašanje je, za koliko. Odgovor velikega znanstvenika, nobelovca Alberta Einsteina je menda naslednji:

### **Poenostavimo, kolikor se da, a ne bolj.**

Poskusimo biti torej **celoviti, kolikor je mogoče in potrebno hkrati**. Sicer ne bomo preživeli niti osebno niti poslovno niti kot človeštvo. Da je celovitost nujna, velja izrazito tudi za ustvarjanje invencij in inovacij ter njihovo uporabo: enostransko ustvarjena in uporabljena novost navadno ne zmore postati koristna, torej inovacija, vsaj ne na daljši rok.

#### **0.1 ZNAČILNOSTI INVENCIJSKO-INOVAČIJSKEGA PROCESA, KI ZAHTEVAJO (DIALEKTIČNO)-SISTEMSKO RAZMIŠLJANJE**

Invencijsko-inovacijski proces se da povzeti na kratko v Prikazu 0.1 (Mulej, 2007).

Zaradi odvisnosti uspeha poslovanja, vključno z njegovim invencijsko-inovacijskim delom, od kakovosti in zato od sodobnosti menedžmenta, je izmed vseh vrst inovacij najbolj važna in vplivna inovacija menedžmenta. Njeno bistvo povzema Prikaz 0.2.

Da bi invencijsko-inovacijski proces obvladali kot del poslovanja, potrebujemo proces menedžmenta, ki ga na kratko povzemamo v Prikazu 0.3.

Seveda v praksi ni vedno tako enostavno, da bi opredeljevali proces iz Prikaza 0.3 kot enostavno zaporedje (Fujimoto, 2006): koraki / faze procesa pogosto nastanejo spotoma, med praktičnim delovanjem.

Vse to je važno, ker je inovacija zapletena tudi kot izid, ne samo kot proces, saj je odvisna (vsaj) od vsega v Prikazu 0.4.

Inovacija je torej po mednarodni definiciji '**vsaka novost, koristna po izkušnji in oceni uporabnikov/odjemalcev**'. Gre za tipe, povzete v Prikazu 0.5. Zgodovina je pokazala, da je najvplivnejši tip 4.1.: če je menedžmentski stil zastarel, ni prostora za nobene druge inovacije. Izmed njih so metodijske podpora za menedžmentske, organizacijske aktivirajo največ sodelavcev in to v vseh vrstah organizacij – podjetjih in drugih – in tehnično-tehnološke, o katerih je največ govora v starih virih, imajo smisel zlasti, ko preidejo skupaj z drugimi v inovacije poslovnega programa. Pri tem sodobna literatura pove izkušnjo, da so inovacije poslovnega stila vsaj tako pomembne kot tehnično-tehnološke, kajti lažje je s sodobnim poslovanjem uveljaviti pri odjemalcih nekoliko manj sodoben izdelek, kot uveljaviti sodoben izdelek z nesodobnim poslovanjem. (IBM, 2006).

---

Sicer pa je pojem soodvisnost, kot bomo pokazali v Temi 1, star vsaj štiri tisočletja. Videti je, da ga je potisnil v pozabo zlasti industrijski kapitalizem s težnjo po dobičku za vsako ceno, vključno z zlorabo zakona o eksternih ekonomikah v obliki enostranskih odločitev, ki povzročajo uničevanje naravnega okolja, kot da posledice le-tega ne povzročajo ogromnih stroškov za obnovo življenjskih pogojev ljudi (Prim.: Vezjak idr. 1996; Ećimović idr., 2002; Ećimović idr., 2007). Kako ogromno ceno plačujemo za tak ozkosrčen pogled, kaže Hawken (1994) zelo nazorno, še bolj nazorno pa morda več člankov v Glasniku UNESCO (1999, 2000, 2001) in v research\*eu (Stein, 2007), ki sporočajo, da človeštvo, če bo nadaljevalo z enakim odnosom do obdelovalne zemlje, pitne vode in klime, najkasneje v pol stoletja ne bo moglo več živeti iz bioloških razlogov: ne bo imelo niti dovolj obdelovalne zemlje niti dovolj pitne vode niti ugodnih, za zdaj za normalne štetih temperatur. Led na Arktiki in Antarktiki ter ledeniki v Evropi in drugod se pospešeno topijo... A mesta, tovarne, ceste, letališča, trgovinski centri pospešeno rastejo. V letu 2007 se je zavest najvplivnejših ljudi sveta vendarle nekoliko premaknila, saj so Nobelovo nagrado za mir dobili znanstveniki iz mednarodnega inštituta (med njimi tudi Slovenka) in politik, ker so veliko koristnega napravili glede zavedanja in skrbi za naravno okolje. Seveda ta nagrada žal še ne pomeni, da štejejo skrb za naravno okolje za svojo prednostno nalogo tudi najvplivnejša in od njih odvisna podjetja in ljudje, ki vsak dan uporabljajo naravo enostransko, odmetavajo ogromne količine smeti, nenujne embalaže (v kateri jih zapeljuje proizvajalci in trgovci) itd., obnašajo se, skratka, brez svoje družbene odgovornosti, kot da niso deli družbe (Hrast idr., 2006, 2007; itd.).

Prikazi 0.1- 0.5 so jasno pokazali, da so invencijsko-inovacijski procesi zelo zapleteni. Zato je povsem upravičena opredelitev Evropske unije, da jih je treba obravnavati s teorijo sistemov, in to ne s tisto, ki zajema posamičen problem in vidik obravnave s sicer koristno kvantifikacijo in precizno, ampak s tisto, ki temelji na interdisciplinarnem sodelovanju. Glejte citat v Prikazu 0.6.

Faza invencijsko-inovacijskega proc.	Osrednji vložki	Običajni izidi	Običajni ustvarjalci izidov	Običajni ekonomski položaj
<i>Ustvarjanje idej, zlasti invencij</i>	Ustvarjalni razmislek, čas in sredstva za raziskovanje	Obetaven domislek iz nekega delčka raziskovanja, prikrita vednost / znanje	Domiselni, strokovni ljudje in skupine – raziskovalci, poklicni in/ali amaterji	Stroški dela in sredstev za raziskovanje, nič prihodka / dobička s trga
<i>Ustvarjanje sugestij iz invencij</i>	Pisno ipd. izražanje invencije	Zapisan obetaven domislek	Avtorji invencije in svetovalci za zapis	Stroški priprave zapisa, nič prihodka / dobička
<i>Morebitna difuzija sugestij</i>	Ponudba na trgu invencij/sugestij znotraj in /ali zunaj organizacij	Delno prodaja, delno opustitev, delno prehod v lasten razvoj	Lastniki sugestij (avtorji in/ali drugi) s sodelav.	Stroški ponudbe, prihodek / dobiček od prodanih sugestij
<i>Ustvarjanje potencialnih inovacij iz sugestij</i>	Ustvarjalni razmislek, čas in sredstva za razvoj sugestije v potencialno inovacijo	Uporaben nov izdelek / metoda / postopek / stil vodenja / možni trg / organiziranost / poslovni predmet	Domiselni, strokovni ljudje in skupine – razvojniki, poklicni in/ali amaterski	Stroški dela in sredstev za razvijanje, nič prihodka / dobička
<i>Morebitna difuzija potencialnih inovacij</i>	Ponudba na trgu potencialnih inovacij znotraj in/ali zunaj organizacije	Delno prodaja, delno opustitev, delno prehod v lastno uporabo	Lastniki potencialnih inovacij (avtorji in/ali drugi) in njihovi (tržniški) sodelavci	Stroški ponudbe, prihodek / dobiček od prodanih potencialnih inovacij
<i>Ustvarjanje inovacij iz potencialnih inovacij</i>	Ustvarjalni razmislek, čas in sredstva za razvoj potencialne inovacije v inovacijo, vključno z vso operativo	Koristno uporabljen nov trg / izdelek / metoda / postopek / stil vodenja / možni trg / organiziranost – pri uporabnikih	Domiselni, strokovni ljudje in skupine – razvojniki novosti in trga za njo, poklicni in / ali amaterski, vklj. z vso operativo	Stroški ponudbe, prihodek / dobiček od prodanih inovacij (znotraj in/ali zunaj organizacije)
<i>Morebitna difuzija inovacij</i>	Ponudba na trgu inovacij znotraj in /ali zunaj organizacije, zlasti dodatnim kupcem /odjemalcem (po prvih)	V širših krogih koristno uporabljen nov trg / izdelek / metoda / postopek / stil vodenja / možen trg / organiziranost	Lastniki inovacij (avtorji in/ali drugi) in njihovi tržniški sodelavci	Stroški ponudbe, prihodek / dobiček od dodatno prodanih inovacij (znotraj in /ali zunaj organiz.)

*Prikaz 0.1: Invencijsko-inovacijski proces*

Inoviranje menedžmenta / stila vodenja: od ukazovanja nesposobnim in nezanesljivim k sodelovanju soodvisnih, različno specializiranih strokovnjakov. »človeški kapital je še važnejši kot denarni in drugi. Vsi živimo od ustvarjalnosti svojih sodelavcev. Vloga vodij je dolgoročno razvijati organizacijo in ustvarjati pogoje, da sodelavci delajo čim ustvarjalneje in strokovneje, so za to primerno informirani in spodbujeni.« tako je pred leti zapisal predsednik združenja menedžerjev Nemčije. <i>Vodja je ali demokratičen ali preobremenjen.</i>
Razširjanje inovativnosti: komuniciranje, delno v javnem obveščanju, pretežno v osebnih stikih – obveščanje in osveščanje, da je nujno, izvedljivo in zanimivo ter donosno. Vpliv <i>mnenjskih vodij</i> , zaupanje, zmanjševanje (občutka) tveganja, ...
Velika vztrajnost: »Če nam ne mečejo polen pod noge, je sumljivo. Najbrž se ne ukvarjamo z nečim novim.« »Kdor hoče priti k izviri, mora plavati proti toku, ne kot mrtva riba.«

*Prikaz 0.2: Povzetek bistva inovacije menedžmenta*

Usposabljanje	Za strokovnost in za ustvarjalnost, vključno z ustvarjalnim sodelovanjem (voljo in sposobnostjo ter organiziranostjo za timsko delo) – seminarji, priročniki, praksa
Poslanstvo	Nadpovprečno doseganje sistemske kakovosti celotnega poslovanja, ne samo izdelkov
Politika	Nenehno namensko iskanje možnih novosti in njihovo uveljavljanje / uresničevanje; mir kot m.i.r. <sup>10</sup> , ne kot mir
Strategija	Oceniti in programsko razvijati svoje obnašanje, da bi ustrezalo ISO 9000 (v verziji iz l. 2000: sistemsko razmišljanje) in celo evropski nagradi za kakovost (v novi verziji: temelj je učenje in inoviranje) – a ne birokratsko (ki daje samo sledljivost); podpora inoviranju v strategijah vseh poslovnih funkcij
Taktika	Organizirano kritiziranje – vir spodbud za ustvarjanje invencij, potencialnih inovacij in inovacij, delno posamično, pretežno z delovanjem invencijsko-inovacijskih skupin / timov / krožkov
Praksa	Redno ustvarjanje invencij, potencialnih inovacij in inovacij, sprotno in (če se le da) vnaprejšnje odpravljanje ovir (zlasti rutinerskega in birokratskega razmišljanja)
Spremljanje in interveniranje	OPIK – odbor poslovodstva za pospeševanje inoviranja in kakovosti; seja vsake 3 / 6 mesece/v: 1. Primerjalna ocena dosežkov vseh enot, 2. Variabilni del prejemkov vodij enot v odvisnosti od tega, 3. Odobritev novih inovacijskih delovnih ciljev
Nagrajevanje	Nedenarno (upravičen občutek, da te imajo za ustvarjalnega vodje in kolegi) in denarno (npr. Pol inovacijskega dohodka za podjetje, pol za sodelavce, od tega 30% za avtorje in soavtorje, 10% za vse v enoti, v kateri so zamisel ustvarili, 10% za vse, vključno z vodji)

Prikaz 0.3: Proces menedžmenta invencijsko-inovacijskega procesa

INOVACIJA = (invencija X podjetnost in podjetništvo X celovitost X upravljanje in vodenje X sodelavci X kultura X dobavitelji X odjemalci X konkurenti X družbeno okolje X naravno okolje X slučajni dogodki / sreča)

Prikaz 0.4: Enačba pogojev za nastanek inovacije

24INVENCije IN (POTENCIALNE) INOVACIJE – 3 MERILA	POSLEDICE INVENCIJ, POTENCIALNIH INOVACIJ, INOVACIJ		SLUŽBENA DOLŽNOST USTVARJATI INV., POT. INOVACIJE, INOVACIJE	
VSEBINA INVENCIJ, POT. INOV., INOVACIJ	1. KORENITE	2. DROBNE	1. DOLŽNOST JE	2. DOLŽNOSTI NI
1. POSLOVNOPROGRAMSKE	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.
2. TEHNIČNO-TEHNOLOŠKE	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.
3. ORGANIZACIJSKE	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.
4. GLEDE STILA VODENJA	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.
5. GLEDE METOD VODENJA, DELA IN SODELOVANJA	5.1.	5.2.	5.3.	5.4.

Prikaz 0.5: Tipologija invencija, potencialnih inovacij in inovacij

‘The Action Plan [First Action Plan for Innovation in Europe, 1996, based on Green Paper on Innovation, 1995] was firmly based on the ‘systemic’ view, in which innovation is seen as arising from complex interactions between many individuals, organizations and environmental factors, rather than as a linear trajectory from new knowledge to new product. Support for this view has deepened in recent years.’

Prikaz 0.6: Sistemsko razmišljanje o inoviranju po definiciji EU (2000, s. 6).

Konkretnije bi opredelitev iz Prikazov 0.1 – 0.6 prenesli v podjetniško prakso, kot kaže Prikaz 0.7.

<sup>10</sup> Mir imeti hkrati med poslovnim letom in ob bilanci je izvedljivo samo za monopoliste. Zato je besedo mir bolje brati kot kratico z besedno igro, ki se izide v hrvaščini, ne pa v slovenščini:

- (1) Tri najvažnejše poslovne funkcije so: marketing, istraživanje, razvoj, torej trženje (kot raziskovanje in razvoj trga ter njegovo uspešno zadovoljevanje), raziskovanje (tehniško-tehnoloških lastnosti izdelkov) in razvoj (spravljanje raziskovalskih dosežkov v proizvodno in drugo poslovno prakso). Proizvodnja je še vedno važna, a v sodobnih razmerah ne more diktirati trgu, ampak se mu mora z M.I.R. prilagajati.
- (2) Stil vodenja je: misli, izmisli, radi, torej 'razmišljaj, domisli se, delaj', ne pa nekdanji stil 'misli ili radi', torej eni mislijo (ker so šefi), drugi delajo (češ da ne znajo misliti niti nimajo izkušenj, za katere bi bilo šefom vredno izvedeti). Skratka: vsi mislimo in vsi delamo, vsi smo v invencijsko-inovacijskih procesih (IIP).
- (3) Odziv podrejenih, ki jih prenova stila iz točke (2) spreminja v sodelavce, je: masovno inventivni i inovativni rad, torej množično aktiviranje sposobnosti in vrednot za ustvarjanje invencij in inovacij.

→*Zaznava težav – potreb po novostih →	Iskanje priložnosti za kritje potreb →
<i>Marketing in sodelovalni vodje</i>	<i>Prostovoljci in sodelovalni vodje</i>
Raziskovanje (možnega) trga za možne novosti znotraj in zunaj organizacije	Iskanje možnih idej, da bi ustvarili možno novosti, ustrezne zaznamim možnim/verjetnim potrebam



Ideja →	Invencija →	Sugestija →	Potentialna inovacija →	Inovacija → (difuzija) →*
Nejasen potencial	Obetavna (= možnost za korist)	Zabeležena invencija	Sposobna omogočiti korist = uporabna	Daje korist (= uporabljena) (mnogim)
Znanstveno raziskovanje in uporaben razvoj			Produkcijski & market menedžment	
<i>Znanstveniki (za temeljno znanje) in tehnologi (za uporabno znanje)</i>			<i>Podjetniki, menedžerji (s sodelavci), (mnogo) odjemalcev (za končno korist, tudi avtorjev)</i>	
Soodvisne kompleksne faze kompleksnega procesa: vse bistvene, nobena samozadostna → potreba po zadostni in potrebni celovitosti z (neformalnim) sistemskim razmišljanjem				

*Prikaz 0.7: Invencijsko-inovacijski process z vidika dejavnosti / funkcij s prevladujočim vplivom po fazah*

Vse navedeno zahteva lastnosti menedžerjev, ki jih povzema Prikaz 0.8.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. upravljalci – lastniki in menedžerji imajo najširši in najdaljšoročnejši vpliv</li> <li>2. v inovativni družbi – ni osrednji problem potrebni kapital, ampak dovolj sodobne vednost, znanje in vrednote (← vpliv učenja in vzgoje je še večji od vpliva praktičnega dela!!!)</li> <li>3. to troje je dovolj sodobno, ko je dovolj celovito, da človek kot strokovnjak ne spregleda ničesar bistvenega</li> <li>4. strokovnjak mora zato obvladovati splet/omrežje/ sistem petih vidikov: <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) razumevanje celotne družbe,</li> <li>(2) razumevanje celotnega gospodarstva,</li> <li>(3) razumevanje celotne enote, npr. podjetja, npr. kot poslovnega sistema (če je poslovni ekonomist),</li> <li>(4) sposobnost izvajati neko opravilo znotraj organizacije</li> <li>(5) sposobnost povezovati opravila mnogih sodelavcev in partnerjev v enotno in to dovolj ustvarjalno, inovativno in konkurenčno celoto.</li> </ol> </li> </ol>
---

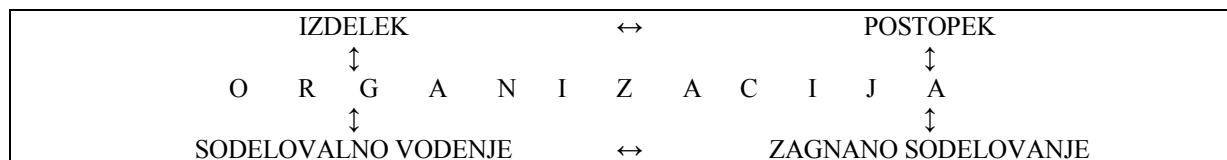
*Prikaz 0.8: Vloga in zato nujne lastnosti upravljalcev in menedžerjev*

Pri tem je inovativna družba tista, v kateri prevladuje življenje – poslovno in osebno – od inovacij, kar pomeni, da večina podjetij in drugih organizacij prakticira inovativno poslovanje. O njem na kratko govori opredelitev v Prikazu 0.9. Za nekaj več podrobnosti glejte Prikaz 2.12.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vsak strošek, napaka, neuspeh – je načelno napotrebno.</li> <li>2. Vsak izdelek, postopek, organiziranost – slej ko prej zastari.</li> <li>3. Preživetje in zato dobro (ali slabo) poslovanje se tiče vsakogar.</li> <li>4. Zato povsod, pri sebi in drugod, in nenehno iščimo možne novosti namensko.</li> <li>5. Delajmo kot pametni, ne kot nori.</li> <li>6. Omenjenih pet stavkov se ne nanaša več samo na proizvodni del organizacij, ampak na vse dejavnosti in vse dele življenja v vseh organizacijah od družin do Združenih narodov.</li> <li>7. Inoviranje mora zajeti vse in nenehno, ker je pritisk konkurentov nenehen.</li> <li>8. Za konkurenčno sposobnost mora kakovost biti sistemska, zato inoviranje nenehno in dovolj celovito.</li> <li>9. Sistemska kakovost vključuje odjemalcem ustrezno ceno, kakovost, prilagodljivost, edinstvenost in skrb za naravno okolje, vse v soodvisnosti.</li> <li>10. Zato oceni, da je ‚obravnavani izdelek/postopek/storitev popoln‘, sledi nujno sklep: ‚Takoj ga začnimo inovirati, saj je popoln po dosedanjih merilih, ki jih bodo odjemalci in tekmeci morda spremenili vsak hip in zato odtegnili svoj denar od nas.‘</li> </ol>
---

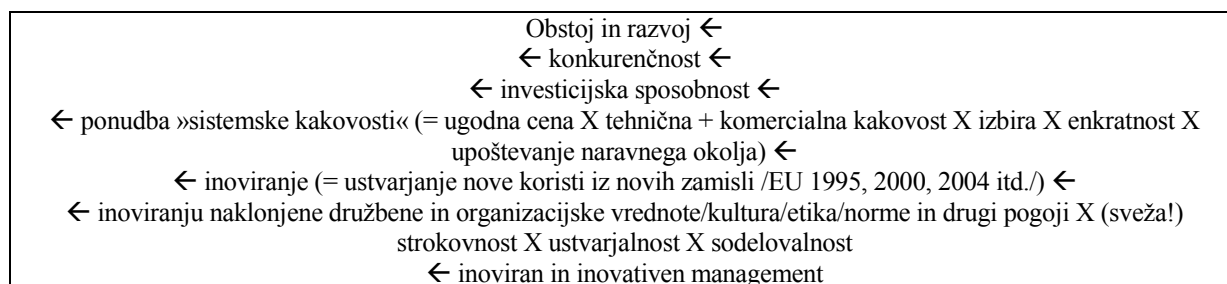
*Prikaz 0.9: Kratka opredelitev inovativnega poslovanja*

Z inovativnim poslovanje je lažje doseči sistemsko kakovost, ki jo sestavljajo 'odjemalcem sprejemljivi stroški, kakovost, izbira, edinstvenost in skrb za naravno okolje' kot soodvisne lastnosti ponudbe. Pot do nje vodi skozi upoštevanje petih soodvisnih stebrov kakovosti iz Prikaza 0.10; kakovost se pač brez inoviranja ne da spremeniti iz dosedanje v odjemalcem ustrezno, njih pa kakovost seveda zanima na površini in inoviranje v ozadju le-te.



Prikaz 0.10: Pet stebrov popolne kakovosti (odvisne od inoviranja)

Danes pač ne prevladuje več cehovsko gospodarstvo, v katerem so ponudniki lahko računali na znane odjemalce, pač pa tržno, kar pomeni, da je ponudba večja ali celo veliko večja od povpraševanja; ni več lokalnih trgov, ampak so globalni in na njih prevladuje stanje, ki ga ponazarja formula (informacijska družba + znanstveno-tehnološka družba + učeča se družba + ustvarjajoča družba = inovativna družba).<sup>11</sup> Zato se je treba s pomočjo inovacijskega menedžmenta, ki je tudi inovativen, spopasti s zahtevnim stanjem, povzetim v Prikazu 0.11.



Prikaz 0.11: Obstoj na sodobnem trgu je odvisnosti od inovativnosti inovacijskega menedžmenta

Stanje v svetovnem gospodarstvu namreč ponazarjajo podatki iz Prikaza 0.12.

1790	1870	1970	2005 (leto)
-	3:1	150:1	500:1 (razpon bogastva med najbolj in najmanj inovativno državo – Svetovna banka)
95%	20%		(delež znanja sveta – delež prebivalstva sveta, ki z njim razpolaga in ima korist od inoviranja)
Neuspeh invencijsko-inovacijskih procesov, ki so že v fazi odobrenih projektov: +96% (Business Week 2005)			

Prikaz 0.12: Rast razpona bogastva zaradi razpona inovativnosti na svetu od podjetniške revolucije dalje

V Sloveniji danes veljajo podatki: okoli 94% vseh organizacij so mikro (z manj kot 10 zaposlenimi), 4% so male (med 10 in 50 zaposlenih), 1,5% so srednje (med 50 in 250 zaposlenimi), 0,3% večje (nad 250 zaposlenih); kakšnih 80% proizvodnih organizacij so mednarodni kooperanti, torej precej odvisni od tujih lastnikov. Izmed tistih 94% 90%, ki spadajo med najmanjše in najštevilčnejše, jih je 90% brez ambicije rasti v večje, torej so vsaj te problematične z vidika inoviranja (Rebernik idr., 2004; Krošlin 2008).

Razen tega je vsaj v slovenskih gospodarsko in kulturno razvojnih razmerah inoviranje namesto rutinerstva težko uveljaviti, ker gre za proces spreminjanja kulture, ki je običajno dosti počasnejši od hitrosti sprememb v zadnjih desetletjih. To se da povzeti na kratko v Prikazih 0.13 in 0.14.

Prikaz 0.13 pove, kakšne je bil dolgoročni razvoj trga, ki je glavni vir pritiska, da je treba inovirati, a s pogojem, da je ponudba večja od povpraševanja. V slovenski praksi vsa stoletja pod avstrijsko in jugoslovansko oblastjo ta pogoj ni prevladoval. Zato se je po sto ali več tisočletjih rutinskega življenja uveljavilo, da logika, ki je odsev prevladujočih starih izkušenj, ne vključuje potrebe po inoviranju niti v vednost in znanje niti v vrednote / čustva ljudi. Prehod v samostojno Slovenijo torej pomeni s tega vidika, da je prvič v vsej dolgi zgodovini konec prevlade slučajnostnega trga in trga proizvajalcev, torej pomanjkanja in zato presežka povpraševanja nad ponudbo. Staro stanje, ki ga je zdaj zaradi globalizacije in njenega ozadja – prevlade najbolj

<sup>11</sup> V zgodovini Slovenije je cehovsko gospodarstvo praktično prevladovalo stoletja in vse do razpada SFR Jugoslavije. Kajti gospodarske zbornice so imele splošna združenja panog, v katerih so obstoječe organizacije (ki so jih v časih imenovali podjetja, včasih organizacije združenega dela, včasih delovne organizacije) odločale, ali sme v isti panogi nastopiti nov konkurent. Vanj je seveda investirala družba, ne privatnik, ki bi prevzel tveganje naložbe na lastna ramena brez tveganja države in drugih delov ali organov družbe (Mulej, 2006a).

inovativnih na svetovnih trgih – zares konec, praktično pomeni, da je napor inovirati nesmisel in tisti, ki se z njim ukvarja, nima takih vrednot, kakršne večina šteje za normalne. To več ne gre.

Prikaz 0.14 pa pove, da je v desetletjih po 2. svetovni vojni spreminjanje zahtev do podjetij in zato do ljudi, ki jih upravljajo in ki se v njih preživljajo, postalo mnogo hitrejše kot kadarkoli v prejšnji zgodovini. To pomeni praktično posledico, da ne velja več 'zakon dvogeneracijskih ciklov', ki so označevali, da so spremembe kulture v prehajanju iz predindustrijskih v sodobne razmere trajale kakšnih 70 let (Mulej, 1994); zdaj se bi morala kultura prenoviti vsako desetletje. To je seveda zelo naporno za veliko večino ljudi.

TIP TRGA	PREVLADUJOČI SMOTER PROIZVODNJE	PREVLADUJOČA VLOGA OBLASTI	TRŽNI POLOŽAJ Z VIDIKA PONUDBE / PROIZVAJALCEV
SLUČAJNOSTNI TRG	za lastne potrebe proizvajalca	presoja pri sporih, mir pred tujci, roparji idr.	nejasen, odvisen od slučajnosti, inoviranje ni navada
TRG PROIZVAJALCEV	za znanega oz. čakajočega kupca	podpora proizvajalcem in presoja pri sporih, mir pred tujci, roparji,...	ponudba < povpraševanje, konjunktura, inoviranje nepotrebno
TRG KUPCEV	za neznanega kupca, na katerega ponudnik čaka z upanjem, da pride	razvoj konkurence in sposobnosti konkurirati, presoja pri sporih, mir pred tujci, roparji,...	ponudba > povpraševanje, prodati je težko, inoviranje in sistemsko razmišljanje potrebna
DRŽAVNO PODPRT TRG KUPCEV	za neznanega kupca, na katerega ponudnik čaka z velikim upanjem, da pride	podpora odjemalcem, razvoj konkurence, ev. delovnih mest, in presoja pri sporih, mir	ponudba >> povpraševanje, prodati zelo težko, inoviranje in sistemsko razmišljanje nujna

Prikaz 0.13: Razvoj trga in potrebe po inoviranju in sistemskem razmišljanju

DESET-LETJE	TRŽNE ZAHTEVE	IZVEDBENI UKREPI PODJETJA – ODZIV NA TRŽNE ZAHTEVE	IDEALNI TIP PODJETJA
1945	Oskrba	Proizvodnja in dobava	Oskrbno podjetje
1960	Ugodna cena	Interna učinkovitost, tj. obvladovanje stroškov	Učinkovito podjetje
1970	Ugodna cena in kakovost ponujenega v soodvisnosti	Učinkovitost, tehnična in komercialna kakovost	Kakovostno podjetje
1980	Ugodna cena in kakovost in izbira ponujenega v soodvisnosti	Učinkovitost, tehnična in komercialna kakovost in fleksibilnost	Fleksibilno (= aktivno prilagodljivo) podjetje
1990	Ugodna cena in kakovost in izbira in edinstvenost ponujenega <sup>12</sup> v soodvisnosti	Učinkovitost, tehnična in komercialna kakovost in fleksibilnost in inovativnost	Inovativno podjetje
2000	Ugodna cena in kakovost in izbira in edinstvenost ponujenega ter skrb za naravno okolje, vse v soodvisnosti	Učinkovitost, tehnična in komercialna kakovost in fleksibilnost in inovativnost, vključno s skrbjo za naravno okolje	Sonaravno podjetje

Prikaz 0.14: Od oskrbnega do sonaravnega podjetja – rast potrebnosti in tematske širine inoviranja

Vsi povzeti podatki dajejo podlago, da je povsem točna v Prikazu 0.6 povzeta opredelitev EU, da obstaja povezava med inoviranjem tesna in sistemskim razmišljanjem, ki temelji na medstrokovnem ustvarjalnem sodelovanju, da se bi kar najbolj približali celovitosti. Takšna je 'dialektična teorija sistemov', zato jo bomo na kratko povzeli v nadaljevanju knjige, ker je štejem za najbolj uporabno, da bi uresničili opredelitev EU, povzeto v Prikazu 6. Mulej je njen avtor in jo uspešno uporablja preko 30 let, mi njegovi soavtorji in drugi pa tudi.

<sup>12</sup> Poleg prve smo po kasnejših spoznanj dodali še novo, šesto fazo, ki med faktorje uspešnosti dodaja skrb za naravno okolje in spreminja optimalno podjetje v trajnostno inovativno podjetje (Ečimovič, Mulej, Mayur 2002).

## 0.2 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:

- *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 samo *en* (1) sam odstotek. Izmed invencij, ki se ne iztečejo v korenite spremembe, ampak v drobne izpopolnitve, uspe *sedem* (7) odstotkov<sup>13</sup>. Moramo torej ustvariti veliko invencij, da imamo dovolj možnosti uspeti – doseči inovacije in morda tudi njihovo široko uporabo za neki majhen odstotek vseh invencij<sup>14</sup>. *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).<sup>15</sup>
- 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.<sup>16</sup>
- 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 od kraja do kraja). Nastaja *glocalizacija*.
- Pred slabim stoletjem in pol so na Zahodu (in tedaj samo na Zahodu) in Japonski ukinili cehe<sup>17</sup> 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<sup>18</sup>. Tiče se tudi vseh drugih, saj jim spreminja življenje.

---

<sup>13</sup> Obe številki sta izkustveni oceni, zlasti nejasna je druga. Nihče namreč ne ve, koliko zamisli zamre že pri avtorjih, ker jih pozabijo ob drugih obveznostih, nimajo poguma jih dati v javnost, odnehajo pri prvih neugodnih odzivih itd.

<sup>14</sup> Ker je razmerje med invencijami in inovacijami tako, kot smo pravkar povzeli, in ker na sodobnem trgu najbolje živijo tisti z največ inovacijskega (ne samo invencijskega!) uspeha, sodobna vodstva držav in organizacij pospešujejo oboje – invencije (kot surovine in predpogoj za inovacije) in inovacije (kot doseganje koristi od dela invencij).

<sup>15</sup> Izkušnje so pokazale, da so ljudje od nekdanj dosegali toliko več uspešnosti, kolikor bolj so bili celoviti, ko so pripravljali, sprejemali in izvajali svoje odločitve. Neuspešnost in neuporaba systemskega razmišljanja sta enako tesno povezani. Pokazali bomo, da je lahko razmišljanje systemsko / celovito tudi na neformalen način. Glejte T. 4.

<sup>16</sup> Brez inoviranja bi človeštvu torej morda že zmanjkalo surovin. Primer: ali bi lahko vseh dobrih šest milijard ljudi, kolikor nas živi danes, imelo hiše za svoje družine, če bi za vsako hišo porabili toliko gradiva kot za kak srednjeveški grad? Zagotovo ne. Niti ne bi mogli vsi živeti v naravnih okoljih, ki so najbolj ugodna npr. po evropskih merilih.

<sup>17</sup> Cehi so bile v srednjem veku organizacije obrtnikov. Skrbeli so, da ponudba ne bi presegla povpraševanja (ostale lastnosti nas tu manj zanimajo). Torej so *onemogočali konkurenco* in s tem napredek, za sebe so videli korist od ravnovesja brez spreminjanja. Širši, bolj systemski pogled jih ni zanimal.

<sup>18</sup> Država kot organ prisile je pa tako ali tako orodje najvplivnejših gospodarstvenikov, ne celotne družbe, njene interese zagovarja zelo izjemoma. (»Kar je dobro za npr. General Motors, je dobro za ZDA.«) Novejši zgled: G. Bush mlajši kot predsednik ZDA noče podpisati pristopa ZDA k prej omenjemu sporazumu o Kyotu in s tem prevzeti dela skrbi za kakovost klime in zraka človeštva, češ da bi to škodovalo rasti gospodarstva ZDA in trgovanju z njim. Za podatke, ki jih navaja Hawken (1994) in po katerih – posredno – stane pomanjkanje skrbi za okolje več kot uporaba že znanih metod za varovanje in obnovo naravnega okolja, najvplivnejši v ZDA nimajo dosti razumevanja. Stane jih pač v obliki višine davkov, zdravstvenih izdatkov ipd., ki jih ne všttevajo. Julija 2001 je ena od svetovnih tovarn cigaret celo objavila izide raziskave, po kateri se kajenje državam splača, češ da kadilci veliko prispevajo v davčno blagajno in zaradi zgodnjega umiranja malo črpajo iz pokojninske blagajne. O stroških

Samo v obdobju 1970 – 1995 je razpon med najbogatejšo (beri: najinovativnejšo) državo sveta in med najrevnejšo, najmanj inovativno, porasel od 150 : 1 na skoraj 400 : 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), v nadaljnjem desetletju pa že na preko 500 : 1. Če ne vzamemo za primerjavo skrajnosti, ampak najbogatejših 20% človeštva in najrevnejših 20%, dobimo v bistvu zelo podobno Prikazo: 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<sup>19</sup>.

- Skratka, inoviranje je postalo *podlaga* konkurenčnosti, konkuriranja, kakovosti življenja pri delu in doma, preživetja, razlik.<sup>20</sup>

Svet se torej deli na:

- najbolj inovativne družbe, v katerih živi kakšnih 20% človeštva, in na
- bolj rutinerske družbe s preostalimi 80% prebivalstva<sup>21</sup> (le-te deloma posnemajo novosti najbolj inovativnih, delno jih zavračajo v imenu ohranjanja tradicije<sup>22</sup>).

**Slovenija** ni bila med inovativnimi nikoli v zgodovini. V stoletjih vloge dela Avstrije in Avstro-Ogrske je bila pretežno samozadostna agrarna družba in ekonomija, v sedmih desetletjih kraljevine in potem Titove Jugoslavije pa je pretežno živela na trgu brez hudih konkurentov, torej *ves čas brez hude nuje inovirati*. Zdaj, ko se je odprla na globalizirani svetovni trg, nima dosti izbire:

- **nadoknaditi mora zaostanek** za inovativnimi družbami,
- **ali** pa (p)ostati njihova **kolonija**, ki živi slabo.

V skoraj dveh desetletjih, odkar se je Slovenija osamosvojila, je z zakoni omogočila *praktično vse* vrste podpore za ustvarjanje invencij in inovacij<sup>23</sup>. Izrabiti jo more in sme vsak občan ali organizacija po lastni odločitvi, mora nihče (po sili zakona). Naučiti se torej moramo **hoteti in znati ustvariti in izrabiti inovacijske priložnosti**. Ni tretje poti, na kateri bi ne bili niti inovativni niti kolonija in bi vendarle živeli dobro – po svojih, evropskih merilih. Aktivna politična podpora je torej še vedno prešibka; odgovor na to dilemo najdete pri Muleju (2007).

*Tržno gospodarstvo*, o katerem slišimo, da vstopamo vanj, odkar smo zapustili takoimenovani socializem<sup>24</sup>, sta torej gospodarstvo in družba pod bistvenim vplivom, *oblastjo*

---

zdravljenja in drugih vidikih niso omenili ničesar. – Enostranska namesto celovite izbire vidikov za raziskavo, podatkov v njej in interpretacij pozroča nesmiselne in nevarne sklepe, če jih sprejme država ali podjetnik ali kdor koli drugi. Božičnik (2007) navaja podatek, da je ves prirastek bogastva na svetu v zadnjih 4 desetletjih navidezen, če upoštevamo, da stroške za obnovo uničenega naravnega okolja človeštvo samo odlaga. Podobno je pokazala tudi druga ekonomska študija (Stein, 2007), pa tudi dejstvo, da so Nobelovo nagrado za mir za l. 2007 podelili politiku, ki leta dolgo opozarja, da človeštvo, zlasti najbogatejše države, hudo uničujejo naravno okolje, in mednarodnemu inštitutu za probleme okolja (s katerimi sodeluje redno tudi slovenska znanstvenica).

<sup>19</sup> Ni problem samo v tem, da naraščajo razlike in gre revnejši večini slabo, obenem pa ta večina najbolj narašča. Je tudi v tem, da je vse več izmed njih takih, da poskušajo kot begunci preiti v območja bogatih držav, ki ne vedo, kako bi se do njih ravnala. – Tudi v Sloveniji nimamo »Zbirnega centra za sprejem beguncev«, ampak »za vračanje beguncev«. Zahodni Nemci so rekli: Ali gre naš denar v Vzhodno Nemčijo, ali pridejo oni vsi sem. In ga dali.

<sup>20</sup> Primere smo komentirali tudi z vidika celovitosti in to iz dveh osnovnih razlogov: (1) pot od invencije do inovacije je tako zapletena, da brez dovolj celovitosti uspeh na njej ni zelo verjeten, (2) zato se ne kaže veliko ukvarjati z inoviranjem, če v podlagi razmišljanja o njem ni systemskega, torej dovolj celovitega lotevanja / pristopa. Podrobneje o tem kasneje. Glejte zlasti T. 1, 2, 3, uporabo pa v T. 4.

<sup>21</sup> Znotraj njih bi lahko razlikovali več skupin od posnemalcev do sovražnikov inoviranja, a za to tu ni prostora.

<sup>22</sup> Menda dve tretjini človeštva nista še nikoli uporabili telefona, da o računalniku, internetu ipd. niti ne govorimo.

<sup>23</sup> Hkrati z vso zakonodajo za pasivno podporo ima Slovenija velike težave z aktivno podporo. O tem pričajo zapleti pri uveljavljanju zakonodaje o pospeševanju enakomernega regionalnega razvoja in o pospeševanju tehnološkega razvoja itd. (PODIM, npr. 20. - 27., 2000 - 2007).

<sup>24</sup> Gospodarsko-razvojni pogled na sedem desetletij obeh Jugoslavij, ki sta zajemali tudi Slovenijo, pove, da je pod političnim imenom socializma, komunizma in samoupravnega socializma šlo za pospeševanje prehoda iz



inovativnih podjetnikov<sup>25</sup>. Da bi kdo bil **podjetnik** ne le pravno, ampak *ekonomsko*, po taki opredelitvi ni dovolj, da je lastnik podjetja, ampak je važna lastnost, da

podjetnik *inovativno išče, ustvarja in izrablja inovacijske priložnosti*.

Taka lastnost se nikakor ne omejuje na organizacije, ki jim pravimo podjetja. Pravzaprav je **vsak odrasli človek** – pravno gledano – **podjetnik**. Saj je lastnik ali lastnica svoje lastne delovne sposobnosti in jo prodaja na trgu delovne sile, virov človeških sposobnosti. Kako uspešno, to je odvisno od njegove ali njene podjetnosti. Na njo imajo – podobno kot na vse druge človekove odločitve in dejavnosti – začetni bistven vpliv štiri skupine (= delni sistemi<sup>26</sup>) lastnosti:

- človekova naravna nagnjenja k ustvarjalnosti ipd., torej njegov/njen *talent/nadarjenost*;<sup>27</sup>
- človekove *vrednote*, etika, kultura, motivi, skratka motivi in nagibi, kaj štejejo za pravilno (ali napačno), za dobro (ali slabo), našega truda in podpore vredno (ali nevredno); v sodobnih razmerah, ko je vsakdo specializiran ozko, je nujna za preživetje *etika soodvisnosti*<sup>28</sup>;
- človekova *vednost in znanje*, torej njegova ali njena *strokovnost*;
- človekova *čustva*, ki (kot npr. ljubezen, sovraštvo ipd.) mimo razuma vplivajo na človekove odločitve, so pa podobno kot vrednote pod vplivom motiviranja.<sup>29</sup>

Vse štiri skupine lastnosti stalno in močno vplivajo druga na drugo, so *soodvisne med seboj*. Obenem so seveda *soodvisne z okoljem in okoliščinami*, v katerih živimo in ki jih lahko shematično razdelimo na *potrebe* (kaj je treba storiti, npr.) in *možnosti* (kako se dajo potrebe zadovoljiti, npr.) po logiki debet in kredit iz računovodstva.<sup>30</sup>

**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/ustvarjalnosti). 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

---

predindustrijskega v sodobno življenje. (Podrobneje v: Mulej idr. 2000, in prej, viri tam; Mulej, 2006). Torej nas je to obdobje po svoje pripravljalo na sedanje čase, vendar je mnoge med nami tudi uspavalo, saj ustvarjalnosti ni bilo treba uporabiti za inovativnost organizacij, kjer so delali, zato da bi živeli kar dobro (po svojih merilih o naporu in dosežkih).

<sup>25</sup> Normalno namreč postaja, da je ponudba večja od povpraševanja, zato pa uspejo samo najbolj inovativni (četudi morda niso glavni kot avtorji invencij, ampak le kot njihovi uporabniki za doseganje nove koristi!).

<sup>26</sup> Delni sistemi so po definiciji iz teorije sistemov tisti deli neke celote, ki sicer obstajajo samostojno, a se tako zelo prepletajo, da so vsaj enako kot njihove posamične lastnosti pomembne njihove skupne lastnosti. V tem se razlikujejo od podsistemov. Primer: kadrovski vidik poslovanja vseh enot podjetja je delni sistem, enota podsistem.

<sup>27</sup> Tukaj prvič po dobrih treh desetletjih ukvarjanja s teorijo sistemov in dialektično teorijo sistemov vključujemo med sestavine subjektivnih izhodišč človeka tudi talent/nadarjenost. Ni isto kot strokovnost, ki se da naučiti, niti isto kot vrednote, ki se dajo privzgojiti, ampak so posameznikova osebna naravna lastnost, ki jo pač imaš ali nimaš. Da se le dodatno razviti (ali zatreti, žal tudi to). Od talenta je odvisno, katera strokovnost in vrednote se bodo razvile, od vzgoje in izobraževanja kot vplivov na strokovnost in vrednote pa je tudi odvisno, kateri potencialni talenti se bodo razvili v uporabne in uporabljene (prim.: Udovičič 2002). Senčar (2008) poroča, da psihologi razlikujejo nadarjenost in talent: nadarjenost pomeni nadpovprečne sposobnosti na različnih področjih, talent pa enem. Govorili bomo (v Temi 2) o dveh delih subjektivnih izhodiščih – prirojenem in pridobljenem.

<sup>28</sup> Tudi o njej nekaj več kasneje. Glejte p. 1.7.

<sup>29</sup> Danes veliko govorijo o čustveni inteligenci. To pomeni priznanje, da so čustva enako vplivna kot razum. – V DTS smo jih doslej združevali z vrednotami v skupen pojem vrednote, zdaj jih pod vplivom novih spoznanj razmejujemo. V bistvu pojem čustvena inteligenca pomeni sposobnost in voljo dojeti in upoštevati tudi čustva.

<sup>30</sup> Sedem lastnosti, ki smo jih sedaj nanizali, tvori začetne pogoje, da se odvija kakršno koli človeško delovanje. Zato jih v Dialektični teoriji sistemov imenujemo *izhodišča*: vednost, znanje, talent in vrednote ter čustva tvorijo subjektivna izhodišča, potrebe in možnosti objektivna. Prvih pet so lastnosti človeka, drugi dve lastnosti okoliščin. Več o tem v temi 2. v p. 2.2 in 2.5.

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.<sup>31</sup>

**Inovacije**, izpeljane<sup>32</sup> iz invencij<sup>33</sup>, so torej **vse koristne (in samo koristne!) novosti**.<sup>34</sup>

- Po vsebini lahko pomenijo (1) novo vsebino / program poslovanja / delovanja<sup>35, 36</sup>; (2) nove lastnosti izdelkov in proizvodnih postopkov<sup>37</sup>; (3) nove lastnosti organizacijskih vidikov delovanja<sup>38</sup>; (4) nove lastnosti vodenja ljudi v organizacijah in v družbi kot celoti<sup>39</sup>; (5) nove lastnosti metod vodenja in dela<sup>40</sup>.
- Drugi je vidik razlikovanja njihovih *posledic*. Le-te so lahko (1) korenite<sup>41</sup> ali (2) drobne<sup>42, 43</sup>.

<sup>31</sup> Brž ko dosežki nastanejo s kombiniranjem nekih sestavih, torej zaradi njihovih odnosov, povezav, relacij, (= trije pojmi z isto vsebino) je po splošni teoriji sistemov upravičen govor o »sistemih«, »sinergijah«, »emergencah«, skratka o novih lastnostih, ki se *razlikujejo od vsote danih*. Glejte p. 1.2.

<sup>32</sup> Ker so izpeljane s kombiniranjem pogojev za nastanek inovacije, izpolnjujejo osnovni pogoj, da jih štejemo za sistem in se z njimi ukvarjamo s pomočjo teorije sistemov. Zakaj bomo uporabili prav dialektično teorijo sistemov, bomo pokazali kasneje. Glejte T. 1 in 2.

<sup>33</sup> Invencije - sugestije, kot so izumi, ki se dajo zaščititi, ali druge nove zamisli, ki obetajo kaj koristnega, so pri tem seveda lahko lastne ali tuje. Lastne so, če so inventorji in inovatorji iste osebe / organizacije. Inovatorji se namreč ne ukvarjajo z ustvarjanjem novih zamisli, kot se inventorji, ampak s spreminjanjem invencij v nove koristi.

<sup>34</sup> Kaj je invencija in kaj ni, sme avtor presojati tudi sam. Toda o tem, ali je nekaj novega, neka invencija, tudi *inovacija*, presojajo odjemalci, ne avtorji. Inventor torej usmerja svoj napor in naložbe v nastanek nove zamisli, inovator pa mora (uspešno!) investirati tudi v proizvodnjo, trženje, trgovanje (če gre za nov izdelek ali storitev ali proces proizvodnje ali drugega dela poslovanja, sicer morda manj). Zato bomo v tej knjigi – prvič po dobrih treh desetletjih ukvarjanja z razvojnimi vprašanji in invencijsko-inovacijskimi procesi – vključili tudi poglavje o difuziji novosti. Glejte p. 4.2. in 4.3.

<sup>35</sup> Npr. nov poslovni program. Tako je Janez Puh iz okolice Ptuja postal avstrijski podjetnik z lastnimi izumi glede koles, motorjev, avtomobilov Johann Puch. Bill Gates, skoraj najbogatejši človek na svetu, je najprej poskušal napraviti nekaj čisto drugega in to nekaj časa tudi delal, a ne dovolj uspešno. Šele kasneje se je lotil danes znanih računalniških programov in podjetja Microsoft. IBM tudi ni začel z računalništvom. Itd. Ves čas pa so se trudili za ustvarjalnost. O njej glejte p. 4.1.

<sup>36</sup> Novi poslovni programi so potrebni, kadar stari pod vplivom povpraševanja in konkurentov, katerega izražajo življenjske krivulje, niso (ali kmalu ne bodo) več donosni ali kako drugače dovolj koristni. Ali kadar hoče nekdo razširiti svoje poslovanje na nova področja iz drugih razlogov itd.

<sup>37</sup> Npr. računalnik, ki je bil pisalni stroj in postopno še ogromno drugega; lakiranje s strupenimi laki in v ročni izvedbi, kar dandanes nadomeščajo manj strupene snovi in oprema, ki človeka oprošča tega dela v veliki meri. Itd.

<sup>38</sup> Npr. premik pozornosti od tega, kdo je komu podrejen, na postopke, po katerih teče skupno delo, in od posamičnega dela na sodelovanje in to čim bolj ustvarjalno. Premik od frontalnega pouka z enosmernim pretokom sporočil od učitelja na učence, ki ne smejo ničesar reči, na pogovorni in sodelovalni način pouka. Itd.

<sup>39</sup> Npr. premik od enosmerno ukazovalnega vodenja (“eni mislijo, drugi delajo”) na sodelovalno vodenje (“vsi mislimo, vsi delamo, a seveda tisto, kar najbolj znamo in nas najbolj zanima hkrati”). Uvedba demokracije in njena širitev na vse vsebine življenja, hkrati sprostitev podjetništva - to je bila najbolj bistvena upravljalna inovacija zadnjih desetletij, saj je razvila in sprostila ogromno človeške ustvarjalnosti (z dobrimi in slabimi posledicami).

<sup>40</sup> Gre za metode, kot je teamsko delo, ki omogoča več sodelovanja in s tem več spoznanja, kako zelo smo soodvisni in se dopolnjujemo s svojimi razlikami (ki jih imamo poleg skupnih lastnosti). Ljudje iz različnih strok po takih metodah zmorejo doseči več celovitosti, s tem pa zmanjšati število in moč napak, škodljivih stranskih posledic ipd.

<sup>41</sup> Korenite inovacije bistveno spremenijo dosedanje običaje, terjajo novo učenje in pozabljanje starega znanja in vednosti, zahtevajo naložbe v novo opremo in opuščanje dosedanje, četudi morda še ni povsem odplačana in odpisana ipd. Zato ni čudno, da naletijo na odpore. Le-ti so povsem naravni pri takorekoč vsakem uveljavljanju novosti, zlasti pa pri korenitih spremembah. Spomnimo se gornjega podatka, da uspe 1+7=8 odstotkov, ampake merjeno od sugestij, ker podrkov o nezapisanih invencijah ni! Uspeti torej ni normalno, ampak izjemno. Zato mora tisti, ki poskuša uspeti, imeti tudi veliko sposobnosti prepričevati ljudi o svoji zamisli, ne da ima vse podatke in zmore videti vse posledice vnaprej. Odločiti pa je treba vnaprej! To je naporno, zaostati za drugimi pa tudi, še bolj.

<sup>42</sup> Drobne novosti rušijo malo starih navad, znanja, vednosti, opreme, tržnih možnosti, ampak jih dopolnjujejo. Zato je tveganje dosti manjše, odpori manjši, nove koristi pa tudi. Toda velika večina inovacij so drobne glede postopkov dela, proizvodnega in drugega. Skupno pomenijo veliko, kaže praksa. Poleg tega neposrednega gospodarskega učinka imajo tudi naslednjo dobro lastnost: z njimi se zmore ukvarjati uspešno največ ljudi. Zato se krog ljudi, ki razumejo in sprejemajo ustvarjanje invencij in inovacij, najlažje širi prav z njimi. Kasneje tudi korenitejša postanejo

- Z vidika *nastanka* so lahko (1) povsem nove<sup>44</sup> ali (2) nove kombinacije starih gradiv in/ali zamisli v nove<sup>45</sup>.
- Po *dolžnosti* avtorjev ustvarjati kaj novega gre za (1) invencije in inovacije znotraj službene dolžnosti<sup>46</sup> ali (2) zunaj službene dolžnosti<sup>47</sup>.
- Imamo torej vsaj  $5 \times 2 \times 2 \times 2 = 40$ <sup>48</sup> tipov inovacij<sup>49</sup>. V temi 3 se bomo omejili na 20 tipov, ob stran bomo pustili vidik nastanka.<sup>50</sup>

Zgodovinska praksa kaže, da je ustvarjanje invencij 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**<sup>51</sup>. Za zdaj zajema 20% človeštva<sup>52</sup>, njim koristi bolj kot drugim 80%, katerim pogosto celo škodi (kolonialni odnos, razlika standarda, vsiljevanje tujih navad itd.).

### 0.3 INVENCIJSKO-INOVAČIJSKI PROCESI, CELOVITOST RAZMIŠLJANJA IN ŠOLA

Ali ima z vsem, povzetim zgoraj, kaj opraviti **šola**? Ogromno. Običajno je zdrav mlad človek radoveden. Torej ga novosti zanimajo. Je tudi ustvarjalen. Torej zmore ustvarjati neke novosti, večje ali manjše, koristnejše ali manj koristne, včasih tudi škodljive (dokler ne znamo in/ali nočemo najti česa koristnega med njihovimi lastnostmi). Šola ima bistven vpliv, četudi ne edini vpliv na razvoj otrokovih talentov/nadarjenosti, sposobnosti (= vednosti in znanja) in

---

del kulture, običajnega življenja in pojmovanja (glejte: Treven 2001).

<sup>43</sup> Zanimiv je empirično ugotovljen podatek, da je koristnost novosti najbolj sposobna izraziti črka *U*: zelo korenite in drobne inovacije prinesejo več kot tiste s srednjo stopnjo inovativnosti. Gre za sliko v koordinatnem sistemu:  $y = \text{korist}$ ,  $x = \text{stopnja inovativnosti}$ .

<sup>44</sup> To je zelo redko, a se zgodi. Uvedba pisanja (knjig, v kamen ipd.) namesto ustnega izročila. Ladja, letalo, motor namesto živalske ali človeške vprege, prvi čip, tisk knjig v velikih nakladah namesto rokopisov, izobraževanje vseh, radio. Demokracija, ki ne zajema samo sužnjelastnikov. Prvi ogenj, prvo orodje, prve udomačene živali, prvo poljedelstvo. Ipd. (Glej: Afuah 1998).

<sup>45</sup> To je velika večina novosti. Nove hiše, nove računalniške konfiguracije in programi. Nova jedila, oblačila, moda. Itd. (Afuah 1998 jih imenuje arhitekturne, ker gre za nove sestave iz znanih sestavin).

<sup>46</sup> Takim možni odjemalci raje verjamejo, saj imajo avtorji reference v svoji strokovnosti. Po drugi strani taki avtorji težje dobijo nagrade, priznanja, plačila, če njihovi nadrejeni pozabijo, kako nizek je odstotek verjetnosti, da uspejo. V bistvu je dolžnost, tudi ko gre za raziskovalce in razvojnike, smiselno poskušati, ne more pa biti dolžnosti, da pri ustvarjanju novosti uspejo. Zato je smiselno nagraditi za invencije, zlasti pa za inovacije tudi njih, poklicne izumitelje. Glejte p. 3.3.2.

<sup>47</sup> Stara praksa, ki je omejevala pojem inovacije na drobne, tehnično-tehnološke in mimo službene dolžnosti izdelane invencije in inovacije, je poznala nagrajevanje za samo ta del avtorjev. Pokazalo se je, da to ni samo krivično, ampak predvsem zelo škodljivo. Tiste sodelavce, ki bi lahko dali največ koristi, namreč izloča in jih spreminja v mnogo manj koristne rutinerje prav tak zastarel odnos do njih. Taka praksa je zastarela, opredelitev inovacije je dosti širša: vsaka koristna novost – po opredelitvi odjemalcev. Velja od l. 1971 po odločitvi najrazvitejših držav (OECD).

<sup>48</sup> Lahko pustimo ob stran delitev na povsem nove in nove kombinacije starih spoznanj (Afuah 1998), saj po mnogo tisočletjih obstajanja človeštva praktično nič ne more biti povsem novo, brez vsake podlage v dotlej obstoječi vednosti in znanju človeštva. Še vedno preostane 20 tipov inovacij, od katerih ima vsak nekoliko ali bistveno svojstvene posledice za gospodarjenje, življenje, razreševanje problemov.

<sup>49</sup> Možno bi bilo dodati še kakšne vidike, npr. čas (Učakar 2001), ali prostor, v katerem je kaj nastalo, ali povezavo z življenjsko krivuljo izdelkov, dobička, opreme itd. Vsak avtor sme kombinirati za svoje raziskovanje sam.

<sup>50</sup> Tam bomo tudi pokazali spoznanje gospodarskih zgodovinarjev, da ključna inovacija sodobne družbe ni nobena veličastna tehnično-tehnološka stvaritev, ampak upravljalna inovacija, ki je prinesla namesto 'nezmotljivih' predindustrijskih vladarjev in cehovnega ravnovesja med ponudbo in povpraševanjem – demokracijo in podjetništvo. (Rosenberg in Birdzell 1986). Brez te upravljalne inovacije za ustvarjanje drugih tipov invencij in inovacij ni pogojev (prim.: Bučar 2001). V novem spisku 10 najpomembnejših novosti je več takih, ki so koristne vsemu človeštvu, ne le posamičnemu uporabniku (glejte: Ženko, Mulej, v knjigi: Treven in soavtorji, v pripravi).

<sup>51</sup> O inovativnem poslovanju in inovativni družbi nekaj več v p. 3.2.

<sup>52</sup> O posebnih razvoja managementa pri njih glejte p. 4.4. Slovenija je blizu, a ni v teh 20%.

vrednot. Zmore bistveno pomagati ali uničevati ali ustvarjati **kulturo ustvarjanja in podpiranja invencij in inovacij**.<sup>53, 54</sup>

Taka kultura, kar pomeni (uradna, pravno izražena, in neuradna) *prevladujoča mnenja*, kaj je v neki organizaciji ali družbi prav in kaj narobe, *in navade*, ki veljajo za sprejemljive in normalne, je, kot smo videli zgoraj, pogoj za preživetje, odkar obstaja človeštvo, danes pa še mnogo izraziteje in močnejše<sup>55</sup>. Ne prevladuje, vsaj ne na gospodarsko najrazvitejših območjih, več delo pri tekočem traku, pri katerem delavec ne sme biti ustvarjalen, zato da so izdelki povsem enolični. Vse bolj prevladuje *ustvarjalno* delo, v velikem deležu ustvarjanje invencij in inovacij. Poleg tega je celotnega znanja in vednosti človeštva toliko in tako naglo rasteta njuna količina in raznolikost, da raste vse ožja *specializacija*. Z njo raste *enostranskost* vsakega posameznika in zato **potreba, da sodelujejo ljudje različnih strok**. Šola deluje na mlade z mnogimi učnimi vsebinami, razporejenimi na specializirane predmete. Torej šibko usposablja za medstrokovno sodelovanje. Praksa kaže, da je (žal!) medstrokovnega sodelovanja tudi med učitelji mnogo manj kot znotraj istih ali zelo sorodnih strok<sup>56, 57</sup>. Manjka vzgoje za sistemsko razmišljanje in v tem okviru za **etiko soodvisnosti**, ki odpira pot bližje k celovitosti, **celostnemu/celovitemu** (= holističnemu, sistemskemu<sup>58</sup>) razmišljanju, odločanju in delovanju.

Skratka, šola je bistven vir življenjskih navad. Sodobnim razmeram ustrezajo, da bi zmogli preživeti in živeti dobro, **kultura inoviranja, etika soodvisnosti in praksa sodelovanja**. Ta knjiga ima namen pomagati olajšati prehod od starih navad na take. So naporne, a njihova alternativa je še mnogo napornejša: zaostajanje in vse slabše življenje v korist drugih, inovativnejših.

#### 0.4 SISTEMSKO RAZMIŠLJANJE, INVENCIJSKO-INOVAČIJSKI MANAGEMENT IN ODLIČNA KAKOVOST KOT PODLAGA ZA USPEH POSLOVANJA IN ŽIVLJENJA

Dokler je mogoče živeti in poslovati dovolj dobro, uspešno, v skladu s starimi, utečenimi navadami, t.j. *po rutini*, ali celo z zavračanjem vsega novega v korist starih navad, t.j. *po rutinerstvu*, tako dolgo za (invencijsko-)inovacijski<sup>59</sup> management ni prostora. Toda sodobni

<sup>53</sup> Med pogoji, da bi človek ustvaril kaj novega, je veliko vednosti in znanja ter hkrati težnja in sposobnost razmišljati po svoje, *divergentno*. Ko šola posreduje vednost in znanje, dotlej nabrano in za bistveno šteto po merilih izkušnje iz preteklosti, zahteva (do neke mere upravičeno), da se učenci ali študenti odločijo za neko edino pravilno rešitev in torej razmišljajo *konvergentno*. Toda, ko gre za uporabo nabranih spoznanj, bi morala spodbujati divergentnost, lastno ustvarjalnost, ne le pomnjenja in poznavanja. (Kline 2000; Pečjak 2001; Jensen 2003; Senčar, 2008).

<sup>54</sup> Kaj se z vplivi šole, družine, ulice, drugih virov podatkov, sporočil in informacij zares zgodi, je seveda odvisno po eni strani od subjektivnih in objektivnih izhodišč tistih, ki poskušajo vplivati, in po drugi strani od tistih, ki poskušajo vplive sprejemati ali zavračati. Zato bomo v nadaljevanju govorili o izhodiščih in njihovem oblikovanju, pa tudi o pogojih za uspeh pri prenosu in širjenju novosti, njihovem uveljavljanju.

<sup>55</sup> Kultura inoviranja je mnogo bolj značilna za prej omenjenih 20% človeštva, ki živijo v inovativnih družbah, kot za ostalih 80%. Ena od posledic take razlike je ta, da najbolj talentirani ustvarjalci zapuščajo območja, družbe in druge organizacije, v katerih kultura inoviranja ne prevladuje nad kulturo ohranjanja starih navad, in odhajajo tja, kjer se ne počutijo kot tujki, ampak sprejeti in dobrodošli med sebi podobnimi. Človeštvo pa še dalje razpada na inovativno in rutinersko kulturo. Praksa 3T (toleranca do razlik, talenti in tehnologija) povzroča razlike (Florida, 2005).

<sup>56</sup> Kolikokrat npr. povezujejo spoznanja iz zemljepisa in prirodopisa, iz zgodovine in literature ter jezika, iz varovanja okolja in sociologije? Kolikokrat imajo učitelji istih učencev, dijakov ali študentov organizirano možnost, da drug drugemu povejo, kaj bodo delali z istimi mladimi v naslednjem mesecu? Kolikokrat iz tega izpeljejo možnost, da mlade učijo povezovati znanja in spoznanja iz več predmetov, da bi tako spoznavali soodvisnosti med delnimi spoznanji in znanji? Tudi v visokem šolstvu ni videti položaj glede medstrokovnega sodelovanja nič boljši kot v osnovnih in srednjih. Po vsem svetu. Žal.

<sup>57</sup> Prof. dr. Len Duhal, po izobrazbi zdravnik, po dejavnosti med drugim med vodilnimi v mednarodnem gibanju »Zdravo mesto«, ugotavlja, da je problematika nezdravnih mest samo v desetih odstotkih medicinska, sicer pa sociološka, ekonomska, politična itd. (Glej ISSS 2001)

<sup>58</sup> Žal celovitost ni edina vsebina, s katero ljudje uporabljajo pojma sistem in sistemsko. Zato moramo paziti.

<sup>59</sup> Mednarodni običaj je, kot rečeno, govoriti o inovacijskem managementu. Verjetno ima svoje korenine v tistih starih časih, ko invencije in inovacije še niso razlikovali. V inovacijski management so tedaj zajemali bolj ustvarjanje pogojev, da bi nastale invencije in potencialne inovacije, o uveljavljanju novosti niso veliko razmišljali; veda o

odjemalci in konkurenti – razen v manj razvitih območjih sveta – ne dovoljujejo več, da bi se ponudniki omejevali na rutino in rutinerstvo kot pretežno navado in prakso. Konkurenti drug drugega spodrivajo s trga z vedno novimi zamislami, s katerimi krepijo svojo:

- *ekonomičnost* (gospodarno izrabo virov, možnosti) in *produktivnost* (dosežek na enoto napora), s katerima nižajo svoje *cene*,
- *odlično kakovost* (sposobnost ustreči zahtevam porabnika),
- *izbiro in enkratnost* (različnost od načelno podobnih ponudb),
- *uspešno skrb za naravno okolje*<sup>60</sup>.

*Invencijsko-inovacijski management* (IIM) se torej uveljavlja kot vse bolj bistveno *dopolnilo* rutin(er)skemu managementu. Proces IIM se *ne* začne šele tedaj kot rutinski, to je tedaj, ko vse potrebne vire že imamo in jih je treba kar najbolje skombinirati brez novosti. Začne se že tedaj, ko nimamo še vseh potrebnih virov za poslovanje niti vseh zamisli, kaj in kako bi počeli, ampak jih je treba še *ustvariti* in dovolj *izvirno usmeriti* h gospodarski ali drugi koristi. Zajema torej ustvarjanje invencij in inovacij, zato da bi odjemalcem ponudili *kakovost*, ki jo štejejo oni za odlično in zato podprejo v obliki nakupa in plačila, ki ponudnikom omogoča donosnost, korist. IIM je torej očitno *bolj zapleten*, a hkrati vse bolj nujen kot pogoj za dovolj kakovostno *poslovanje, ponudbo, poslovni uspeh in preživetje*.

Usmeritev *rutin(er)skega managementa* pa je kar najbolj uspešno / koristno / donosno izrabiti *dane vire / možnosti*.<sup>61</sup>

Odjemalcev seveda ne zanima, ali ponudnik razmišlja in deluje (dialektično)-**sistemsko** (t.j. dovolj celovito, s povezovanjem vseh bistvenih vidikov v splet, soodvisno celoto) in **inventivno** ter **inovativno**, pa tudi **rutin(er)sko** – do mere koristnosti rutine – v okviru svojega poslovanja, pač pa **izidi** tega poslovanja. Njihova **kakovost** mora ustrezati odjemalčevim zahtevam in ga prepričati ali celo navdušiti. Doseči to raven kakovosti pa je mnogo težje brez systemskega razmišljanja. Kajti že ustvarjanje invencij je zapleteno in zahteva zelo pogosto, da povezujemo v sodelovanju mnogo medsebojno različnih strok in strokovnjakov, še bolj to velja za ustvarjanje inovacij<sup>62</sup>. Zato najbrže ni čudno, ampak ustrezen razvojni korak, če so v letu 2000 v mednarodnih uradnih dokumentih uveljavili dve novosti, ki to dejstvo izražata:

- V **ISO 9000**<sup>63</sup> (z oznako ISO 9000/2000) in v dokumente EU so vnesli opozorilo na potrebo, da o celotnem poslovanju in njegovi kakovosti razmišljamo systemsko, torej ne zgolj

---

difuziji novosti se je razvijala ločeno (glej: Rogers 1995). V resnici v invencijskem delu procesa nastajajo nove zamisli in njihova uporabnost, v inovacijskem procesu pa korist od njih, njihova koristnost (EU 1995; EU 2000).

<sup>60</sup> Splet (s tujko: sistem) vseh teh štirih lastnosti je postal podlaga za konkurenčnost postopno po letu 1960, odkar se je na severozahodu sveta (Severna Amerika, Zahodna Evropa, Japonska) in kasneje še kje (Avstralija, Nova Zelandija, Tajvan, Južna Koreja, Hong-Kong, Singapur) na osnovi razvoja podjetništva in konkuriranja razmerje med ponudbo in povpraševanjem spremenilo tako, da obseg ponudbe vse bolj presega obseg povpraševanja. (Bolwijn, Kumpe 1990). Kasneje se nam je pokazalo, da se ti štirje pogoji ne seštevajo (in bi torej smel kateri manjkati, pa bi vendarle uspeli), ampak so soodvisni; zato govorimo o *sistemski kakovosti*. Dodati jim je treba še peti pogoj – skrb za naravno okolje. Tako bi govorili o *sonaravnem inovativnem podjetju* (Ećimović idr, 2002; Knez-Riedl idr. 2001; Potočan, Mulej, 2007). Prikaz 0.14.

<sup>61</sup> Torej sta v praksi potrebna oba: invencijsko-inovacijski in rutinski (nikakor pa rutinerski!) management, dopolnjujeta se. Prvi novosti ustvarja in plasira odjemalcem, drugi jih kar najbolj izrabiti, da ne ostane na koncu nič jalovih fiksnih stroškov, ki jih ni od kod pokriti.

<sup>62</sup> Ustvarjanje inovacij iz invencij pač zajema vse poslovne procese – financiranje, investiranje, proizvodnjo, prodajo in trženje, ne samo (tudi zelo zapletenih) raziskovalnih in razvojnih dejavnosti. V slednjih inovacije **ne** nastajajo, pač pa invencije in potencialne inovacije, torej obetavne in uporabne, ne pa še koristne novosti. Prikazi 0.1. – 0.5.

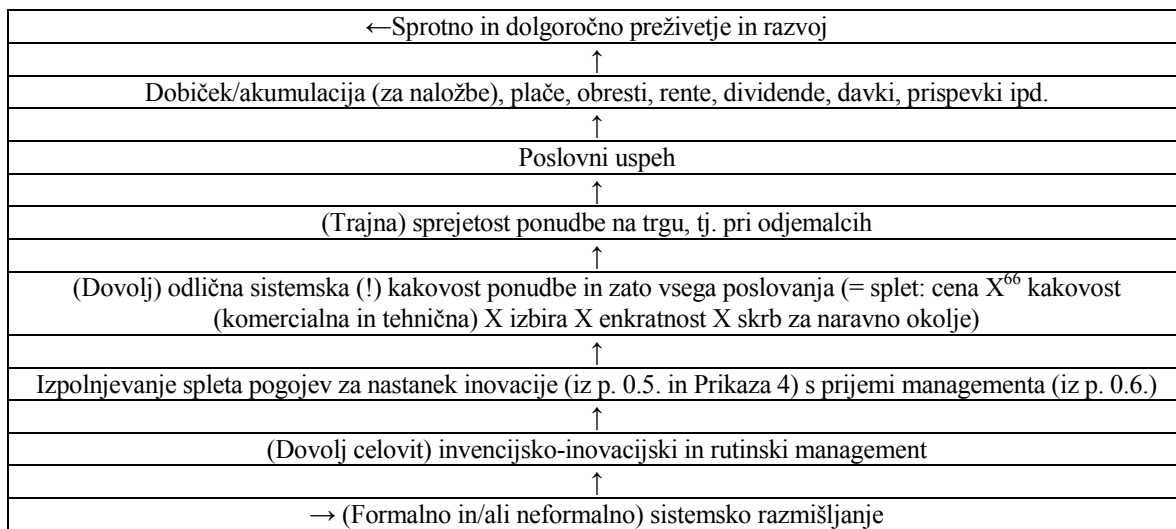
<sup>63</sup> ISO je kratica za International Standards Organisation, torej mednarodno organizacijo, ki predpisuje, kaj je prav, normalno. ISO 9000 je oznaka za standarde, po katerih merijo, kako kakovostno je poslovanje in zato tudi izdelki. Če neka organizacija lahko pokaže, da je dobila certifikat (= potrdilo), da izpolnjuje ISO 9000, ji odjemalci zaupajo bolj kot drugim. Seveda obstajajo tudi drugi, po vsebini podobni standardi, ki so jih uveljavile posamične gospodarske panoge; le-ti so lahko zahtevnejši ali manj zahtevni od ISO 9000, lahko veljajo za celotno poslovanje ali samo za posamične lastnosti izdelkov ali postopkov. (Npr.: Unterlehner, 2007).

enostransko (prikaz 0.6).

- V pravila EQA<sup>64</sup>, ki so precej zahtevnejša od ISO 9000, so vnesli opozorilo, da odlična kakovost temelji na učenju in inoviranju.<sup>65</sup>

Na tej podlagi povzemimo opredelitev povezav (v poenostavljenem linearnem modelu, ki ne upošteva stranskih vplivov in posledic niti slučajnosti, a vse to obstaja) – Prikaz 0.15.

Podrobneje se z vprašanji sistemske (popolne, celovite) kakovosti ne utegnemo ukvarjati. Opozorimo lahko le, da je odjemalcem ustrezna kakovost običajno posledica IIM, ki sloni na sistemskem razmišljanju. Žal izkušnje, kako uporabljajo proces pridobivanja certifikata ISO 9000, kažejo, da se pogosto ustavijo na pol poti. To pomeni, da okrepijo vpogled v procese in red, manj ali nič pa ne uvedejo IIM (PODIM 1999; Pivka in Uršič 1999; Pivka, Mulej, 2004; SZK 2007; itd.).



Prikaz 0.15: Poenostavljen procesni pogled na odvisnost preživetja in razvoja od uporabe sistemskega razmišljanja, zlasti o inoviranju

## 0.5 DIALEKTIČNI SISTEM<sup>67</sup> POGOJEV ZA INOVACIJO

Naj spomnimo, da pojem *inovacija pomeni vsako koristno novost*, ne samo tehnično-tehnološke niti tiste, ki še ni dokazala svoje koristnosti (Oslo 1992; EU 1996). Gre za splet (Mulej, Kajzer, Treven, Jurše 1997, dopolnjeno) v Prikazu 0.4. Tja se zdaj kaže vrniti in reči kaj podrobnejšega:

- *Invencija* pomeni izume in vse druge domisleke, ki bi se utegnili izteči v inovacije. Vendar se to posreči le manj kot enemu (1) odstotku invencij, ki postanejo vsaj sugestije, ko gre za korenite inovacije, in kakšnim sedmim (7) odstotkom, ko gre za drobne inovacije. (Jan in drugi 1990; Business Week 2005)<sup>68</sup>.
- *Podjetnost* pomeni lastnost, da se človek inovativno trudi spreminjati invencije v inovacije, torej – z vsem potrebnim premislekom, tveganjem in pogumom – uveljavljati novosti z

<sup>64</sup> EQA (= European Quality Award, v novi varianti EEA = European Excellence Award) je podlaga, po kateri vrednoti in nagraduje odlično kakovost Evropa. Je tudi podlaga za slovenski zakon, sprejet v l. 1998. Zahodna Evropa in ZDA (Baldrige Award) sta državne nagrade, ki spodbujajo rast kakovosti v organizacijah, zlasti (a ne samo) podjetjih, sprejeli več desetletij kasneje kot Japonska (Deming Prize), ki je z njo začela l. 1951.

<sup>65</sup> Oboje se ujema s tem, kar smo po svojih raziskavah na EPF trdili že dolgo (glej: Mulej in soavtorji 1992).

<sup>66</sup> X uporabljamo kot znak za soodvisnost sestavin celote.

<sup>67</sup> Kot bomo pokazali podrobneje kasneje, je *dialektični sistem* tak splet lastnosti, ki zajema vse bistvene in samo bistvene *vidike* obravnavanja izbranega pojava, povezane zaradi medsebojne soodvisnosti.

<sup>68</sup> Business Week (2005) navaja podatke o praksi, da tudi v največjih podjetjih celo invencije, ki niso postale samo sugestije (po procesu iz Prikaza 0.1), ampak v poslovno strategijo sprejeti projekti, uspejo v manj kot pet odstotkih. Z inoviranjem uspemo torej redko, a brez inoviranja sploh več ne uspemo. Tak je pritisk globalnega gospodarstva.

novim kombiniranjem poslovnih tvorcev (materialnih virov, znanja, poslovnih priložnosti, ustvarjalnosti, trgov itd). (Rebernik 1996; PODIM 2002 – 2007). *Podjetništvo* pa pomeni ali (1) pravno vsebino, to je lastništvo podjetja, ali (2) ekonomsko vsebino, to je življenje od inoviranja s kar se da pametnim tveganjem<sup>69</sup>.

- *Celovitost*<sup>70</sup> je pogoj, da upoštevamo vse bistvene sestavine in povezave v procesu nastajanja ali ustvarjanja invencij in njihovega spreminjanja v inovacije. V ozadju je sistemsko razmišljanje in zato omrežje medstrokovnega ustvarjalnega sodelovanja. (Mulej idr. 2000 in prej; tu več v Temah 1 in 2).
- *Vodenje* (management) pomeni nekaj drugega kot podjetnost in podjetništvo, namreč trud doseči popolno in donosno izrabo danih zmogljivosti, ki jih je ustvarila podjetnost iz invencije. Celovitost je potrebna pri obeh. (Mugler, Belak, Kajzer, ur. 1996; Belak 2000).
- *Sodelavci* so pomembni, ker niti podjetnik niti vodja ne more znati, vedeti niti časovno ali telesno biti sposoben storiti vsega sam. Potrebuje njihovo vednost, znanje, vrednote, čustva, talente, zlasti ustvarjalnost in tudi rutino, a ne sme dopustiti niti sebi niti njim prehoda iz potrebne rutine (= spretnosti pri delu) v rutinerstvo (= zavračanje vsega novega v imenu starih spretnosti). (Peters 1995 in prej)
- *Kultura* pomeni tisto podzavest, ki tvori merila, kaj je prav in kaj ne. Če ni usmerjena v podporo inovativnosti, je pogosteje ovira kot prednost, ko smo v tržnih razmerah, v katerih je ponudba precej večja od povpraševanja. (Mesner Andolšek 1995; Čuber 1995; Treven 2001; Potočan, Mulej 2007 in tam omenjeni viri).
- *Tekmeci* so pomembni, ker vzpostavljajo tržni, zunanji pritisk na ljudi kot podjetnike, menedžerje in sodelavce, da se nenehno trudijo inovirati. So pač neposredni in posredni konkurenti za odjemalce, invencije, sodelavce, materialne vire. (Prim. vire o marketingu; Rebernik 1990; Rebernik in Repovž 2000).
- *Odjemalci* so bili v drugem planu, dokler je še prevladovalo, da je inovacija ustvaritev nečesa novega, brez drugega dela (sodobne!) opredelitve pojma, da se mora novost uveljaviti pri uporabnikih, da bi bila inovacija. Zaradi tega dejstva je znanje iz marketinga (raziskovalnega, prodajnega, nabavnega, finančnega, kadrovskega ipd.) za inoviranje podobnega pomena kot znanje izdelati (vključno z organizacijskim ipd.). Velja tudi za interne odjemalce, ki delujejo v isti organizaciji. (Rogers 1995; Zahn 1995).
- *Dobavitelji* (materiala, financ, opreme, ljudi z vrednotami, vednostjo in znanjem, podatkov, sporočil in informacij) tvorijo vhodne vplive na vse procese.
- *Družbeno-gospodarski pogoji* zajemajo tisto, kar posameznik ali organizacija šteje za vplive in pogoje, ki jih doživlja, a na njih ne more vplivati (vsaj ne neposredno). Na njih sta se nekoč ekonomska teorija in praksa najbolj ali celo povsem osredotočali; gospodarski sistem in politika, denar, lokacije, pravne norme, tržni položaji, šolstvo, raziskovalne in razvojne institucije ipd. – vse to je pomembno, a le del pomembnih pogojev za uspešnost. (Mulej in drugi 1995; Mulej, ur. 1996; Mulej, ur. 1999; Mulej 2007).
- *Naravno okolje* tudi šteje med zunanje vplive in pogoje, vendar se ekonomska teorija in praksa z njim nista ukvarjali, dokler ni postalo že skorajda prepozno (Prim. Konferenco OZN o razvoju in naravnem okolju v Rio de Janeiru 1992, na kateri se je uveljavil pojem “sonaravni ali trajnostni razvoj”. Glej (Burja, 1997), revijo Okolje, zbornike (Mulej, Jan 1995; Vežjak, Stuhler, Mulej 1995 in 1997, Elohim in Stuhler 1998; Stuhler idr. 2000;

<sup>69</sup> Economist (2007) v prilogi z dne 17. 10. 2007 pravi, da je čas, da bi inoviranje spremenili iz umetnosti v znanost.

<sup>70</sup> Kasneje bomo pokazali, da popolna celovitost, ki bi zajela čisto vse lastnosti obravnavane zadeve / objekta in bi torej načelno bila edina, ki bi zaslužila ime celovitost, za ljudi ni izvedljiva, sploh pa ne za ljudi kot posameznike, brž ko se ukvarjajo s kakšno sodobno – zapleteno ali zelo zapleteno, ne samo enostavno – zadevo. Zato bomo obravnavali tudi *zakon o potrebni in zadostni celovitosti*, s katerim zajemamo upoštevanje vsega bistvenega. Kaj velja za bistveno, je avtorjeva odločitev in odgovornost. (Mulej in Kajzer 1998; Rebernik in Mulej 2000; Mulej in Kajzer v Mulej in drugi 2000) Glejte p. 1.5, 2.4 in 4.3.

Ećimović idr., 2002; Ećimović idr, 2007; Božičnik, 2007; idr.)

- *Slučajnosti*: Med zunanje, “objektivne” pogoje bi po mnogih avtorjih smeli in morali šteti tudi srečo, naključje, kajti tudi pri najboljšem možnem informiranju je odločanje glede inovacij bolj ali manj *informirano uganjevanje*, če ga še tako podpremo z metodami<sup>71</sup> (Rydz 1986; Warnecke 1995; Friebe 1994; Weinrich 1993; Feucht 1995; Geschka, Reibnitz 1993; Scheidt 1995; Kos 1996; Likar 1998; Likar 2001; Likar idr., 2007; itd.). Ker je na druge objektivne faktorje lažje vplivati, postavljamo slučajnosti in srečo v posebno rubriko.

**Vsi faktorji inovacije** nastopajo hkrati in jih moramo obvladati ne le hkrati, ampak v vsej njihovi *soodvisnosti in povezanosti*, torej kot **dialektičen sistem** (Mulej idr. 2000 in prej; Temi 2 in 3 v tej knjigi). To je seveda izjemno zapleteno in zato razlog, da so ekonomske vede in ekonomske prakse v praksi kombinacija vede in umetnosti, v veliki meri tudi izkustvene<sup>72</sup>. Ekonomija pač ni tako jasna in enostavna, da bi se dala stlačiti v matematične formule (je na predavanjih iz matematike dejal pred desetletji prof. matematike na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani dr. Alojzij Vadnal). Zato ni izvedljiv eksakten model inovativnega poslovanja. *Okvirni modeli* pa so izvedljivi, tudi kvantificirani in matematično obravnavani (so pa seveda, kot vsi modeli, poenostavljena slika prakse znotraj izbranega vidika – sistema<sup>73</sup>).

## 0.6 MODEL ZA OPERATIVNO POT DO URESNIČEVANJA DIALEKTIČNEGA SISTEMA POGOJEV INOVACIJE

Okvirni model (Prikaz 0.3) je lahko enak v splošnem, za podrobnosti (posebnosti in posamičnosti) je potreben poseben razmislek in čas v vsakem podjetju in primeru. Vedno gre za **vizijo, poslanstvo, politiko, strategijo in taktiko**, da pridemo do **operativnega dela, nadzora nad njim in popravljalnega interveniranja**<sup>74</sup>. Upoštevati pa moramo, da je uresničevanje strategije vsaj tako zapleteno delo kot njena opredelitev (Feucht 1995), v njej “paramo železno srajco starih navad” v praksi, ne s sklepi na papirju.

Za sodobno poslovanje bi jih morda opredelili (modelno, seveda) tako:

*Vizija* se da najkrajše povzeti kot **preživetje**, doseženo s **konkurenčnostjo** dela in sodelovanja, zasnovano na **sistemski kakovosti**, t.j. odjemalcem ustreznem *spletu cene X tehnične in komercialne kakovosti X izbire X enkratnosti X skrbi za naravno okolje*. Prikaz 0.14 (Prim.: Collins, Porras 1997)

*Poslanstvo* je: **navdušiti odjemalce** z odlično ravnijo sistemske kakovosti in jih kar se da trajno pritegniti med zveste odjemalce. (Plakat v podjetju Corning, Blacksburg, Va, USA)

<sup>71</sup> Odločati je pač treba vnaprej in na osnovi ocen, kako se bodo odzvali možni odjemalci, ki o svojem odzivu odločajo sami in samostojno. Odločitve so pogosto težke, saj je prehod od invencij na inovacije običajno povezan z (velikimi) investicijami, zlasti v primeru programskih in korenitih tehnično-tehnoloških novosti, ki naj postanejo inovacije – nekoč kasneje. Zato je poleg znanosti treba imeti izkušnje in srečo, a preveč izkušenj utegne zaslepiti enako kot premalo. Tudi preveč sreče in uspeha utegne zaslepiti in zato voditi v težave (Whittaker, Cole, 2006).

<sup>72</sup> Tako se včasih celo zgodi, da v njih - vsaj začasno - odlično uspevajo laiki, gledano po šolskih diplomah; gre pač za kombiniranje znanstvenih lastnosti in ustvarjanja, skupno z dobrim občutkom, ki ga ni mogoče dokazati znanstveno, a vendarle vpliva in to včasih prav bistveno.

<sup>73</sup> Kot bomo pokazali v Temi 2, je sistem z matematično formalnega vidika splet lastnosti, ki se dajo razvrstiti v dve množici, v množico sestavin in množico povezav med njimi. Z vsebinskega vidika je važno, da je mogoče ustreči tej matematični definiciji s katerega koli vidika, ki ga izberemo, da bi obravnavali neki pojav (npr. našo fakulteto, kraj, računalnik, državo, Organizacijo združenih narodov, vesolje, itd.). Torej je z *vsebinskega* vidika sistem celovit le znotraj vidika, izbranega za obravnavo izbranega pojava, objekta; ob upoštevanju celote lastnosti pa se pokaže, da je sistem samo ena od mnogih mnogih miselno-čustvenih slik obravnavanega objekta – torej je vsak sistem zase neka enostranska slika pojava. Šele *dialektični* sistem se bliža celovitosti, a povsem celovit bi bil samo *totalni* sistem. Le-ta seveda ni dosegljiv.

<sup>74</sup> Podrobneje o tej tematiki govori splošni management, v primeru IIM se razlikuje vsebina, ne zaporedje faz. Med fazami, ki jih povzemamo na kratko v nadaljevanju, tu nista zapisana strokovna priprava upravljanja (kot odločanja lastnikov) in vodenja (kot odločanja managerjev, izvršnih pooblaščenecv lastnikov) in usposabljanje. O tem nekaj več v Temi 2, celoviteje v drugih virih (npr. Kralj 1998; Kralj 2000; Kralj 2003).



*Politika* je: uveljavljati **inovativno poslovanje** kot vir za nenehno sistemsko kakovost v vseh delih poslovnega procesa in organizacijskih enotah. Po potrebi zajema tudi prenovu podjetja, a ne formalno programske ali formalno organizacijske (Mulej 1995). Vsako podjetje mora oceniti lastni položaj in razvojno hotenje in na tej osnovi izbrati svojo politiko, da bi bila dovolj stvarna.

*Strategija* za uresničitev take politike je npr. uporaba **samopreveritve kakovosti** lastnega poslovanja po merilih Evropske nagrade za kakovost (prim.: Mlakar 1997; Mlakar, v Mulej in drugi 2000) in trud za pridobitev (in ohranitev!) certifikata ISO 9000/2000 (včasih TueV ali kaj podobnega), kot prvi korak na tej dolgi poti. Strategije se ne nanašajo samo na inoviranje, korenito ali delno, tehnološko ali netehnološko, ampak na opredelitev načinov za uresničevanje razvojne politike podjetja nasploh, vključno z inovacijsko politiko.

*Taktika* za uresničitev inovacijske strategije z uporabo samopreveritve kakovosti je **organizirano kritiziranje**, sodelovanje v skupinah za reševanje izbranih problemov (na prostovoljni podlagi in med delovnim časom eno uro na teden) z nagradami za invencije (simboličnimi, a hitrimi) in inovacije (za team, organizacijsko enoto, vse v podjetju ali drugi organizaciji, poleg pomembnega deleža za sklade) (prim: Mulej, v Kejžar in drugi 1995). Inoviranje tehnologij je ena izmed možnih in smiselnih tematik, vendar nič posebno samostojnega ali celo edinega smiselnega<sup>75, 76</sup>. O Pravilniku k tem glejte Prilogo knjige.

Ker *eksaktnost modela inovativnega poslovanja ni možna*, se ne more uresničevati po modelu tehnoloških in organizacijskih predpisov, ki delujejo s prisilo, ampak s **spodbujanjem in aktiviranjem sodelavcev** z vseh ravni hierarhijske piramide organizacije. Pri tem je zanimivo, da praktično ni virov o tem, kako spremeniti poglede managerje iz danih značilnosti subjektivnih izhodišč v bolj inovativne, jih je pa veliko o tem, kako naj managerji (kakršni koli že so oni sami) spodbujajo svoje sodelavce.<sup>77</sup> Nekateri svetovalci na osnovi raziskovanja mnogih izkušenj priporočajo okvirne postopke za vzpodbujanje invencij in vodenje njihovega spreminjanja v inovacije (npr.: Robert in Weiss 1988).

Skratka, gre za **povezovanje inoviranja in kakovosti**, spreminjane v *odličnost*, po japonski logiki (prim: Bowonder, Miyake 1994) in z neposredno uporabo ameriškega in evropskega modela, združenih v samoocenjevalnih pravilih Evropske nagrade za kakovost (Mlakar 1997). Pomagati si da tudi s Čubrovim modelom (Čuber 1995) in še čim (Mulej, ur. 1996; Ženko 1997; SZK, 2007). V ozadju je vedno znova sistemsko razmišljanje, ali formalizirano z uporabo teorije sistemov ali pa neformalno, kar pomeni **upoštevanje vsega bistvenega, opredeljenega** po zdravi pameti<sup>78</sup>.

---

<sup>75</sup> N.pr.: Konec leta 1999 je državni zbor Republike Slovenije sprejel zakon o pospeševanju tehnološkega razvoja. Gospodarska zbornica Slovenije - območna zbornica Maribor je ob tej pobudi izdelala empirično analizo o stanju tehnološkega razvoja na svojem območju, v katerem je imela 9.000 članic, izmed katerih jih samo 300 (tristo) zaposluje več kot pet ljudi. Izmed njih je odgovorilo na anketo 82 podjetij. Analiza podatkov je pokazala, da osrednji problem ni tehnologija, ki se da nabaviti kot oprema in izvedbeno znanje, ampak podjetnost kot človeška lastnost, ki je v obravnavanem prostoru manjka bolj kot drugod po Sloveniji in drugod v razvitem svetu. (Lapuh idr., 2000)

<sup>76</sup> Na dejstvo, da tehnologija ni edina možna tematika, ko je govor o invencijah in inovacijah, opozarjamo tudi zato, ker veliko avtorjev z območja inovativnih družb v knjigah in člankih obravnava skupaj izključno tehnično-tehnološke novosti – invencije in inovacije. Praksa, npr. dr. Bena Grahama Jr., Dayton, Ohio, in naše lastno praktično in raziskovalno delo so potrdile spoznanje ekonomskih zgodovinarjev Rosenberga in Birdzella (1986), da tehnično-tehnološke inovacije lahko nastajajo tam, kjer je najprej za njih napravila prostor upravljavska inovacija, zlasti demokratizacija. Poleg nje se je za zelo učinkovite izkazala dolga vrsta organizacijskih inovacij. Metodologije, ki so se izjemno uveljavile prav za njih, so npr. projektni management (Hauc idr., 2007 in prej), reinženiring poslovanja, procesno organiziranje na drugih podlagah, 20 ključev, Six Sigma, grozdenje komplementarnih podjetij ipd.

<sup>77</sup> Da je od managerjev odvisno ogromno, izjemno jasno kaže primer managerjev, ki so dosegli veliko inovativnost svoje organizacije, ne da bi obstajal tržni pritisk. (Linden, 1990; Šek, 2007; Guštin, 2007).

<sup>78</sup> Problem je opredelitev, kaj je bistveno. Le-ta ne more biti objektivna, ampak človekova odločitev. Zato so tako zelo važna subjektivna izhodišča in njihova (potrebna in zadostna) celovitost, zato teorija sistemov, znotraj njenega nabora njenih variant pa dialektična teorija sistemov, ki se izrecno ukvarja s subjektivnimi izhodišči in doseganjem njihove (potrebne in zadostne) celovitosti. (za primerjavo med variantami teorije sistemov glej: Mulej idr. 2000)

## 0.7 UPOŠTEVANJE VSEGA BISTVENEGA – MERILA ZA OPREDELITEV

V p. 0.6 in Prikazu 0.3 smo povzeli osnovne faze procesa managementa in opozorili, da ne zajemajo faze priprave upravljanja, četudi bi morale<sup>79</sup>. Seveda potekajo kot *nenehen krog z veliko povratnimi zvezami* iz kasnejših k zgodnejšim fazam procesa. Če pa bi pogledali na ta proces kot enkratno, ne kot večni krog, bi na *prvo mesto* v njem prišla seveda **priprava upravljanja**. V njej strokovnjaki kot raziskovalci in svetovalci vrhnjega vodstva pripravljajo ocene bodočnosti in zaradi njih potrebnih ukrepov, o katerih potem vrhnje vodstvo in lastniki odločajo (če ne izvajajo te faze kar sami, kar je pogosto zlasti, dokler so organizacije še majhne).

Ta proces je bistven, ker je od njega odvisno, kako **kakovostno** bo poslovanje na njegovi podlagi in kakšni bodo zato **izidi**. Po njih se organizacije seveda dajo deliti na zelo različno uspešne. Kaj je bistvena **podlaga** te uspešnosti? Dolgo je veljala vrsta trditev o njej. Collins in Porras (1994, kasneje še veliko izdaj, naša je iz l. 1997, so tudi novejše) sta jih spodbila na osnovi šestletne raziskave o tem, kakšne so lastnosti podjetij, ki so dolgoročno najuspešnejša. Podjetja sta izbrala z anketo med 700 zelo vidnimi ameriškimi poslovnimi. V poštvo so prišla podjetja z zelo nadpovprečnimi poslovnimi izidi in s povprečno starostjo okrog sto let. Če jih vzamemo za zlate medalje, so v primerjavi s srebrnimi medaljami svetovnega prvenstva uspešnejša *šestkratno*, od povprečnih pa *petnajstkratno*. Proučili so skoraj sto tisoč strani dokumentov. Podjetja – zlate medalje so poimenovali **vizionarska podjetja**.

Z vidika vprašanja, kaj je bistveno, je vredno iz te raziskave uporabiti naslednjo primerjalno tabelo. Pokaže, da se je (nekoč morebiti točna) opredelitev, kaj je bistveno, zelo spremenila, ali pa vsaj njene posledice v obliki poslovnih izidov. Pri tem *vizionarska podjetja niso uspešna le ta hip*, ampak so nadpovprečno uspešna na zelo dolg rok (četudi so imela svoja obdobja napak in resnih težav tudi ona) – Prikaz 0.16.

Bistvena podlaga je torej – in to velja za vodje na vseh organizacijsko hierarhijskih ravneh in podjetnike – **bistvena ideologija = bistvene vrednote in smoter**.

**Bistvene vrednote** so načela, ki so za dano organizacijo osrednja in trajna ter imajo vlogo splošnih smernic. *Ne smemo jih zamešati s specifičnimi praksami glede kulture ali operativnega delovanja, niti s finančnimi cilji ali kratkoročno primernimi pripomočki*.

**Smoter** izraža temeljne razloge za obstoj organizacije, ki sežejo preko pridobivanja denarja, kot da so večna zvezda vodnica na obzorju. *Ne smemo jih zamešati s specifičnimi cilji ali poslovnimi strategijami*.

*Niti temeljne vrednote niti smoter niso nujno različni kot pri drugih podjetjih, a so nujno avtentični, lastni*, torej odsev svojstvenih lastnosti danega podjetja ali druge organizacije.

V vizionarskem podjetju **temeljne vrednote** ne potrebujejo razumskega ali zunanjega opravičila. Niti ne zanihajo ob enodnevnih trendih in trenutnih modah. Premaknejo se tudi ne, da bi se tako odzvale na spremembe v razmerah na trgu.

Dobro zasnovan **smoter** je širok, temeljen in trajen. Naj bi bil uporaben, da bi vodil in inspiriral organizacijo dolga leta, morda stoletje in več. Nikoli ga ne dosežemo ali izpolnimo povsem, saj je kot trud prijeto sonce na obzorju.

Vizionarsko podjetje se lahko in navadno tudi se postopno razvije v delovanje na novih področjih poslovanja, a še dalje ga vodi isti smoter.<sup>80</sup> Človek lahko ima in opredeli tudi svojo osebno temeljno ideologijo. Za avtorje te knjige npr. tako:

*»Pomagati ljudem upoštevati vse bistveno in ustvarjalno sodelovati, da bi inovirali«.*

<sup>79</sup> Prim. Prikaz 2.4.!

<sup>80</sup> Nimamo prostora, da bi povzeli vse tri strani tabele, ki navaja temeljne ideologije vizionarskih podjetij. Izdvojimo npr. Hewlett-Packard: »Strokovni prispevek k področjem, na katerih delujemo (Obstajamo kot podjetje, da bi dali svoj prispevek)« »Spoštovanje in priložnost za sodelavce HP, vključno s priložnostjo za delež pri uspehu podjetja« »Prispevek in odgovornost do družbenih skupnosti, v katerih delujemo« »Kakovost po ceni, dostopni za odjemalce HP« »Dobiček in rast kot sredstvo, ki omogoča doseganje vseh drugih vrednot in ciljev«. (Collins, Porras 1997, 69)

To je temeljno merilo za katero koli odločitev.

So to **besede ali dejanja**? Oboje, kajti:

*Prvič:* socialna psihologija iz raziskav spoznava, da ljudje, kadar se javno zavežejo za neko jasno izbrano stališče, mnogo verjetneje delujejo v skladu z njim, *četudi prej niso zagovarjali takega pogleda.*

*Drugič:* in pomembnejše – vizionarska podjetja neke ideologije ne razglasijo kar tako, ukrepajo tudi tako, da prežame celotno organizacijo in postane trajnejša od katerega koli vodje. Ta podjetja namreč:

- dosledneje indoktrinirajo svoje zaposlene v svoji temeljni ideologiji kot primerjalna podjetja iz študije Collinsa in Porrasa, tako da ustvarijo okrog svoje ideologije kulture, ki so skoraj tako močne kot vere;
- skrbneje pripravljajo in izbirajo višje vodje na osnovi skladnosti s temeljno ideologijo kot primerjalna podjetja;
- dosegajo doslednejše upoštevanje temeljne ideologije – ko gre za vidike ciljev, strategije, taktike in organiziranja – kot primerjalna podjetja.

Št.	Mit	Stvarnost
1	<i>Da bi ustvaril čudovito, enkratno podjetje, potrebuješ čudovito, enkratno zamisel.</i>	Samo včasih. Pomembnejša je vztrajnost želve, da zmagaš v dolgi dirki po počasnem začetku.
2	<i>Vizionarska podjetja potrebujejo odlične in karizmatične vizionarske voditelje.</i>	Sploh ne. Važnejša je opredelitev vodje, da zgradi trdno in trajno institucijo. Ustvarjanje, ne opazovanje in rutina.
3	<i>Najuspešnejša podjetja obstajajo predvsem za maksimiranje dobička.</i>	Imajo veliko ciljev, vključno z dobičkom, toda bistvena ideologija (bistvene vrednote in smoter) je važnejša od njega (in nosi denar).
4	<i>Vizionarska podjetja imajo vsa enako množico »pravih« bistvenih vrednot.</i>	Pravih bistvenih vrednot ni. Globoka vera v lastno ideologijo in dosledno življenje po njej ter njeno izražanje napravijo vse.
5	<i>Edina stalnica je sprememba.</i>	Razen glede bistvenih vrednot in smotra, ki sta razlog za obstoj hkrati z veliko težnjo k napredku.
6	<i>Vizionarska podjetja ne tvegajo.</i>	Kombinirajo načrtovan postopen razvoj in avanturistična vznemirjanja, ki izzivajo njihove ljudi in ustvarjajo veliko spodbudo za napredek, da prehitijo tekmece v odločilnih trenutkih.
7	<i>V vizionarskih podjetjih je čudovito delati.</i>	Velja samo tiste, ki izjemno dobro sprejemajo njihovo bistveno ideologijo in zahtevne standarde, srednje poti ni.
8	<i>Izjemno uspešna podjetja opravijo svoje najboljše poteze po krasnem in zapletenem strateškem planiranju.</i>	Več jim uspe s poskušanjem, poskusom in napako, oportunistom, dokaj dobesedno – slučajno. Več je selekcije, kakršno je Darwin našel v naravi, kot tiste, ki jo opisujejo učbeniki o podjetniškem strateškem planiranju.
9	<i>Podjetja naj bi najela vrhovne vodje od zunaj, če hočejo temeljite spremembe.</i>	Redkokdaj. Doma vzgojeno vodstvo je pogostejše. V razmerju 6 : 1.
10	<i>Najuspešnejšim podjetjem je osrednja želja premagati tekmece.</i>	Osredinijo se na zmago nad seboj. Nikoli ne menijo »napravili smo dovolj dobro«, pač pa vprašajo vedno znova: »Kako se lahko popravimo, da bomo jutri boljši kot danes?«
11	<i>Ne moreš hkrati kolač pojesti in imeti.</i>	Nobene tiranije ALI-ALI, ampak duh IN-IN, ki zavrača izbiranje med stabilnostjo ali napredkom ipd.
12	<i>Podjetja postanejo vizionarska zlasti tako, da napišejo »izjavo o svoji viziji«.</i>	To je samo eden med tisoč potrebnimi in koristnimi koraki v neskončnem procesu izražanja njihovih temeljnih lastnosti.

*Prikaz 0.16: 12 omajanih mitov iz tradicionalnega koncepta managementa – nič (več) veljavne slike stvarnosti (po raziskavi: Collins in Porras 1997)*

**Ali so zato vedno brez napake?** Ne. So pa vedno – v splošnem – vizionarska podjetja zelo pazila, da imajo temeljno ideologijo in da jo, četudi z velikim trudom, ohranijo kot nekaj zelo vplivnega za njihovo življenje. To so počela – in to je bistveno – dosledneje kot primerjalna podjetja. Skratka, **poslovna uspešnost in starost** vizionarskih podjetij, ki sta obe zelo

nadpovprečni, kažeta, da so dolgoročne in celovite usmeritve bolj važne kot kratkoročne in enostranske (npr. v dobiček zdaj, potem pa kar pač že bo), saj prinesejo več dobička. Vsaj v celoti. Torej spada **celovitost** med temeljne vrednote. Nanjo nas navaja (redka dobra) praksa in (zato žal potrebna) sposobnost in volja razmišljati sistemsko. Za uvod o tem le na kratko!

## 0.8 SISTEMSKO RAZMIŠLJANJE KOT OSREDNJA VREDNOTA, POGLED NA SVET

Povzemimo odgovor na vprašanje iz naslova te točke z naslednjim navedkom:

“[Ludwig von] Bertalanffy<sup>81</sup> je verjel, da je celotna usoda našega sveta odvisna od tega, da človeštvo osvoji nov niz vrednot, zasnovan na **splošnosistemskem svetovnem nazoru** (Weltanschauung, worldview). Zapisal je (Prikaza 0.17 in 0.18):

“Iščemo drugačen temeljni pogled; svet kot *organizacija*<sup>82</sup>.

Ta [pogled] bi korenito spremenil vse kategorije našega razmišljanja in vplival na naša praktična stališča. Zamisliti si moramo biosfero (= naravo) kot neko *celoto* ..., v kateri se medsebojno podpirajo ali uničujejo *soodvisnosti*. [Potrebujemo] globalen (= vse obsegajoč) sistem družb, ki so medsebojno v simbiozi (= sožitju); ta sistem (= zaokrožena celota; splet) odslíkava nove okoliščine v neko fleksibilno (= prilagodljivo) strukturo (= sestavo) institucij (= organizacijskih oblik) in se ubada s spreminjanjem v obliki konstruktivnega (= ustvarjalnega) reorganiziranja.”

Prikaz 0.17: Bertalanffyjeva opredelitev razlogov za splošnosistemski svetovni nazor

... Bertalanffy se je zavzemal za to, da bi imeli pogum razširiti svojo zvestobo od naroda na ves svet..., da bi postali *patrioti* (= domoljubi) *planeta* in se trudili razmišljati in delovati predvsem kot pripadniki človeštva..., ki mora začeti varovati kulturno identiteto (= temeljne značilnosti običajev življenja in delovanja) posameznika in tudi vseh drugih okrog njega. Zavzemal se je za novo *globalno* moralo: “za etiko, ki se ne osredini samo na posameznikovo korist in cenjenost, ampak na prilagajanje človeštva – kot globalnega sistema – na njegovo novo okolje”. Taka potreba po novi morali, je rekel, je neogibna:

Opraviti imamo z emergentnimi realnostmi (= na novo nastajajočimi stvarnostmi); ne gre več za izolirane (= brez stikov med seboj) skupine ljudi, ampak za sistematično (= dosledno) *povezano* globalno skupino. Prav to raven [stvarnosti] moramo imeti pred očmi, če [naj] smo sposobni inspirirati (= navdušiti za) širokopotezno akcijo (= delovanje), namenjeno zagotovitvi preživetja nas vseh skupaj in zato posamično.<sup>83 84</sup>

Prikaz 0.18: Bertalanffyjeva ocena sodobne stvarnosti

Vsaka teorija izraža neko **prepričanje** (= sistem, sestavljen iz znanja /o metodah/, vednosti /o vsebini/, talentov in vrednot ter čustev). Teorija sistemov izraža prepričanje, ki je nastalo v *hudih časih* svetovnih vojn in svetovne gospodarske krize. Ugotavlja, da niti človeštvo kot celota niti človek kot posameznik – po izkušnji iz tako grozних in obsežnih posledic premalo celovitih odločitev in dejanj – ne more več obstati, ali celo živeti dobro, če v svojem prepričanju, ki nastopa v procesu človekovega delovanja in obnašanja v *vlogi subjektivnega dela izhodišč*, ne neha biti *pretirano enostranski*. Postati mora *celovit*, kolikor se le da, torej *upoštevati vse važne lastnosti*. Med njimi so v nedavni zgodovini (če starejšo pustimo ob stran) zlasti usodno prezrli *nove lastnosti*, ki jih posamične sestavine dogajanja ali predmet ali skupin ipd. Nimajo, **medsebojni odnosi, vplivi med njimi** pa jih ustvarijo (s tujko, obravnavano kasneje, jih

<sup>81</sup> Ludwig von Bertalanffy je bil po stroki filozof, umetnostni zgodovinar in teoretični biolog, ki je ustvaril na novo marsikaj, med drugim *splošno teorijo sistemov*. Z njo je poskušal ustvariti nov, celovitejši pogled na svet, ki bi nadomestil pretirano specializacijo in ozkost, ki jo povzročata. (Bertalanffy 1968, dopolnjena izdaja 1979; Davidson 1983; Elohim 1999; Drack and Apfalter, 2007; itd.) Njegova prva odmevna dela segajo v l. 1928.

<sup>82</sup> Organizacija je tukaj pojem, ki pomeni, da niso pomembne samo sestavine, ampak tudi in celo predvsem njihovi medsebojni *odnosi*. To se vidi iz tega, da takoj v naslednjem stavku navedka vidimo besedo *soodvisnost*. Ne gre torej za to, da bi svet bil organizacija v pravnem smislu pojma.

<sup>83</sup> Hvala Elohimu J. L. za opozorilo na ta zapis (Elohim 1998; Elohim 1999)

<sup>84</sup> Davidson, M. (1983) (*poudarki s poševnim tiskom najini* - op. MM in ZŽ)

imenujejo emergentne ali sinergije; v skrajno enostavni ponazoritvi pomenijo  $2+2=5$ , ne 4, ali v stari ljudski modrosti: vsako slamico posebej zlomiš zlahka, butare ne; ali: v slogi je moč). Torej – Prikaz 0.19 (povežite ga s Prikazom 5.1). Bertalanffyjeva splošna teorija sistemov se izvirno imenuje nauk; razlika je v tem, da nauk izraža avtorjev namen vplivati, medtem ko teorija ponuja je posplošena spoznanja in je vsakomur prepuščeno, kako bi jo uporabil/a.

*Sistemsko **razmišljanje** je taka praksa razmišljanja, ki bolj upošteva obravnavani pojav kot **celoto** (z okoljem) in manj njegove posamične dele (kot samostojne).*

*Bolj upošteva dejansko **zapletenost**, kot se ji umika s pretiranim poenostavljanjem delovanja, ker slednje večinoma nima enostavnih, ampak zapletene posledice, saj povzroča, da človek spregleda kaj bistvenega.*

*Z upoštevanjem zapletenosti podaja sistemske razmišljanje podlago za posplošitev v teorijo sistemov in potem temelji na teoriji sistemov (izrecno, vidno, ali neformalno).*

***Teorija sistemov** je veda o **poznavanju zapletenih pojavov** in o **metodah njihovega obravnavanja** – razmišljanja, razumevanja in obvladovanja. Je torej epistemologija in metodologija.*

*Ukvarja se s pojavi, katerih zapletenost nastaja kot kompleksnost zaradi **soodvisnosti** med njihovimi sestavinami. Zaradi nje nastajajo med njimi medsebojni vplivi, ki povzročajo, da nastajajo **nove lastnosti** **pojave kot celote**, ki jih je mogoče le delno in bolj ali pa manj(ne)zanesljivo predvidovati vnaprej.*

*Po svoji konkretni naravi so obravnavani pojavi lahko katerekoli vrste. Zato je teorija sistemov **uporabna** v kateri koli specialni stroki in situaciji, toda svoje izvirno poslanstvo izpolnjuje predvsem kot **most za njihovo medsebojno, medstrokovno sodelovanje**.*

*Teorija sistemov med drugim razvija vrednote **nadstrokovnosti**, ki omogočajo, da meje med strokami ne izključujejo sodelovanja, četudi ne nehajo obstajati. Zato razvija tudi vrednote / **etiko soodvisnosti**, voljo in sposobnost specialistov za medstrokovno sodelovanje.*

*Razvija in uporablja tudi **pripomočke, ki nas bližajo celovitosti**.<sup>85</sup>*

Prikaz 0. 19: Sistemske razmišljanje in teorija sistemov – povzetek lastnosti

## 0.9 SKLEPNE MISLI IZ UVODA

Teorija sistemov daje podlage in metode za prepričanost in sposobnost, ki (naj) omogoča **upoštevati vse važno**. Deli se na mehkosistemske in trdosistemske teorije.

- *Mehkosistemske* teorije so tisti njen del, ki se da uporabiti bolje kot druge, kadar obravnavamo družboslovne pojave, med njimi tudi ekonomske, ker pri njih odzivi na vplive niso povsem zanesljivi in previdljivi, trdi, ampak *mehki, verjetnostni*.
- *Trdosistemske* teorije so po drugi strani tisti njen del, ki je bistven, ko gre za tehniške pojave, pri katerih naj bi bili odzivi na vplive kar najbolj zanesljivi in previdljivi, *trdi*, ne mehki, verjetnostni.<sup>86</sup> Naravoslovni pojavi so nekje vmes, potrebujejo obe obravnavi.

Ekonomisti poslovne usmeritve in menedžerji, enako pa tudi vsi drugi s pravicami in dolžnostmi koordinirati delovanje ljudi in/ali njihove opreme ipd., so strokovnjaki, ki pogosto povezujejo mnoge poslovno ekonomske, pravne, psihološke, inženirske, organizacijske in druge vidike poslovanja in v njem potrebna dela. V njihovem delu se torej **povezujejo** mehkosistemske in trdosistemske delovanje, več vidikov in več strok. Torej je njihova izrecna skrb *povezovanje delov raznih vrst v celote raznih vrst*. V sodobnih, zdaj tudi slovenskih razmerah je njihova pomembna skrb tudi krepitev **inovativnosti** dela, torej sposobnosti ustvarjati novo korist od novih zamisli. Kadar gre za takšne lastnosti dela, je obvladovanje teorije sistemov pomembno, posebej primerna pa je **dialektična teorija sistemov**. Druge variante sistemskih teorij se pač ukvarjajo bolj z drugimi vidiki dojetanja in obvladovanja stvarnosti, manj z vplivom na človekove lastnosti, da bi bili zainteresirani za inoviranje.

Številni študenti in tudi drugi, izkušeni praktiki, imajo pogosto **težave**, ko se srečajo s teorijo

<sup>85</sup> François (2004) je v Enciklopediji pokazal, kako veliko variant teorije sistemov in kibernetike je danes nadomestilo in dopolnilo nekdanjo edino – splošno teorijo sistemov. Zato raznim avtorjem pojem sistemske razmišljanje utegne pomeniti kaj zelo različnega od drugih (npr. Pentagram 2008).

<sup>86</sup> Kako bi se počutili, če bi vaš likalnik, televizor, avto, atomska centrala ipd. delovalo verjetnostno, ne zanesljivo? In kako bi se počutili, če bi vaš predpostavljeni, dobavitelj, življenjski partner itd. vaše obnašanje oblikoval s konstruiranjem, kot da ste stroj, ne da upošteva vaše osebnostne lastnosti?

sistemov in stilom razmišljanja, ki teži k celovitosti. Naše izkušnje kažejo, da jih imajo zato, ker so se v dolgih letih šolanja in prakse naučili spoštovati *specializacijo* in razmišljati, odločati in delovati v okvirih, ki jih postavlja ozka specializacija. To je po svoje prav in po svoje narobe. Je nujno in premalo. Naučili so se namreč *spregledati ali pustiti ob stran*, da je specializacija sicer nujna, vsaj enako nujna pa je tudi celovitost. Obe *skupaj* nam omogočata, da ne spregledamo in pustimo ob strani ničesar važnega. Že celovitost, ki se omejuje na delo znotraj specializacije, zahteva, da se potrudimo razmisliti, odločati in delovati tako, da upoštevamo vse važno – po svojih izbranih vidikih in povezavah med njimi. A pogosto tako omejena raven celovitosti ne zadošča. Potrebno je *upoštevati več vidikov, več strok* (v skrajnih primerih na tisoče) in tudi njihove *medsebojne povezave in vplive*, zato tkim. medstrokovnost ali interdisciplinarnost. Prav v tej potrebi je bistveni prazen prostor, ki ga puščajo medsebojno izolirani specialisti in ki jim ga pomagamo pokriti s sistemskim / celovitim razmišljanjem in s teorijo sistemov kot teorijo o njem. DTS je taka teorija v večji meri kot druge teorije sistemov (François, 2004). Za menedžerje, zlasti za inovativne in inovacijske menedžerje je zadostna in potrebna celovitost, zato pa tudi (dialektična teorija sistemov) nujna, kot smo po EU povzeli v Prikazu 0.6.

## TEMA 1

### CELOVITOST, SPECIALIZACIJA, REDUKCIONIZEM IN (MEDSTROKOVNO) SODELOVANJE SOODVISNIH

#### 1.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA V TEMI 1

V uvodu smo povzeli, da je za uspeh pri poslovanju in še zlasti pri inoviranju nujna (potrebna in zadostna) celovitost. Zdaj se bomo vprašali, zakaj je o tem sploh treba govoriti, ko pa je videti samoumevno, da *brez celovitosti ni uspešnosti, enako neogibna pa je tudi specializacija*.

#### 1.1 DOBRE IN SLABE POSLEDICE NUJNE SPECIALIZACIJE

Človeštvo menda obstaja več kot 120.000 let (Wood 2000; po drugih virih celo veliko več, a to zdaj ni bistveno). **Najvažnejše inovacije** (seveda korenite), ki tvorijo razvojna obdobja človeštva, so zlasti v novejšem obdobju *krepile specializacijo* in manjšale možnost posameznika, da bi brez sodelovanja z drugimi dosegal celovitost svojega razmisleka in ukrepanja:

- Pred kakšnimi 120.000 leti so nomadi razvili **jezik**.
- Kakšnih 5.000 let je minilo od kmetijske revolucije, ko so ljudje postali **lastniki** in obdelovalci zemlje in stalno naseljeni, zato so razvili **birokracijo in pisanje**.
- Pred slabimi 500 leti so izumili in uporabili **tisk**, tako so razvili **znanost in izobraževanje**, ki sta se iztekla v industrijsko revolucijo.
- Pred kakšnimi 50 leti so izumili in uporabili sodobno **telekomuniciranje in transport**, kar vodi v trgovanje po vsem svetu (= **globalno**) in **multinacionalne korporacije** (= podjetja s sedeži v več državah).
- Pred kakšnimi 20 leti so izumili in uporabili sodobno **računalništvo, kibernetiko**<sup>87</sup> in genetiko (= upravljanje naravnih lastnosti živih bitij); ta znanja vodijo v avtomatizacijo (= stroje, ki delajo samostojno v okviru ukazov, vgrajenih s programiranjem), reinženiring (in podobne metode netehnološkega inoviranja) in daljšajo življenje.
- Dandanes smo sodobniki in priče razvijanju **omrežij** (= sodelovanja, partnerstva namesto lastništva in hierarhije ukazovanja lastnikov drugim, ki imajo zaradi omejitve na delo po ukazu šefov pravico podrejenih do neodgovornosti) in **umetne inteligence**, kar vodi v elektronsko trgovanje (po internetu ipd.), virtualna podjetja (= ki obstajajo in poslujejo, a nimajo veliko otipljivega lastnega imetja kot nekoč).
- Pred nami je razvoj znanosti 21. stoletja, ki bi naj vodil v drugo renesanso (o prvi vemo, da je pred stoletji **osvobodila človeško ustvarjalnost** iz srednjeveških okovov, ki jih je tekoči trak v industrijski proizvodnji zopet vzpostavil v veliki meri in ki zdaj postajajo vse bolj ovira, kajti inovativna družba ne sprejema veliko rutinsko izdelanih, enoličnih izdelkov, katerim je (bil) namenjen tekoči trak (razen polizdelkov, nadomestnih delov ipd.).

Vse obdobje od industrijske revolucije sem **specializacija** v znanosti in praksi vse bolj narašča. Že prej so ljudje vsa tisočletja poskušali zagotoviti in olajšati svoje preživetje, enako kot vsa živa bitja. Toda ljudje se od drugih razlikujejo po tem, da so postali *ustvarjalni*. Začeli so in niso nehali spreminjati dele okolja, narave, v katerih so živeli. Včasih so bili uspešni, včasih ne, merila za to so postavljali bolj ali manj sami. Tako so se učili iz svojih in tujih izkušenj in to vse več. Postopno je vednosti in znanja bilo na razpolago več, kot ga je posamična glava zmogla

---

<sup>87</sup> Kibernetika pomeni usmerjeno vplivanje, z drugo besedo: (1) upravljanje (2) zapletenih, (3) dinamičnih pojavov, npr. strojev, delov narave in ljudi (4) s pomočjo prenosa informacij, t.j. vplivnih sporočil, sestavljenih iz podatkov, ki nekaj povedo; tako obvladovanje si (5) lajšamo s povratnimi zvezami kot informacijo, ki teče od vplivane k vplivajoči sestavini celote. (npr. Kajzer 1974, in kasneje). Upravljanje ima v kibernetiki splošnejši pomen pojma kot npr. v pravu ali v managementu podjetij (prim. Kralj 2000, Belak 2000; Rozman, 2003).

obdržati in obravnavati<sup>88</sup>. Zato se je pač bilo treba vse bolj specializirati. Tako je človek zmoget vedeti in znati *kolikor toliko dovolj o nečem*, o vsaj nekem delu celote. V tisti del vednosti in znanja se je poglobljal vse bolj, drugi pa v druge dele. To je (bila) pot, da je (bilo) mogoče kolikor toliko obvladati svoje življenje.

Naslednji korak takega zoževanja dostopnega dela vednosti in znanja ter interesa zanj je bil sklep, da je **redukcijonizem** (= puščanje celote ob stran, opuščanje totalne celovitosti, zoževanje osredotočenosti na posamične dele in delne lastnosti izbranih, proučevanih pojavov, kot narekuje/jo izbrani vidik/i) *pravi način*, zlasti v znanosti, pa tudi v vsakdanji praksi.

- Koristnost redukcijonizma in specializacije je, da se človek lahko *poglobi* v podrobnosti. Tako zmore *obvladati* več o nečem, nerazumljivo ostane vse manj – za človeštvo, a vse več – za posameznika. (Flood 1999, ima o tem lepo besedno igro: we are between mystery and mastery, smo nekje med nerazumljivim in obvladanim delom stvarnosti; vemo, da se ne da vse vedeti; obvladati poskušamo, a vemo, da je neobvladljivo).
- Slaba stran redukcijonizma in specializacije pa je to, da *celota ne neha obstajati, vendar jo spregledujemo, je ne opazimo, ker se ukvarjamo samo z deli*. Poleg vednosti in znanja, ki povesta veliko o podrobnostih, smo v mnogih pogledih **slepi za celoto** (Oshry 1996). Zlasti smo slepi za **soodvisnosti** in iz njih izvedene lastnosti, ki jih posamični deli nimajo, celote pa imajo<sup>89</sup>.

Ali zmoremo kot *posamezniki*, ki smo specializirani, dobro poznati soodvisnosti, zlasti tiste med delnimi lastnostmi, na katere se specializirajo medsebojno različne stroke? V praksi ne. In njihove posledice? Pravtako ne, dokler ne preidemo od ozko specializiranega dela na **sodelovanje specialistov**, zlasti *medstrokovno* (ali s tujko: interdisciplinarno), med medsebojno različnimi. Koliko pa ste se doslej o takem sodelovanju učili in se zanj usposabljali?

**Specializacija** je torej nujna, a ni (več) dovolj za uspeh pri delu. **Celovitost** je prav tako važna. Bolje upošteva drug del zapletenosti kot specializacija. Zato se dopolnjujeta.

## 1.2 CELOVITOST, KI UPOŠTEVA ZAPLETENOST TIPA KOMPLEKSNOŠT IN TIPA KOMPLICIRANOST; ODNOSI, IZOMORFIZMI, EMERGENCE, SINERGIJE, ALI PA POENOSTAVLJANJE IN ENOSTRANSKOST

Napačno in nestvarno bi bilo trditi, da je zapletenost nekaj, s čimer se ozki specialisti ne ukvarjajo. Obstajata namreč dva osnovna tipa zapletenosti (npr.: Schiemenz, v Mulej idr. 2000):

- Zapletenost lastnosti *posamičnih sestavin* je tista, s katero se ubadajo specialisti, ko se v njih poglobljajo in razkrivajo njihove *podrobnosti o delih celote*. Ta tip zapletenosti imenujemo **komplificiranost** in je zelo pomembno, da ga razrešimo.
- Zapletenost lastnosti *celot*, ki jih celote imajo, njihovi posamični deli pa nimajo, je drugačna. Ne izvira iz posamičnih delov, ampak iz **odnosov** med njimi, zato iz njihovih medsebojnih vplivov, ki nastajajo zaradi odnosov in povzročajo ali vsaj omogočajo, da nastajajo nove lastnosti. Ta tip zapletenosti imenujemo **kompleksnost**.

Obe sta važni. S komplificiranostjo se ukvarjajo v znanosti **tradicionalne vede**, ki spoznavajo (isto!!) naravo in družbo, a *vsaka s svojega vidika* in brez povezovanja z drugimi, npr. fizika,

---

<sup>88</sup> Poskusi psihologov kažejo, da je v človeški *podzavesti* shranjeno mnogo več vednosti in znanja, kot je človekovi *zavesti* dostopno. Med njima namreč obstaja tudi *predzavest*, ki filtrira (= prepušča ali pa izloča) vsebine podzavesti, ki poskušajo priti v zavest. Tako človek ni preobremenjen, lahko pa tudi spregleda kaj važnega. (Kline 2000)

<sup>89</sup> Voda ima drugačne kemijske lastnosti kot jih imata vodik in kisik, ki jo sestavljata. (Checkland 1991). Ura ni le vsota svojih delov, ampak njihov splet, sistem, v katerem je vsak del potreben, a nobeden ni edini važen niti dovolj. Dva strupa – natrij in klor – sestavljata jedilno sol. Za človekovo ali drugo telo velja enako, pravtako za družino, vojaško enoto, športno ekipo, drugo združbo. Nobena celica v človekovem telesu sama ne misli, človek pa, niti ne čuti, človek pa. Itd. Bistveni so torej *odnosi*, s katerimi se deli povezujejo v celote z novimi lastnostmi, drugačnimi od vsote lastnosti delov. V ozadju teh odnosov je soodvisnost, medsebojna potrebnost med deli, ki drug brez drugega ne bi mogli sestaviti take celote.



ekonomija, sociologija, kemija.<sup>90</sup> Pomanjkanje povezovanja med njimi povzroča, da važnih delov lastnosti ne opazimo, torej slepoto za tisti del stvarnosti, ki ga razkrijemo, če se ukvarjamo s kompleksnostjo. Ukvarjanje s kompleksnostjo pa je omogočila **teorija sistemov**, ko je začela iskati *izomorfizme*, kar pomeni podobnosti, enake lastnosti, ki jih odkrivajo vsaka s svojega vidika različne vede in v njih najdejo medsebojne stične točke.<sup>91, 92</sup> Tako nastane *most* za njihovo sodelovanje<sup>93</sup>. Toda v okviru tradicionalne, *splošne teorije sistemov* (von Bertalanffy 1968/1979 in prej, od l. 1945, delno od l. 1928) je šlo bolj za iskanje podobnosti in stičnih točk, kot za spodbujanje sodelovanja med medsebojno različnimi strokami. Zato izomorfizem kot most zadošča le zelo delno.

Posledica je, da je možno zapaziti **samo del dejansko važnih lastnosti**. *Emergenca*<sup>94</sup> zajema *nastajanje* lastnosti celote, ki jih sicer spregledamo, saj jih deli nimajo. Izidu tega procesa kot pojavu pravijo nekateri tudi *emergenca*, drugi *sinergija*, tretji *sistem*, nadaljnji *negacija negacije*<sup>95</sup>.

Ukvarjanje z lastnostmi, na katere nobena od posamičnih tradicionalnih ved ni pozorna, ker se ukvarjajo z drugimi, ne pa s kompleksnostjo zaradi medsebojnih vplivov, je seveda zaplet svoje vrste in težavno opravilo. Ljudje imajo raje **enostavnost**. Življenje si nenehno *poenostavljamo*, npr. tako da si ustvarjamo in nabavljamo nove pripomočke, od kuhinjskih do letal itd. A s tem si ga **hkrati zapletamo**<sup>96, 97</sup>. Marsikaj namreč zato *spregledamo namesto*

<sup>90</sup> Seveda velja enaka ugotovitev za posamične stroke znotraj omenjenih in drugih, v ekonomiji npr. za marketing, finance, management, bančništvo, politično ekonomijo, ekonomsko politiko itd.

<sup>91</sup> Pokazalo se je, da se izomorfizmi omejujejo na splošne dele lastnosti, mnogo manj jih najdemo v posebnem (za delne skupine množice pojavov kot v celoti) in še manj ali nič v posamičnem delu lastnosti. Splošni del lastnosti je namreč vsem skupen (npr. celotnemu študiju ekonomije), posebnim skupinam sestavin (npr. posamičnim smerem znotraj študija ekonomije), posamični pa dela vsako sestavino različno od drugih (npr. posamični predmet znotraj študija ekonomije). Prim. Prikaz 2.17.

<sup>92</sup> Poleg tega se je pokazalo, da tisti, ki se ukvarjajo z iskanjem izomorfizmov, torej lastnosti, ki so analogne raznim strokam hkrati, to počnejo pretežno v okviru vidikov, ki jih narekuje njihova strokovna specializacija, četudi se ukvarjajo z njo tako, da uporabljajo (splošno) teorijo sistemov, a za opis, ne za most. (Prim.: ISSS 2007; npr. Len Troncale raziskuje kot biolog, James Simms kot fizik, Mike Jackson kot raziskovalec in praktik managementa itd.)

<sup>93</sup> Zaradi omejitve izomorfizmov na splošni del lastnosti se most za sodelovanje omejuje na njih in uporablja jezik splošnih znanstvenih disciplin, kar sta matematika in filozofija. Puščanje posebnih in posamičnih delov lastnosti ob strani pa seveda znižuje konkretnost obravnave in spoznanj. Včasih je to dovolj, npr. za potrebe teoretičnega posploševanja, ki omogoča, da spoznamo, kaj se najbolj ponavlja, a je najbolj skrito za vidnimi, konkretnimi lastnostmi. Najprej moramo npr. vedeti, kaj vse mora zajeti dobra pogodba, potem se lahko ukvarjamo konkretnije z določili posamičnih potrebnih postavk. Za celovitost pa seveda potrebujemo upoštevanje splošnih, posebnih in posamičnih delov lastnosti in njihovih medsebojnih vplivov.

<sup>94</sup> *Emergenca* pomeni nastajanje in/ali nastanek novih lastnosti pod vplivom medsebojnega učinkovanja delov, ki so v medsebojnih odnosih, bodisi kemijskih, fizikalnih, strojniških, elektronskih, človeških itd.

<sup>95</sup> *Negacija negacije* je četrti korak dialektičnega procesa. Dialektika, kot bomo pokazali kasneje, je starogrški pojem za soodvisnost (v latinščini in na tej podlagi v več evropskih jezikih: interdependenca). Soodvisnost ne nastaja med enakimi, ampak med delno enakimi in delno različnimi, kot sta npr. moški in ženska, zaradi razlik medsebojno potrebnimi in zato pod medsebojnim vplivom. Torej se kaže, pravi filozofski jezik, kot enotnost in boj nasprotij. V teku tkim. boja, kar pomeni medsebojnega vplivanja, se dogaja spreminjanje: nove lastnosti in odpadanje dela starih lastnosti. Če novo stanje, tisto ob koncu opazovane faze procesa, primerjamo z nekdanjim stanjem, npr. jajce in kuro, surovino in izdelek, zdravega in bolnega človeka, Jugoslavijo pod Titom in prej (manjšo) pod kraljem in kasneje (zmanjšano na Srbijo in Črno Goro) pod Miloševićem itd. do razpada na Srbijo in Črno goro kot državi, dobimo/vidimo nove lastnosti. Temu filozofija dialektike reče *negacija negacije*, drugi *sinergija*, tretji *emergenca*. Tako nastane iz svojih sestavin zaradi povezav, odnosov med njimi tudi *sistem* (kot nova celota). Prim. Prikaz 1.3.

<sup>96</sup> Na konferenci o teoriji sistemov in njeni uporabi za napovedovanje bodočnosti CASYS 2000, Liege, Belgija, so avgusta 2000 povedali med drugim tudi to, kaj so spoznali, ko so si postavili vprašanje, kako velik bi bil prenosni (žepni) telefon, če bi ga izdelali po vednosti in znanju iz l. 1950. Odgovor: kot faraonska piramida v Egiptu. Veliko so z njim poenostavili, vsaka razvojna faza tehnologije je dala enostavnejšo rešitev – z vidika tehnologije in človeka, ki želi komunicirati z drugimi. Kaj pa z vidika ohranjanja naravnega okolja, z vidika zaposlovanja poštarjev itd.?

<sup>97</sup> J. Rifkin, ki z novejšo knjigo znova opozarja na vprašanje, ali je sodobni napredek navidezen in ali res zasluži ta naziv, je pred mnogo leti (Rifkin, 1980) pokazal naslednje: V nabiralniških, torej primitivnih časih je človek prišel do hrane tako, da se je v svojem domačem gozdu spotoma sklonil, pobral jagodo in jo dal v usta. Danes pride do enake

*opazimo*<sup>98</sup>. Zlasti dosti spregledamo, če (z namenom poenostaviti ali zaradi specializacijske slepote!) pustimo ob stran npr. razkorak med tehnološkim in sociološkim vidikom tkim. napredka, saj se navade spreminjajo dosti počasneje kot stroji, to pa povzroča težave – od zaposlovanja, brezposelnosti, psihičnih in čustvenih težav vse do občutka izgubljenosti, samomorov, manjšanja števila otrok na družino pri gospodarsko in tehnološko »naprednejših« narodih, ne pa pri tistih, ki živijo v težavnejših razmerah in se iz njih ne zmorejo izkupati itd.

Zapleti, ki spremljajo poenostavljanje, torej nastajajo predvsem zato, ker nekaj važnega *spregledamo*, ko poenostavljamo – svoj okvir, izhodišča razmišljanja! – in smo torej preveč **enostranski** namesto dovolj celoviti. Ne vemo in ne znamo dovolj, niti nas po vrednotah in čustvih ne zanima dovolj, najbrže pa tudi nimamo talenta, ki bi vse to nadomestil, niti objektivnih možnosti (virov). Kot vir sposobnosti delovati zoper problem zapletanja zaradi enostranskega poenostavljanja je nastala (in se s težavo ohranja v bitki z ozkimi in globokimi specialisti za prevlado) teorija sistemov<sup>99</sup>.

Enostranskost ali celovitost, oboje je odvisno od ljudi, njihove vednosti, znanja, drugih informacij, selekcije med njimi z vidika posamičnih poklicev. Ob tem dejstvu se pokaže, da je za vednost, znanje, informacije in pojmovanje *sistema* važno pojmovanje reda, urejenosti<sup>100</sup>.

### 1.3 VEDNOST, ZNANJE, INFORMACIJE, POKLICCI, UREJENOST/RED

V teku vseh tisočletij je postajalo življenje vse bolj zapleteno (Prigogine 1999), biološko se je spreminjalo od enostavnih enoceličarjev do človeške družbe itd., ekonomsko in tehnološko od nabiranja sadežev do globalnega poslovanja po elektronskih omrežjih (kot je internet), jezikovno od nekaj glasov do več tisoč jezikov s po več sto tisoč besedami in svojstvenimi pravili slovnice, po strokovnosti se je razvilo od nabiranja danih plodov narave do več deset tisoč poklicev itd. Vse to je postalo vir (in hkrati posledica, izid) **vednosti in znanja**<sup>101, 102</sup>, s katerima razpolagamo danes kot človeštvo – pa tudi kot posamezniki, če zmoremo in če štejem za pozornosti vredno.

Glede na slednji pogoj moramo ugotoviti, da pravzaprav ne nastajajo, ko nastajata vednost in znanje, takoj in nujno **informacije**.

---

jagode tako, da se najprej nekdo pelje z izdelanim (!) avtom ali drugim vozilom po izdelani (!) poti, nabira z izdelanim (!) orodjem, da nabrano v izdelane (!) posode, jih pelje v izdelano (!) pralnico in/ali hladilnico, od tam jih kdo pelje v izdelane (!) trgovine, tam čakajo v izdelanih (!) hladilnih skrinjah, da jih kdo pride (s prevoznim sredstvom, najbrž, parkiranim na izdelanem (!) parkirišču) kupiti, jih da v izdelano (!) nakupovalno košaro, plača zanje pri izdelani (!) blagajni, jih odpelje domov, opere z izdelanimi (!) pripomočki, pripravi za jed, jo da na izdelano (!) mizo, sede na izdelan (!) stol, vzame izdelan (!) krožnik in pribor, da bi jih končno pojedel. Vse, tukaj le modelno in poenostavljeno in delno nanizane faze so nastale kot poskus poenostaviti, ki pravzaprav hkrati zapleta. (Pri tem npr. o negovanju gozda in vsem, kar je povezano z njim, nismo rekli ničesar.)

<sup>98</sup> Zato nas v teoriji sistemov zanima problematika, ki nastane, ker *poenostavimo svoje podlage razmišljanja* in zato kaj važnega spregledamo ali pustimo ob strani in zato nastanejo zapleti, ki jih ne bi bilo, če bi razmišljali, odločali in delovali dovolj celovito. Uporaba teorije sistemov za medicinsko kibernetiko in drugo ustvarjanje naprav, ki nadomeščajo neke dele človekovega telesa (npr. s protezo) in/ali lajšajo neke napore (npr. z invalidskim vozilom), pa gre v smeri poenostavljanja življenja. Vendar je tudi pri njej bistveno paziti, ali smo upoštevali vse važno, ne le na prvi pogled vidnega.

<sup>99</sup> Tukaj bomo poskušali pokazati, da ni smiselno, če se ali generalisti ali specialisti trudijo doseči svojo prevlado. Prvi se pač ukvarjajo s kompleksnimi, drugi s kompliciranimi vidiki istega življenja, torej se dopolnjujejo. Potrebni so zato eni in drugi, predvsem pa njihovo sodelovanje, da bi se toliko približali celovitosti, da bi zmanjšali tveganje hudih posledic pomembnih spregledov. V tem je smisel teorije sistemov, vsaj naše dialektične teorije sistemov.

<sup>100</sup> Pojem sistem ima namreč veliko in to zelo različnih vsebin. K temu se bomo še vrnili.

<sup>101</sup> Pod vplivom zdravnikov razlikujeva vednost in znanje: »Zdravnik morajo nekaj vedeti, da razume, kaj se dogaja, in nekaj znati, da pomaga.« Vednosti smo nekoč v dialektični teoriji sistemov rekli *znanje o vsebini*, znanju *znanje o metodah*. Prvo daje odgovor na vprašanje *kaj*, drugo na vprašanje *kako* (vprašanje *zakaj* je seveda obakrat vključeno, a le z znanstvenih, racionalnih, ne tudi s čustvenih, vrednotnih vidikov). (Glej: Mulej 1979; Mulej idr. 1992; Mulej idr. 2000; Mulej, Ženko, 2004 a, b).

<sup>102</sup> Zanimivo je, da je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika razmejitev vednosti in znanja nasprotna. (Učakar 2001) V nemškem jeziku je razmejitev enaka kot v naši opredelitvi, v angleščini je ni razen opisne (know what, know how) itd.

- Najprej nastajajo *podatki* (ki jih človek morda spravi v svoji podzavesti, kot smo zabeležili prej), kar pomeni *urejenost znakov*, katerih *vsebina* še ni nujno jasna.
- Ko postane vsebina jasna, dobimo iz podatkov neko *sporočilo*, ki tudi še ni nujno informacija. Le-ta nastane iz sporočila, ki in ko dobi *vpliv*.
- Informacije so, če gledamo znanje in vednost z vidika nastajanja, **vplivni viri** za njiju; če gledamo z vidika njune uporabe, pa so **vplivne vednosti in znanja**, a to velja samo z omejitvijo na ljudi.

Informacije kot *vplivi* obstajajo tudi v živi<sup>103</sup> in neživi<sup>104</sup> naravi (npr.: Rosicky, v Mulej idr. 2000). Vplivi so odnosi med vplivajočimi in vplivanimi, torej iz (uporabe) informacij nastajajo nove celote – sistemi, sinergije, emergence.<sup>105</sup>

Podatki, sporočila in informacije vsebujejo zaradi sestavin in odnosov med njimi neki **red, urejenost**<sup>106</sup>. To dejstvo nas tukaj, ko govorimo o teoriji sistemov, zanima iz vsaj dveh razlogov:

- Vsak *sistem* vsebuje neko urejenost, saj je po svoji – matematično zasnovani – opredelitvi sestavljen iz sestavin in odnosov med njimi, tj. kot *urejena množica*. Po tej zasnovi svoje opredelitve je sistem vedno *celota*<sup>107</sup>.
- Urejenost podatkov, sporočil in informacij je enako, kot velja za vsak sistem, lahko *enostranska ali pa celovita*, kar je odvisno od izbranega/ih *vidikalov*.<sup>108</sup>

Vsak **poklic** si *ureja* svoje podatke, sporočila in informacije v okviru svojega sistema / spleta *izbranih vidikov*. Znotraj njih morda doseže (potrebno in zadostno)<sup>109</sup> celovitost. Ker pa je vsak poklic eden od več tisoč poklicev in se torej omejuje na le nekatere od več tisoč možnih (in pogosto tudi važnih) vidikov, ne more *sam* doseči tiste *celovitosti*, za katero se je zavzemal Ludwig von Bertalanffy, ko je ustanovil *splošno teorijo sistemov* kot splošno vedo o značilnostih sistemov. Le-ta bi naj dosegla, če smeva ponovno spomniti, da bi se obnašali kot *državljeni sveta, ne posamičnih dežel*, in skrbeli za *vso biosfero, naravo*, ne samo za njene posamične dele. Izrecno je kritiziral enostranost pretirane specializacije (Bertalanffy 1968, izdaja 1979).

Uporaba teorije sistemov, ki je **omejena** na neko posamično stroko, znanost, poklic, vodi

<sup>103</sup> Od spočetja dalje se razvijajo celice, iz dela njih nastane npr. oko, iz drugega dela njih ledvica. Podobno velja za drevesne vrste idr.

<sup>104</sup> Prašni delci npr. se pod nekimi vplivi razvijejo v kamnine, prod, pesek. Itd. V solnem rudniku se pojavijo drugačne lastnosti zraka kot zunaj njega. Itd.

<sup>105</sup> Vednost in znanje sta torej tisto, kar človek (če se omejimo zopet nanj) izvleče iz svojih medsebojnih stikov in vplivov z drugimi (ljudmi in drugimi deli narave), zaradi katerih se drug drugemu prilagajajo (Vir: internetska razprava o obvladovanju znanja, julij 2001). Zato je (isti viri, več avtorjev) težko ali celo nemogoče upravljati / obvladovati znanje in vednost, saj sta izid uporabe pogojev in procesov, v katerih nastajata. Možno pa je upravljati te procese, npr. komuniciranje, priložnosti za pridobivanje in uporabo vednosti in znanja, sodelovanje, sproščenost, učenje, osmišljanje podatkov (da nastanejo sporočila) in uporabo sporočil (da nastanejo informacije) itd. Zgled: vsaki politični in strokovni organizaciji je važno, da tkim. sredstva javnega obveščanja poročajo o njej in to tako, kot ona šteje za primerno; podobno važen jim je vpliv na šolstvo itd.; podjetjem je kot poslovnim sistemom važno, kakšno vsebino in vpliv ima oglaševanje. Itd. K takim razmislekom se bomo vrnili, ko pridemo do teme o difuziji novosti. Glejte p. 4.2.

<sup>106</sup> Zgled: prometna tabla ima točno določeno obliko, kombinacijo barv, razporeda barv, likov in črke. Ta *kombinacija* ali *urejenost* omogoča, da posreduje neki podatek. Tistim, ki dogovorjeni *vsebinski pomen* prometne table, npr. stop, odvzem prednosti, enosmerna cesta itd., poznajo, je dostopno *sporočilo*, ki ga nosi. Ko ga *upoštevajo* v svojem *ravnanju*, nastane informacija, vplivno sporočilo.

<sup>107</sup> Vendar kot matematični sistem nima vsebine, ki bi zanimala druge stroke, dokler mu ne pripiše vsaka svoje – in s svojih izbranih vidikov. Matematični izbrani vidik je abstraktnost, redukcija do najsplošnejše ravni, odmik od vsake posamične stroke, da bi nastala vsem njim skupna podlaga.

<sup>108</sup> Sistem po opredelitvi pojma, ki jo uporablja teorija sistemov, torej ni samo red (»V svoji omari imam stvari po jasnem sistemu.«), niti ni samo metoda (»Kuham po svojem sistemu.«), ampak je več, je sredstvo za pozornost na celoto in celovitost in je hkrati miselna slika o obravnavanem objektu, pojavu, delu stvarnosti, uvedena z nekega izbranega vidika, torej ne več – vsebinsko - celovita (»Podjetje je poslovni sistem, socialni sistem, ekološki sistem, tehnološki sistem, kadroviski sistem, del državnega in mednarodnega ekonomskega sistema itd.«).

<sup>109</sup> O zakonu potrebne in zadostne celovitosti nekaj več v p. 1.5.

torej v (neko *delno*) korist, ker doseže najbrž nekaj več celovitosti v *njenem okviru*, vendar ne seže dovolj daleč, da bi govorili o pravi, popolni celovitosti<sup>110</sup>. Slednje se moramo še navaditi, da bi kot človeštvo preživeli, je (pravilno) opozarjal Bertalanffy<sup>111</sup>. Praksa je pokazala, da je to zelo težko in da lahko pojme iz teorije sistemov uporabimo tudi enostransko, če nismo dovolj pozorni na *izbor sistema vidikov*.<sup>112</sup> Taka nepozornost nas napelje na navidezno celovitost – pod vplivom človeka, zaradi katerega je važno vplivati na človeka.

#### 1.4 TEORIJE SISTEMOV – ORODJA ZA ČLOVEKOV VPLIV IN/ALI ZA VPLIV NA ČLOVEKA

Pozabiti na vidike, ki so zunaj naše ožje stroke in naših interesov, je zelo lahko. Pogosto nam specializacija niti ne omogoča, da bi jih zaznali. Če jih pozabimo, ravnamo po logiki *zaprtega sistema*, zato je možno, da smo preveč slepi, da bi uspeli. *Upoštevati okolje, tj. ravnati po logiki odprtega sistema*, je sicer napornejše – v teku dela, a manj naporno po posledicah<sup>113, 114</sup>.

Zakaj je to važno? Večina teorij sistemov – razen naše *dialektične teorije sistemov* (DTS) – pušča **vprišanje o izbranih vidikih** ob stran. A od njih je odvisno, kako ljudje uporabimo možnosti, talente, vednosti in znanja, in to, po katerih čustvih in vrednotah<sup>115</sup> se pri tem

---

<sup>110</sup> Z vidika avtorjevega namena tako ozka izbira morda tudi povsem zadošča in je torej v skladu z zakonom potrebne in zadostne celovitosti iz prejšnje opombe pod črto. Toda avtor mora hkrati z odločitvijo o izbiri prevzeti odgovornost za spoznanja in posledice, zlasti za (precej verjetne) spreglede tako imenovanih stranskih učinkov. Npr. na navodilih, kako uporabiti zdravila, je danes ta rubrika redna. Torej se avtorji in prodajalci zavedajo, da so bili pri razvijanju zdravila enostranski. Občasni problemi, tudi s smrtnimi posledicami, tudi v zadnjih letih, kažejo, da jim celovitost ne uspe vedno.

<sup>111</sup> Bertalanffy je začel objavljati tovrstna spoznanja od l. 1928. To je bilo obdobje med prvo in drugo svetovno vojno in tik pred začetkom svetovne gospodarske krize. Vendar ni govoril o njih, ampak kot filozof in kasneje teoretični biolog. Po koncu druge svetovne vojne in najbrž na podlagi izkušenj z njo je njegovo opozarjanje doseglo več odziva. Obe svetovni vojni in svetovna gospodarska kriza med njima so pač izredno jasno pokazale, kako nevarna je enostranskost namesto dovolj celovitosti, kadar se poveže z vplivom, zlasti z nedemokratično oblastjo. (Kajti smisel demokracije ni v tem, da je na oblasti ena ali druga stranka ali skupina strank, ampak v tem, da slišimo razmisleke z mnogo različnih vidikov in jih povežemo v celovitejšo podlago za odločitve in dejanja. Nadaljnji smisel demokracije je v tem, da vsakdo sme poskušati uspeti, razmišljati po svoje (= divergentno), ne samo v skladu s predpisanimi pravili, vendar ne da bi povzročal družbeno škodo. Meje pa opredelijo oblastniki v pravnem redu, sprejetem – upajmo – demokratično, ne vsiljeno.). Zanimivo je tudi, kar smo že zapisali: Bertalanffyjev izvorni naziv je 'splošni nauk o sistemih', ne splošna teorija sistemov; razlika je važna: nauk vsebuje namen naučiti, vplivati, teorija namen dati spoznanja na razpolago.

<sup>112</sup> Na izbor (sistema = zapletene celote, miselne slike o njej, spleta lastnosti/sestavin) vidikov specialisti običajno niso posebej pozorni, saj jim ga narekuje že specializacija sama. Tudi večina variant teorije sistemov na izbor vidikov ni pozorna, razlogi so enaki. Prav v tej pomanjkljivosti je razlog, da ima bistveno vlogo za uspeh pri delu v organizaciji in inoviranju uporaba *dialektične teorije sistemov*. Dobra tri desetletja po Mulejevem začetku njenega oblikovanja in objavljanja o njenem nastanku (1974) je tema o izbranem vidiku še vedno tako nova (za nekatere), da jo vključijo celo v vabljen plenarna predavanja na svetovni konferenci o informacijskih znanostih (Jenkins 2001) – in publika to sprejme z zanimanjem. To je seveda znak, da specializacija (in z njo ozkost) zelo prevladuje nad sistemskim razmišljanjem. Biti bi morali enakovredni.

<sup>113</sup> Zanemariti prometno tablo je enostavno, a doživeti karambol ni. Itd.

<sup>114</sup> Mnogi avtorji, tudi tisti, ki sebe štejejo med uporabnike ali celo teoretike teorije sistemov, govorijo o konceptu odprtega sistema, da pomeni upoštevanje okolja. To ni sporno, vprašanje pa je, kaj štejejo za upoštevanja vredne sestavine okolja. Tisti, ki se omejujejo na uporabo teorije sistemov znotraj posamične vede in posamičnega izbranega vidika, običajno ne štejejo med važne in vplivne sestavine okolja drugih ved in drugače izbranih vidikov. (prim.: veliko prispevkov na konferencah, v revijah, knjigah, tudi tistih o teoriji sistemov; Mulej idr., 2006).

<sup>115</sup> Kot bomo pokazali kasneje, so vrednote pojem, ki nam bolj s čustvenega, desnomožganskega, kot racionalnega, levomožganskega vira razmisleka pove, s čim se nam zdi *vredno ukvarjati*. Etika, ki spada sem, pove, kaj velja za *prav* in kaj za *narobe* (Potočan, Mulej 2007 in prej). Zato izrecno opozarjamo, da je potrebna v sodobnih razmerah ozke specializacije *etika soodvisnosti* (Mulej, Kajzer 1998; Mulej, Kajzer, v Mulej idr. 2000). Gre za to, da sprejemamo za pomembno upoštevati druge, zato ker razmišljajo drugače, ne kljub temu ali pa sploh ne. Z drugače razmišljajočimi in čutečimi se zmoremo dopolnjevati in s tem bližati celovitosti, ne z enakimi. Majerhold (2008) poroča, da čustva torej razkrivajo naša prepričanja in vrednote, stvari in osebe, ki so za nas pomembne v življenju, s katerimi imamo bolj ali manj aktiven odnos. Iz čustvene reakcije se lahko veliko naučimo o tem, kaj je za osebo ob

ravnamo<sup>116</sup>. Ponuditi orodje, ne da usposobiš človeka, da ga uporablja *smiselno*, je nevarno<sup>117</sup>.

Ludwig von Bertalanffy je zaznal (in vključil med svoje *vrednote*) *objektivno potrebo*<sup>118</sup>, da ljudje inoviramo svoje poglede na svet, torej svoje temeljne vrednote<sup>119</sup>: začeli naj bi upoštevati svet kot *organizacijo*, torej kot celoto, v kateri obstaja in se prepleta mnogo *soodvisnosti*, iz česar izhaja tudi velika *kompleksnost* pogleda na svet, ki bi bila v skladu z veliko dejansko kompleksnostjo sveta. To je poskušal doseči tako, da je s svojimi *vrednotami, talenti, vednostjo* in *znanjem* ter v sodelovanju z drugimi ustvaril *možnost*, tej objektivni potrebi ustrezno možnost v obliki splošne teorije sistemov (STS). Za druge, kasnejše avtorje, STS ni toliko vir vrednot kot metodologija (Jackson 1991). STS prenaša vednost, znanje, podatke, sporočila in informacije iz ene stroke v drugo (glej npr.: Frank 1962; ISSS 2001; ISSS 2003; ISSS 2006; ISSS 2007; STIQE 1992 – 2006), a jim dovoljuje, da še dalje delujejo brez medstrokovnega sodelovanja.

Vrednote ostajajo (žal) tudi z uporabo STS – lahko – enake kot prej –  
*bodi ozek specialist, razmišljaj in deluj redukcionično, kot je bilo koristno stoletja*

(in je za neke namene koristno še vedno, a ne za to, da bi zaznali in obvladali kompleksnost poleg one druge vrste zapletenosti, kompliciranosti). To seveda ni dovolj, a je globoko zakoreninjeno. Zato je treba **vplivati na človeške** vrednote, čustva, vednost in znanje, da bi le-te, talente in možnosti uporabili za celovitejše obnašanje.

Tiste teorije, ki nudijo **samo spoznanja**, seveda tudi vplivajo na človekove vrednote, saj so sposobnosti z njimi v soodvisnosti<sup>120</sup>. Toda, če ne upoštevajo zelo smiselnega, gori povzetega opozorila L. von Bertalanffyja, podpirajo **zastarele vrednote**, ki jim je bolj važna enostranskost kot celovitost.<sup>121</sup> Tako lahko nastane posledica, da uporabijo zelo vplivna orodja za zelo enostranske cilje<sup>122, 123</sup>. Zato smo z DTS ustvarili tako varianto teorije sistemov, da z njo poskušamo vplivati na človeka, da bi v svoje talente, vrednote, vednosti in znanje sprejel čim več sposobnosti in volje upoštevati in dosegati **kar največ celovitosti namesto enostranosti**.

## 1.5 CELOVITOST PROTI ENOSTRANSKOSTI IN SPREGLEDOM: POTREBNA IN ZADOSTNA CELOVITOST

Celovitost je kot besedo lahko uporabiti, a težko natančno opredeliti. Različni avtorji imajo različne opredelitve (npr.: Bertalanffy 1968 in prej; Checkland 1981; Delgado and Banathy

---

njenem stiku z okoljem ali na splošno v življenju pomembno, kako oseba interpretira jaz in svet ter kako se spopada s poškodbami, nevarnostmi in izzivi'. Obravnavali so jih kot slepe, iracionalne sile, kot motivacijsko silo, povezano z moralo in vzgojo. Družba jih lahko tudi uravnava. So predvsem 'družbeno skonstruirane sodbe, ki se spreminjajo skozi čas, ljudje pa jih pridobimo z vzgojo in izobraževanjem, omejuje pa tu naša biologija'.

<sup>116</sup> Pokazali bomo tudi dejstvo, da so talenti, vednost, znanje in vrednote (ter čustva) v medsebojni soodvisnosti kot lastnosti človekove osebnosti. Ker o njih govorimo z vidika podlage za delovanje človeka, jih uvrščamo v DTS v *subjektivna izhodišča*. Poleg njih in v medsebojni soodvisnosti z njimi obstajajo tudi *objektivna izhodišča*, ki izražajo okoliščine in pogoje, v katerih človek živi in deluje. Shematično jih delimo na objektivne potrebe in možnosti.

<sup>117</sup> Puška ne ubija sama, ampak z njo ubija človek. Zdravila ne pomagajo sama, ampak jih izbere in uporabi človek.

<sup>118</sup> Vrednote so subjektivno zaznane objektivne potrebe (Trstenjak 1981).

<sup>119</sup> Veliki pomen temeljnih vrednot smo pokazali v Uvodu te knjige v p. 0.7. (po Collinsu in Porrasu 1997).

<sup>120</sup> Kdor ve, da se spozna samo na ekonomsko tematiko/vidik, se noče lotiti popraviljanja elektronskih strojev. Ipd.

<sup>121</sup> Spoznanja so, ker je specializacija neogibna, seveda nujno enostranska!

<sup>122</sup> Hitler je po svojih vrednotah menil, da je treba Žide in Slovane kot manjvredne rase podrediti arijski, nemški kot večvredni. Pripadnikom svojih enot je prepovedal tudi religijo. O demokraciji ni bilo govora, on sam je veljal za nezmotljivega. Ko so se ljudje temu uprli, je začel vojno, kmalu je po več naglih zmagah imel vojno na več frontah, kot jih je zmoglo gospodarstvo njegove domovine in podrejenih dežel. Pokazalo se je, da ni dovolj celovit, da bi uspel. – Pustimo ob stran oceno, ali so bile njegove vrednote smiselne. Za nas niso bile, za njegove pristaše so.

<sup>123</sup> Pravzaprav je skoraj edina tematika, pri kateri je sodobnemu človeštvu uspelo doseči kolikor toliko celovitosti v praksi odločanja o celotnem svetu, uporaba atomskega orožja po koncu druge svetovne vojne. Velesile ga imajo in to v velikih količinah, beremo, a jim uspe doseči, da ga nihče ne uporabi. Brž ko pridemo do drugih, za ves svet podobno važnih tematik, kot je ravnovesje med gospodarsko izrabo narave in ohranjanjem naravnih pogojev za preživetje človeštva, že bolj prevladajo ozki interesi nad celovitostjo, tisto na ravni vsega človeštva.

1993; Dyck, Mulej idr. 1998, 1999; Flood 1999; François 2004; Frank 1962; Jackson 1991; Miede, Mahieux, eds. 1989; Mulej 1979; Mulej in soavtorji 1992; Mulej in soavtorji 2000; Schiemenz 1984; itd.), izrecno ali posredno. Dobesedno vzeto,

celota vsebuje vse:

*vse sestavine in vse njihove odnose (povezave, relacije) ter povzročene sinergijske lastnosti, ki označujejo obravnavani pojav*<sup>124</sup>.

Toda: katere – vse?

Izkušnje kažejo, kot smo že zabeležili, da ljudje – iz naravnih razlogov – ne zmorejo in nočejo razmišljati in delovati s takšno širino, da bi zajeli **čisto vse**, kot je zahteval Bertalanffy<sup>125</sup>. Za specialiste strok, usmerjenih v druge vidike, celotna biosfera, celotna narava, ne pomeni tolikšne vrednote kot njemu, ki je bil teoretični biolog. Pokaže se, da se pravzaprav vsakdo čuti **upravičen, da opredeli, kaj šteje za celoto, po svojih merilih**.

Matematično posplošena podlaga za opredelitev celote, s katero so si pomagali začetni avtorji teorije sistemov (in dosegli splošen vpliv), je povedala, kot smo že omenili, da je celota (= sistem, splet) *vse, kar je sestavljeno iz množice sestavin in množice povezav, odnosov med njimi*<sup>126</sup>. To je splošno veljaven **izomorfizem** (= enakoličnost)<sup>127, 128</sup>. Zadosti dobro nam služi, dokler je *vsebinski* vidik manj pomemben kot *matematična* podlaga za opis obravnavanega pojava na splošni ravni. Ko nas zanima **vsebinski** vidik, opazimo, da isto stvarnost, isti pojav iz nje, lahko opišemo z mnogimi različnimi *sistemi*, torej kot različne celote.<sup>129</sup> Če so tkim. celote lahko tako številne in tako različne po konkretnih vsebinah:

- Kdaj je obravnava pojava celovita, celostna, sistemska, kdaj pa enostranska?
- Če je Bertalanffyjeva zamisel v praksi sodobnega človeštva ni zakoreninila, katera se je?

Pravzaprav nobene **opredelitve celovitosti** niso povsem splošno sprejeli. Tako pokažejo konference o teoriji sistemov (npr. Trapp, ed. 1972 – 2008 dvoletno, de Zeeuw, ed. 1979 – 2001 dvoletno, Rebernik and Mulej, eds. 1992 –, dvoletno, Chroust and coeds. 1993 –, letno, Dubois, ed. 1995 –, letno, ISSS 1956 – letno, Informing Sciences 1997 – letno, itd. itd.). Specializacija je preveč pomembna in vplivna, da se velika večina ne bi omejevala na uporabo sistemskih pojmov, celovitosti ipd. **znotraj** posamičnih strok. Niso pripravljene dati *prednosti celovitosti*, ki bi pustila (njihovo!) specializacijo ob stran. Vendar pa izkušnje, ki smo jih prikazali tukaj z nekaj

---

<sup>124</sup> Ali je celota vesolje, ali planet Zemlja, ali posamična država, organizacija, družina, kost, celica, rastlina – to je stvar avtorjeve izbire. Tudi zaradi tega dejstva, ne samo zaradi izbire vidikov za obravnavanje izbranega objekta, se je treba pogovoriti o potrebni in zadostni celovitosti in o vplivu (zlasti subjektivnih, a tudi objektivnih) izhodišč.

<sup>125</sup> Osvežite si spomin na navedek v Uvodu!

<sup>126</sup> Naj opomniva ponovno: Bertalanffyju, prvemu avtorju splošne teorije sistemov, pripisujejo tudi (zelo bistveno!) zaslugo, da je uvedel pojem odprti sistem. To pomeni odpiranje »konjskih slepic« tistih raziskovalcev in praktikov, ki so zaradi svoje pretirano ozke specializacije sposobni in voljni videti samo znotraj svojih vidikov in obravnavanih pojavov, kot da obstajajo izločeni iz druge stvarnosti. Toda ne gre samo za okolje pojava in za isti vidik, gre tudi za druge vidike. Odprtost torej pomeni možnost, da vsakdo lahko prispeva svoje poglede in spoznanja, demokratičnost in širino kot pot bližje k celovitosti.

<sup>127</sup> To je značilnost, ki velja povsod.

<sup>128</sup> Iskanje in razkrivanje izomorfizmov je (veljalo za) pomembno, ker omogoča analogije, torej spoznanja, kaj iz ene stroke se da prenesti v drugo stroko. Tako se specialisti zblížujejo in je mogoče spoznati lastnosti, ki so splošne. To velja še danes za enega od smotrov splošne teorije sistemov (Jackson 2001). Seveda pa se nanašajo samo na splošni del lastnosti, ne pa tudi na posebnega in posamičnega, po katerih se pojavi (in vidiki obravnave) med seboj razlikujejo. Interdisciplinarnost omogoča, če jo uporabniki spoznanj iz drugih strok hočejo in zmorejo, sicer ne.

<sup>129</sup> Vzemimo za zgled ročno uro. Eden od vidikov nas usmeri na tehnologijo za proizvodnjo vsakega posamičnega dela te ure. Drugi na postopke njenega sestavljanja, tretji na gospodarnost njene izdelave, nadaljnji na produktivnost le-te, nadaljnji na marketing, nadaljnji na prodajo, nadaljnji na financiranje izdelave ali na financiranje sodelovanja s prodajnimi podjetji, nadaljnji na organiziranje, na management, na odnose z javnostmi, na pravna vprašanja, na investicije, na ekologijo, na estetiko itd. itd. Navsezadnje, a ne najmanj pomembno, si moramo postaviti tudi vprašanje *odnosa in medsebojnega vpliva med temi vidiki* ter njihovega povezovanje v *emergentne sinergije*, npr. v poslovanje kot nov sistem.

zgledi, kažejo, da *specializacija, četudi je nujna, ni dovolj*, saj povzroča preveč spregledov, dokler je sama, ne da sodeluje z drugimi.

Posledica dileme med specializacijo in celovitostjo je naslednja dilema:

- Ali bomo imeli **zapleten pristop**, ki povzroča kar precej dela, da bi si pridobili dokaj celovit vpogled in dejanje? To ni prijetno, toda posledica so izidi, ki so najbrže dovolj celoviti, da nas ne bodo za vokalom čakala neprijetna presenečenja kot stranske posledice. Skratka: *kompleksno in komplicirano delo vodi stran od spregledov in zato v enostavne posledice*.<sup>130</sup>
- Ali bomo imeli raje **enostaven pristop**, ki povzroča malo dela, a ne daje posebno celovitega vpogleda in dejanja? To je prijetno, a zlahka se zgodi, da so izidi premalo celoviti in nas čakajo neprijetna presenečenja kot stranske posledice. Skratka: *preveč enostavno delo vodi v spreglede in zato v zapletene posledice*.<sup>131</sup>

Toda popolna (= totalna) celovitost ni izvedljiva, sploh pa ne pri delu in razmišljanju ljudi kot posameznikov brez (medstrokovnega) sodelovanja, obenem pa nas tudi utegne preobremeniti. Očitno je najprej potrebna

*odločitev, katera raven celovitosti je zadostna in potrebna hkrati*

in zato ustreza za obravnavani primer dovolj dobro. Gre za vmesno pot med obema skrajnostima:

- *Totalna (= popolna, vse obsegajoča) celovitost*, s katero bi poskusili zajeti **čisto vse** lastnosti s čisto vseh vidikov in povezav med njimi ter povezati v totalni sistem tudi čisto vse vidike brez vsakega izbiranja in izločanja. Izid bi bil tak, da se **ne bi na nič osredinili** in zato ne bi omogočili nobenega odziva na vprašanje, kateri vpogledi in dejanja so bistveni.
- *Navidezna (= enostranska, na posamičen vidik omejena) celovitost*, ki bi utegnila biti preozka, preveč selektivna, sicer dobro osredotočena, a pot v vednost in znanje **o nekem drobcu** stvarnosti. (To je dovolj in važno za posamično fazo dela ali posamičnega specialista v interdisciplinarni sodelujoči skupini, ne za celotno obvladovanje življenjske stvarnosti!)

**Vmesna pot** med obema skrajnostima mora biti dovolj blizu stvarnosti tako z vidika potreb kot z vidika možnosti. Tako izbiro celovitosti smo poimenovali *potrebna in zadostna celovitost* (Mulej, Kajzer 1998). Pokazalo se je, da je pravzaprav naravno dejstvo, zato smo jo izrazili kot **zakon o potrebnih in zadostnih celovitosti**. Uspešni ljudje živijo v skladu z njim, drugi manj (seveda najbrže molče, nevede, naravno – pač pod vplivom specializacije vednosti, znanja, izkušenj, vrednot, talentov, življenjskih okoliščin). (glej npr.: Ženko 1999; Potočan 1999).

Teorija sistemov se – razen dialektične teorije sistemov – s tem zakonom ni ukvarjala, vsaj ne izrecno, kar je za vedo o doseganju celovitosti (po prvem avtorju, Bertalanffyju) pravzaprav presenetljivo. Izkušnje so pokazale, da je praksa splošne teorije sistemov ostala bolj pod vplivom specialistov. Zato je postavila v ospredje svoje pozornosti iskanje izomorfizmov na *transdisciplinarni* ravni (= nad okviru posamičnih strok, na njim vsem ali vsaj mnogim skupni ravni posplošenosti in zato uporabnosti, vsaj mo/delni) in šla (morda ne za čisto vse potrebe in namene) **predaleč**. Ni mogla povsem izpolniti svojega poslanstva – mostu k celovitosti. Poskušala je vse zožati (= reducirati) na skupni imenovalc naravoslovja in **splošnost** jo je bolj zanimala kot opis tistega, kar so imenovali sistem in bi naj slikalo ali pomenilo celoto (Bertalanffy, 1968). Skupni imenovalc je imel matematično formalno podlago v opredelitvi:

*sistem je urejena množica, torej je sestavljen iz množice sestavin in množice povezav med njimi, s tem pomeni celoto.*<sup>132</sup>

<sup>130</sup> Glejte Prikaz 1.7.!

<sup>131</sup> Za zgled se spomnite na prejšnji primer s prometno tablo, njenim spregledom in karambolom. Podobno hudo je, kadar pri pripravi podlage za managersko ali podjetniško ali drugo odločitev in dejanje kaj važnega spregledamo. Upam, da se vam kaj takega še ni zgodilo ali vsaj ne prepogosto. IIM je poln takih pasti.

<sup>132</sup> Praktično vse, kar obstaja, ustreza tako ali drugače tej opredelitvi. Torej je dovolj splošna za skupni imenovalc, a

Taka splošnost pomeni, če pogledamo **vsebinski vidik** opredelitve pojma sistem, da je njegove pogoje mogoče izpolniti *znotraj katerega koli vidika*<sup>133</sup>.

To dejstvo pomeni, da ima z vsebinskega vidika »sistem«, ki je – **vsebinsko** – *miselno-čustvena slika obravnavanega pojava z izbranega vidika*, lahko tri osnovne **stopnje vsebinske celovitosti**:

- V eni skrajnosti bi vzeli pojem *celovitost* dobesedno in bi sistem – kot miselna slika o nekem izbranem pojavu kot objektu – moral zajeti *čisto vse* lastnosti obravnavanega pojava (po Bertalanffyju celo vse biosfere, ne samo delov narave). Tedaj bi šlo za *popolno, totalno celovitost*. Izrazil bi jo – po besednjaku splošne teorije sistemov – tkim. *absolutni sistem*. Le-ta seveda **ni izvedljiv**, dejanskih lastnosti je preveč in morali bi upoštevati *sistem čisto vseh vidikov in čisto vseh lastnosti*.
- V drugi skrajnosti bi pojem *celovitost* zaprli v okvir posamičnega izbranega vidika in bi zajeli samo *en vidik* in samo tisti delček vseh dejanskih lastnosti, ki jih posamičen vidik zmore izpostaviti. Na ostale bi pozabili. Tako stanje vpogleda bi izrazil *enovidikovni, enostranski sistem*. Le-ta je seveda zlahko izvedljiv in povsem v skladu s potrebami ozkih specialistov, torej tudi zelo pogost. Izraža pa prav zato **navidezno celovitost**.
- V neki vmesni varianti ne bi upoštevali nobene od obeh skrajnosti, ko izbiramo *sistem vidikov* in s tem *upoštevane lastnosti (sestavine in povezave)*, ampak nekaj vmesnega. Omejili bi se na *potrebno in zadostno celovitost*. Ne more biti enoličnega odgovora, kaj je **prava** stopnja celovitosti, važno je, kaj je **v danem primeru** potrebna in zadostna *širina in globina obravnave pojava, s katerim se ukvarjamo*. **Odgovornost** za posledice? Nosi jo, kdor izbere in odloči, seveda.

Tretja varianta, to je tista na ravni *potrebne in zadostne celovitosti*, je torej stvar človekove **odločitve**, kaj upoštevati in kaj pustiti ob stran.

Zato zahteva tudi človekovo **odgovornost** in popolno **jasnost** opredelitve, *kateri sistem vidikov* izbere v danem primeru. Kot smo že opozorili, gre za dilemo, ali:

- izberemo kompleksno obravnavo in dosežemo enostavne posledice, ker ničesar bistvenega ne pustimo ob strani; ali:
- izberemo enostavno obravnavo in dosežemo kompleksne posledice, ker kaj bistvenega pustimo ob strani in doživimo zato poleg predvidenih stranske učinke.<sup>134</sup>

Zato velja opredeliti celovitost tako (Prikaz 1.1):

**celovitost** zajema razmislek, odločitev ali dejanje, ki zajema hkrati:  
(1) *celoto (sistemnost)*,  
(2) *dele (sistematičnost)*,  
(3) *odnose (soodvisnost, dialektičnost, interdependenco)* in  
(4) *realističnost (bližino stvarnosti, materialističnost)*,  
kot **sistem**, t.j. splet, vse hkrati in prepleteno, **soodvisno in z medsebojnimi vplivi**.

Prikaz 1.1: Opredelitev celovitosti po dialektični teoriji sistemov

tudi dovolj abstraktna, da konkretno vsebino pušča ob stran. Prav v tem je tudi težava, ne le prednost. Matematična formula, človeško ali drugo telo iz žive narave, stavek, knjiga, stavka, stavba, stroj, vse vesolje itd., vsi pojavi so sposobni zadovoljiti to matematično formulo za sistem. In to z vsakega izbranega vidika, celo vsakega posebej.

<sup>133</sup> Šola je sistem z vidika študentov, z vidika čiščenja, z vidika energetske oskrbe, z vidika zaposlovanja, z vidika urnika predavanj in izpitov, itd. Vedno gre za šolo, a vedno za precej svojstven, od izbranega vidika odvisen in zato od ostalih *drugačen izbor* lastnosti, ki jih upoštevamo kot prednostno zanimive, medtem ko druge pustimo zunaj pozornosti. Dobimo veliko različnih miselnih slik – enostranskih sistemov o istem pojavu kot objektu.

<sup>134</sup> Na navodilih, kako uporabiti zdravila, danes piše, kakšne stranske posledice je mogoče pričakovati, če nastopi sinergija vplivov danega zdravila in česa drugega. Nekoč to najbrž ni bilo tako sistemsko pripravljeno. Talidomid je primer pomirjevala, ki je pred dobrima dvema desetletjema povzročal, če so ga jemale nosečnice, rojstvo otrok brez rok itd. Stranske posledice premajhne celovitosti so postale osrednje in zelo hude. Podobno je z nekim drugim zdravilom v l. 2001 itd.



Upoštevamo torej, da je *specializacija* neogibna, *celovitost* prav tako.<sup>135</sup> Teorija sistemov in kibernetika podpirata tako opredeljeno celovitost tako, da razvijata in uporabljata

*celovito, tj. široko in globoko zaznavanje, dojetanje in obvladovanje  
zapletenih in zelo zapletenih pojavov*<sup>136</sup>  
(*seveda v okviru odločitev avtorjev, raziskovalcev, odločevalcev*),  
*na ravni potrebne in zadostne celovitosti*

(prim.: Delgado, Banathy 1993 itd.). To je lažje napraviti z *ustvarjalnim medstrokovnim sodelovanjem* kot brez njega (Mulej 1974, 1976, 1979, 1992; 2000; Mulej, Ženko, 2004 a, b; Jackson 1991; itd.).

Bistveno je torej preiti od enostrokovnosti na **medstrokovno** ustvarjalno sodelovanje, kadar koli se pokaže, da posamična stroka najbrž ne zagotavlja *potrebne in zadostne celovitosti* in je potrebna širša opredelitev celovitosti.<sup>137</sup> Če ni *potrebna*, pa bi to pomenilo zapravljanje možnosti / virov, ki jih tako pogosto primanjkuje, zadoščala bi ožja.<sup>138</sup>

**Sklep:** Katera varianta celovitosti pride v poštev, je v bistveni meri odvisno od *subjektivnih izhodišč*, to je od človekove osebnosti – vrednot, čustev, talentov, vednosti in znanja, od podlag razmišljanja, odločanja, delovanja in obnašanja.<sup>139</sup> Od njih je odvisno, kateri *stil razmišljanja* kdo uporablja. Upajmo, da pri tem upošteva stvarnost, ne le svoje zamisli in sanje.

Po kakšni poti bi prišli do potrebne in zadostne celovitosti?

## 1.6 PODLAGA, DA BI DOSEGLI (POTREBNO IN ZADOSTNO) CELOVITOST: SOODVISNOST

Ekonomisti<sup>140</sup> smo po vsem (sodobnem, tržnem) svetu močno pod vplivom naukov Adama Smitha. Pravijo, da se le-ti zelo ujemajo s starim ljudskim rekrom, ki pravi: »*Pomagaj si sam in bog ti bo pomagal.*« Ali: »*Zanesi se nase in na svoje kljuse.*« Obe sporočili sta enaki: bodi **sebičen**, kot so tudi vsi drugi.

Tako misel, pravijo, je Adam Smith vnesel v ekonomsko teorijo. Štejejo ga za prvega njenega pomembnega avtorja. Pisal je v času zgodnjega (!) kapitalizma, v času opuščanja

<sup>135</sup> Specialistom je bližja sistematičnost (2) kot sistemnost (1). Sodelovanje med medsebojno različnimi specialisti, ki se ukvarjajo z isto temo z različnih vidikov in so zato v soodvisnosti (3), omogoča, da na osnovi odnosov nastanejo medsebojni vplivi, ki omogočajo zajeti sistemnost (1). Če jim uspe pri tem primerna raven upoštevanja zakona o potrebni in zadostni celovitosti, da spoznajo bistvo, ne da se izgubijo v nevažnih podrobnostih niti ne zreducirajo celote na preveč poenostavljano sliko, dosežejo tudi realističnost (4). (Številke se ujemajo s številkami v Prikazu 1.1, katerega komentira stavek, na katerega se navezuje ta opomba pod črto.)

<sup>136</sup> To je: procesov, dogodkov, stanj, narave, vključno z ljudmi, družbe, proizvodnje, izdelkov itd.

<sup>137</sup> Transdisciplinarnosti ali nadstrokovnosti zaradi tega ne pustimo povsem ob stran. Za del raziskovalcev, ki iščejo izomorfizme, ostaja osrednja tematika. Za druge, ki poskušajo priti bližje k celovitosti s pomočjo interdisciplinarnega ustvarjalnega sodelovanja medsebojno različnih specialistov, članov istih timov, pa postane transdisciplinarnost ena od vrednot. Usposablja jih za stališče: »Moja specializacija je sicer važna, a ne edina važna. Zaradi nje me drugi potrebujejo, jaz pa potrebujem njih. Smo torej soodvisni, ne neodvisni niti enosmerno odvisni.«

<sup>138</sup> Pogost praktični primer je raziskovanje s pomočjo vzorcev namesto celotnih populacij. Vprašanje je, kateri vzorec je dovolj obsežen in tipičen, da dovoljuje raziskovalcem, da svoja spoznanja dovolj zanesljivo posplošijo, kot da veljajo za celotno populacijo, in hkrati dovolj majhen, da raziskovanje ni predrago. (V angleškem prevodu imena zakona smo oba pojma – potrebnost in zadostnost – izrazili z enim pojmom: law of *requisite* holism. Mulej in Kajzer 1998; Rebernik in Mulej 2000; Mulej, 2007.)

<sup>139</sup> Zgled iz organizacijske prakse: ko nekdo napreduje po organizacijsko-hierarhijski lestvici navzgor od referenta proti generalnemu direktorju, mora vse bolj opuščati osredotočenost na mnogo podrobnosti. Le-ta mora biti lastnost ozko specializiranega referenta za posamični delček tematike, ali pa delavca pri posamičnem delu tekočega traku. Višje na lestvici mora biti razgled širši, delo manj podrobno in bolj povezovalno, širina potrebne in zadostne celovitosti večja in manj poglobljena v podrobnosti in trenutno pomembne lastnosti, bolj v dolgoročnejše bistvo. Vhodne in izhodne informacije so manj podrobne, bolj globalne, manj taktične in operativne, bolj strateške, politične, vizijske. (Prim.: Mlakar, 2007; Mlakar, Mulej, 2007 a, b, c)

<sup>140</sup> Ne samo šolani ekonomisti, ampak tudi vsi drugi, ki s tako ali drugačno podlago poskušajo gospodariti s svojimi plačami in drugi viri za kritje svojih potreb.

predindustrijskega gospodarjenja, napolnjenega s kmetovanjem in obrtništvom (za znane in lokalne uporabnike in kupce), ko so poznali dosti vaške **solidarnosti** (in **malo konkuriranja**). Če bi upoštevali obe njegovi knjigi, ne samo tiste o ekonomiji, ampak tudi ono o moralnih občutjih, ki je starejša in podlaga za tisto o ekonomiji, bi o Adamu Smithu sodili drugače, kot na osnovi naslednjega najpogostejšega izvlečka in pojmovanja njegovega ekonomskega nauka: »Vsakdo naj se briga samo za svoje ozke lastne interese. Nevidna roka (= tržnih sil in profitnega interesa vseh tržnih udeležencev) sama poskrbi za skupno korist celotne družbe, saj nagraduje tiste, ki ustrezajo odjemalcem / kupcem bolje kot drugi konkurenti. Obenem kaznuje tiste, ki odjemalcem ustrezajo slabše od drugih.«

Preberite skrbno, ne površno, ta povzetek bistva nauka Adama Smitha! Ni enak omenjenima pregovoroma. Omenjanje *skrbi za odjemalce* kaže, da ponudnik ne more biti ozko sebičen in uspeti. Saj ni neodvisen niti od konkurentov niti od odjemalcev (niti od sodelavcev niti od soobčanov in narave). Med njimi obstaja **soodvisnost**, saj *potrebujejo drug drugega*, da bi bili, kar so: ponudnik npr. potrebuje zaslužek, odjemalec izdelek ali storitev. Soodvisnost seveda ne obstaja samo na tako vidnem trgu, ampak tudi na onem manj vidnem – med podjetniki, managerji, sodelavci, lastniki, strokovnjaki različnih strok, med različnimi poslovnimi funkcijami iste organizacije ali različnih, ki imajo razlog, da sodelujejo<sup>141</sup>, v medsebojnem dopolnjevanju. Podlaga zanj je *delna medsebojna različnost*: po delu lastnosti so združljivi<sup>142</sup>, po drugem delu različni<sup>143</sup>.

Skratka: **naravna** ni neodvisnost<sup>144</sup> niti *enosmerna odvisnost*<sup>145</sup>, ampak **soodvisnost**. Izražajo jo tudi ljudski reki, npr.: »Roka roko umije, obe obraz.« ali »V slogi je moč.« ali »Posamično slamico zlomiš zlahka, butare nikoli.« Izid delovanja soodvisnosti je prej omenjena **sinergija**.<sup>146</sup>

Kaj je tu problematično, če je zadeva tako naravna in zato logična? Nujno naraščanje vse ožje specializacije povzroča, da specialisti učijo specialiste biti specialisti, pri tem soodvisnost izginja *izpred oči*<sup>147</sup>, četudi *ne izginja iz prakse*. Na tej osnovi je postalo nekaj običajnega izobraževanje, ki *ne* vzgaja za **etiko soodvisnosti** (Kajzer, Mulej, 1997; Mulej, Kajzer, 1998; Mulej, Kajzer, v Mulej in drugi, 2000<sup>148</sup>). Kako pomembne so posledice, če *spregledamo* soodvisnost, kaže nazorno naslednji zgled (Balle, 1994):

Trener in lastnik dirkalnega konja nista zadovoljna s konjevo hitrostjo.

Če bi pri zasnovi novega načina vadbe uporabila tradicionalni pristop namesto systemskega, bi trenirali vsako konjevo nogo posebej.

Morda bi kaj dosegli, če bi tak trening sploh bil izvedljiv, a koordinacija vseh delov telesa bi ostala pozabljena.

<sup>141</sup> Zato sklenejo pisno ali ustno pogodbo, ki je brez soodvisnosti ne bi.

<sup>142</sup> Ukvarjajo se npr. s poslovanjem iste organizacije, ali so (možni) kooperanti, konkurenti ipd.

<sup>143</sup> Kot npr. moški in ženska, čebela in cvetka, ekonomist in strojnik ter pravnik ipd.

<sup>144</sup> Če govorimo o naravnih odnosih, ne govorimo o pravnih. V pravnih je neodvisnost važna, da nas ne sme kdo izkoriščati.

<sup>145</sup> Odvisnost se pojavlja tudi v naravi, npr. za otroke, bolnike, ostarele, vendar se praktično prepleta s soodvisnostjo med tistimi, ki pomagajo (in za svojo pomoč dobijo kaj materialnega in/ali čustvenega), in prejemniki pomoči.

<sup>146</sup> Stroji niso vsota zobčnikov, vzvodov, elektronik, ampak njihova sinergija. Emergenca je pot do nje. Telo tudi ni vsota celic, ki tvorijo po pravilu sinergije organe, le-ti pa telo. Podobno tvorijo ljudje družbo. V jeziku dialektike, do katerega bomo prišli nekoliko kasneje v tej knjigi, sinergija pomeni, da nastaja *nova kvaliteta*, torej lastnosti celote, ki jih posamični deli vsak zase nimajo. (Dialektika je grška beseda, ki pomeni soodvisnost. V latinščini ji rečejo *interdependenca* in to je podlaga za tovrsten pojem v praktično vseh zahodnih jezikih. Naj vas ponovno spomnimo!)

<sup>147</sup> Koliko strokovnih društev poznate? Obstaja jih na tisoče, v njih se združujejo ljudje enake stroke in interesa. Koliko pa poznate medstrokovnih društev? Še v okviru teorije sistemov je izredno malo medstrokovnih konferenc, četudi gre za vedo o doseganju celovitosti. Le-ta se pod vplivom specializacije pač zelo pretežno omejuje na nekako celovitost znotraj specialne stroke.

<sup>148</sup> Na prej omenjeni 45. konferenci ISSS so celo udeleženci, ki se izrecno specializirajo za etiko in jo obravnavajo s (splošno) teorijo sistemov, izrazili presenečenje, ko smo omenili etiko soodvisnosti (npr. Jenlink 2001).

Končni izid ne bi mogel biti zadovoljiv.<sup>149</sup> <sup>150</sup>,

Za sistemsko razmišljanje bi torej lahko (v dopolnilo k zapisu v Prikazu 0.19, glejte Prikaza 1.2 in 5.1) rekli:

**Sistemsko razmišljanje** je način razmišljanja, ki

- Upošteva in postavlja v ospredje pozornosti **soodvisnost(i)**.
- Je povezovalno razmišljanje, ki tvori **mostove med specialisti**.
- Ne spodbija niti ne razveljavlja pomena specializacije, ampak jo dopolnjuje s sodelovanjem med specialisti, da bi vodilo k **sinergijam**.
- Ne prikriva dejanske kompleksnosti niti kompliciranosti, da **ne bi pretirano poenostavljanje** vodilo v spreglede in zato v zapletene posledice.<sup>151</sup>

*Prikaz 1.2: Sistemsko razmišljanje – dopolnilna opredelitev*

Toda ljudje so živeli tisočletja kot dokaj **samozadostni** nabiralci, nomadi, kmetovalci in v majhnih naseljih. V primerjavi z dandanašnjo prakso je bila specializacija med njimi mnogo manjša, delitev dela tudi, mnogo manj je bilo medsebojnih vplivov. To dejstvo in obenem dejstvo, da je bilo dosti zlorabe pravno odvisnih v korist neodvisnih, nadrejenih, sta učila ljudi razmišljati dosti bolj o **neodvisnosti** kot o soodvisnosti.<sup>152</sup> Politika nas uči, zopet v jeziku ljudskega reka, da »gliha vkup štriha«, moramo torej držati skupaj; potemtakem nas ne opozarja na soodvisnost zaradi razlik, s katerimi se dopolnjujemo, ampak zaradi enakih lastnosti.<sup>153</sup>

Seveda ne moremo živeti skupaj niti sodelovati s tistimi, s katerimi nimamo *ničesar skupnega*, ampak *samo razlike* v vseh lastnostih. Po drugi strani pa je tudi res, da ne potrebujemo drug drugega, če se ujemamo v vseh lastnostih, smo torej *izključno enaki*. **Prepletanje obojega** je naravno dejstvo. Zato so demokracije uspešnejše kot diktature (razen v izjemnih razmerah, kot so vojne in druge katastrofe, pa še tedaj le omejeno in če temeljijo na dovolj celoviti pameti s timskim sodelovanjem, ne na čustvu želje po oblasti in na njeni zlorabi). Demokracija pač omogoča več **ustvarjalnosti** in **dopolnjevanja** delno različnih v več (potrebne in zadostne) celovitosti. Tako deluje proti enostranosti in spregledom, ki so njena posledica.

**Skratka:** *splošno* teorijo sistemov so ustvarili z namenom, da bi dosegli celovitost razmišljanja, delovanja in obnašanja, vendar ni videti, da so se njeni avtorji ukvarjali z medstrokovnim sodelovanjem specialistov. Tudi zaradi tega je njen namen uspel le delno. Četudi je veliko dala na izgradnjo novih vrednot, ji ni uspelo razviti *etike soodvisnosti*. Ni premagala ozkoglednega branja zapisov Adama Smitha, različnega od njegovega lastnega. Dodajmo zato nekaj o etiki soodvisnosti.

<sup>149</sup> Podobni zgledi: orkester neuskkljenih glasbenikov, študij brez povezav med posamičnimi predmeti, poslovanje brez sodelovanja poslovnih funkcij, šefi brez sodelovanja s podrejenimi sodelavci in obratno, itd.

<sup>150</sup> Naj vas ponovno spomnimo na Prikaz 1.7.! Tradicionalni pristop torej posamične vidike izolira, ne povezuje.

<sup>151</sup> Potreba po sistemskem razmišljanju, ki uporablja teorijo sistemov kot svojo formalizirano, znanstveno podlago, ali pa po takem na osnovi naravne logike brez teorije, seveda velja tudi za IIM. Za inovacijo smo pač že prej pokazali, da je zapleten pojav, ki zahteva mnogo različnih specialistov in njihovo sinergijsko sodelovanje. Nihče od njih je ne more razviti sam, ampak so pri tem izrazito v soodvisnosti.

<sup>152</sup> Po drugi strani pa je tudi res, da se nauk, da v naravi vlada soodvisnost, pojavlja že pri starih Kitajcih pred mnogo tisočletji – pod oznako yin-yang (soodvisnost teme in dneva, dobrega in slabega ipd.). Pri antičnih Grkih, ki so dali veliko temeljev za kasnejšo in tudi sodobno evropsko civilizacijo, se isti nauk pojavlja s pojmom dialektika (npr. Delgado in Banathy 1993).

<sup>153</sup> Slovenska in druge politične prakse pa kažejo, da smo enotni najbolj, kadar se zoperstavljamo skupnemu nasprotniku, smo torej v soodvisnosti z njim in zato med seboj. Brž ko je manj močan in/ali manj viden, pridejo na dan razlike med tistimi, ki so jih prej potiskali v ozadje, na dan prihaja soodvisnost zaradi medsebojnih razlik znotraj iste skupine. Podobno velja za druge interesne podlage delovanja, pa tudi za naravne. Razlike med ljudmi niso *važne*, ko se borimo zoper požar, razen tistih po delitvi dela, da teče organizirano; potem zopet postanejo važne, obstajajo pa ves čas.

## 1.7 ETIKA IN ETIKA SOODVISNOSTI

Po shematski delitvi izhodišč na objektivna (potrebe in možnosti zunaj človeka, ki se z njimi ukvarja) in subjektivna (talent, vednost, znanje, vrednote, čustva – kot lastnosti človeka, prva prirojena, naravna, druge pridobljene) spada etika bolj med **vrednote** kot kam drugam. Je bolj **občutek in čustvo** kot pa predmet levomožganskega premisleka, racionalnosti. Daje nam podlago, da razlikujemo, *kaj je prav, pravilno, in kaj je slabo, narobe* (Enciklopedija 1959; Sruk 1986; Schnaber 1998; Sruk 1999; Koletnik 1999; Mulej in Kajzer, v Mulej in drugi 2000; Banathy in Jenlink 2001). Empirični raziskovalci ugotavljajo (Prikaz 1.3):

**Etika** je sinergija obnašanj (= vidnih posledic izhodišč), ki jih neka skupnost ljudi (od skupine do človeštva) **šteje za prednostno primerne** in to dovolj dolgo časa, da postanejo neke vrste predpis (Wilson 1998).  
Ali: vrednote → kultura → etika → norme → vrednote .. z obojesmernim vplivom (Potočan, Mulej 2007 in prej).

*Prikaz 1.3: Opredelitev etike*

Posledica, naslednji razvojni korak, so *moralna pravila* (Sruk 1986). Skupaj z drugimi so oblikujejo *kulturo* (= veljavne / sprejete običaje in poglede, stališča), bodisi v neki družbeni podskupini, organizacijski enoti, poklicni enoti, organizaciji kot celoti, bodisi v narodu, območju, družbenem razredu (Mesner Andolšek 1995). Posledica takega procesa **širjenja nekega občutka, kaj je prav in kaj narobe, od izvorno posameznikovega do široko sprejetega**, je prehod *iz subjektivnega v objektiv/izira/no*, med okoliščine in pogoje, ki so zunaj posameznika samega, v vsej družbi, ki tak običaj, etiko, vsili posamezniku, ki se hoče skupini priključiti. Le-ta mora tako objektivno potrebo sprejeti med svoje vrednote, da je *pravi, naš, primeren*.<sup>154</sup> Tako pridejo etična pravila, ki prevladujejo, v subjektivna izhodišča mnogih in so **zunaj razprave** in lastnega premisleka<sup>155</sup>. Tako<sup>156</sup> postanejo etična pravila *zelo vplivna in skoraj samoumevna, torej nič (več) vplivana* podlaga za izbor vidikov, ciljev, nalog, izvedbenih načinov; več v Temi 2.

Ali tak, nedotakljiv položaj etičnih pravil, moralnih pravil, kulture – pomeni, da je etika večna in nespremenljiva? Pri tem vprašanju je važna izkušnja iz spoznanj empiričnih raziskovalcev, ki pravi, da so se etična pravila *vedno in postopno razvojno spreminjala* in to pod medsebojnim vplivom bioloških in kulturnih dejavnikov.<sup>157</sup> Npr.:

- Etična pravila *predindustrijskih* družb temeljijo na izkušnji, da je s solidarnostjo (= voljo in prakso nuditi medsebojno pomoč) velike družine (večgeneracijske, vključujoče družine bratov in sester, tudi preko sto članov, ipd.) lažje preživeti kot z etiko individualistične (= na posameznika omejene) skrbi zase in konkuriranja, ki je tipična za industrijsko in sodobno družbo. Predindustrijska družba pač še ni pozabila na soodvisnost (glej: Fromm, 1994), industrijsko-tržna pa jo je prepustila »nevidni roki«. Ta sprememba utegne biti med viri sodobnih težav japonske družbe, v kateri po stari etiki »posameznik ni sprejemljiv, če ne pripada neki skupini«, to pa se bje s sodobno etiko konkuriranja in individualizma, uvoženo z zahoda (Ženko 1999; Ženko, Mulej 1998; Whittacker, Cole, 2006; itd.).
- Znano je in prej smo že omenili, da je Adam Smith napisal najprej svojo knjigo »Teorija

<sup>154</sup> Npr.: nekdo se je prvi okopal brez kopalk, še pred njim morda nekdo prvi brez veliko oblačil. Danes je za neki del ljudi naturizem običajen način počitnikovanja in v njihovem kampingu ne smeš hoditi oblečen/a. V sosednjem lahko velja drugačna kultura, zato etika in zato norme in tam ne smeš hoditi gol/a.

<sup>155</sup> Ponovno opozarjamo, da govorimo shematizirano, saj obstaja soodvisnost vrednot in čustev kot desnomožganske sestavine in vednosti, talenta ter znanja kot levomožganske sestavine subjektivnih izhodišč.

<sup>156</sup> Žalosten zgled, da so vrednote bolj čustvena kot miselna lastnost človeka, je nacionalizem, ki pripadnike drugega naroda sovraži in izključuje samo zato, ne glede na osebnostne lastnosti. Raziskave sociologov so pokazale, da npr. Srbi (ali pa Hrvati ali pa Bošnjaki) imajo v spominu, da drug drugega od nekdaj sovražijo, ne pa, zakaj je tako (dokler ni nekdo obnovil vojne in izkoriščanja na tej podlagi).

<sup>157</sup> Zgled: nihče ni postal inovativen, dokler so mu naravne in družbene okoliščine omogočale, da živi dovolj dobro, ne da spremeni svojo utečeno prakso (kaj je *dovolj dobro*, pa ni za vrednote vsakogar enako). Ko je postalo težavno preživeti po predindustrijskih običajih, je industrija začela postopno prodirati med navade ljudi, postajati etično sprejemljiva, četudi ne za vse. Itd.

moralnih občutij« (1759) in potem »Raziskavo o naravi in izvorih bogastva narodov« (1776). Ko je razmišljal o *kapitalistični* (= industrijski) družbi, ki je prav tedaj v Veliki Britaniji (še v zgodnji fazi procesa) postopno nadomeščala predindustrijsko, je predpostavil kot podlago »nevidne roke« etiko **altruizma** (= nesebičnosti), ki naj bi podobno kot prej pomagala ljudem, da bi premagali v sebi ozki individualizem. Tako naj ne bi pozabili na svojo solidarnost in soodvisnost, kadar bi jih prevzel občutek, da jim egoizem bolj pomaga. Dandanes ljudi ne privlači nesebičnost nič bolj kot v Smithovih časih, a potrebna (in vsaj včasih dosegljiva<sup>158</sup>) ni nič manj. Nadomesti jo lahko **etika soodvisnosti**, ki se kaže na površini kot *boniteta, zanesljivost, kredibilnost, sposobnost biti vreden zaupanja in sposobnost zaupati* (Knez-Riedl 2000; Knez-Riedl in drugi, v Dyck, Mulej, idr. 1998, 1999; Knez-Riedl, Mulej, Dyck, 2006; Thommen 1996; itd.). Partnerji, ki so vredni zaupanja, npr. stanejo dosti manj, odpadejo vsaj stroški za preverjanje (Palčič in Mulej 1991; Rozman in Kovač, urednika, 2005).

- *Demokracija izraža etiko enakih pravic in dolžnosti*, ki pravno velja za vse, ki jih pravo zajema. V antični Grčiji so bili upravičeni do demokracije samo odrasli moški sužnjelastniki, v srednjem veku fevdalci in cerkvena gospoda, po francoski revoluciji (konec 18. stoletja) tudi podjetniki, kasneje drugi strokovnjaki in danes v večini držav vsi (duševno zdravi) odrasli – ko gre za politično demokracijo. Le-ta pa ne more biti edina, enako je etika demokracije nujno značilna tudi za ekonomske, organizacijske, družinske, lokalne in druge odnose. Tako usmerja talent, zlasti ustvarjalnost, vednost in znanje ter vrednote in čustva ljudi **od enostranosti** in s tem od povzročanja težav k dajanju koristnih prispevkov, vse do inoviranja. Kadar spregledajo etiko soodvisnosti, ki se kaže v demokraciji kot njeno ozadje in podlaga, zopet prevlada enostranost in z njo nove težave.
- *Sistemska razmišljanje* bi v taki luči lahko šteli za izraz *etike upoštevanja celote, ne le delov* (prim.: Oshry 1996). Podobno kot sta demokracija in nesebičnost, je sistemsko razmišljanje bližje ljudem s širšimi obzorji in z večjo prilagodljivostjo, pa tudi ljudem, organizacijam, narodom in drugim skupnostim, ki živijo v dokaj zapletenih razmerah in enotah, manj pa ljudem z manj razgledanosti, manj prilagodljivosti in v enostavnejših razmerah. Slednji niti ne uvidijo potrebe obvladovati zapletena dogajanja in soodvisnosti.

Potem ko soodvisnost postane del etike, postane del *podzavesti in predzavesti* (prim.: Kline 2000, Lukatela 2000), ne samo zavesti. S tem postane vrednota, torej nekaj, kar **deluje samodejno**, brez izrecne človekove odločitve, je nevpisljivo, normalno. Odpira vrata za prehod informacij iz podzavesti v zavest, od tam v odločitve in dejanja, aktivira talente, vednost in znanje. Zato je etika tako bistvena, **etika soodvisnosti** pa neogibna dopolnitev ali – vsaj včasih – alternativa sodobni sebičnosti, enostranosti.<sup>159</sup>

To se je zelo nazorno in žalostno pokazalo v teku 20. stoletja, zlasti v njegovi prvi polovici.

## 1.8 NEUPOŠTEVANOST SOODVISNOSTI V 20. STOLETJU – VIR SVETOVNIH VOJN IN PODLAGA ZA POTREBO PO PREHODU IZ SISTEMSKEGA RAZMIŠLJANJA V TEORIO SISTEMOV

Če pogledamo prakso uspešnih ljudi, tudi lastno prakso pri uspešnih dejanjih, vidimo, da je po eni strani uspešnost očitno manj pogosta kot neuspešnost, po drugi strani pa je **uspešnost** v veliki meri **posledica (neformalnega<sup>160</sup>) sistemskega razmišljanja**. Razlago, zakaj se pojavlja

<sup>158</sup> Npr. ob večjih naravnih in drugih nesrečah, ob beračenju revežev ipd.

<sup>159</sup> Opozorimo še na to, da so enaka dejanja v različnih razmerah različno etično pravilna. V miru je ubijanje narobe, v vojni pravilno, a zopet drugače sprejemljivo je ubiti oborožene nasprotnike kot civiliste, npr. Vse je stvar prevladujočih meril, ki niso toliko strokovna, racionalna, kot so čustvena, iracionalna.

<sup>160</sup> Opozorili smo že, da se je pokazalo, da je ena stvar uporabljati pojme iz teorije sistemov in hkrati razmišljati in delovati enostransko, druga stvar pa tudi brez uporabe takih pojmov razmišljati in delovati dokaj ali celo dovolj celovito. Slednja praksa spada v neformalno sistemsko razmišljanje. Najbrže je stara kot svet / človeštvo, enako pa

tako dosti nesistemskega razmišljanja in zato neugodnih posledic od enostavnih napak, pri katerih se nekoliko poškoduješ, pa vse do svetovnih vojn in svetovnih gospodarskih kriz in družbenih slepih ulic, lahko najdemo, če primerjamo dve človeški sposobnosti in volji: (1) dovolj celovito razmisliti in (2) praktično delovati. Izkaže se, da:

*je človeška sposobnost in volja celovito razmisliti in imeti celovito informacijo  
pogosto dosti manjša  
od človeške sposobnosti delovati, vplivati.*<sup>161</sup>

V obdobju 1914-1945 je ta razlika dosegla enega od svojih dolgotrajnih in silno široko vplivnih vrhuncev z vsaj stopetdeset milijonov mrtvih in mnogimi tisoči milijard dolarjev škode pri imetju po skorajda vseh koncih sveta. Obe svetovni vojni in svetovna gospodarska kriza med med njima so pokazale, da ni dovolj kolikor toliko celovito razmisliti o *posamičnih delih* dogajanja<sup>162</sup>, **posledice spregledovanja soodvisnosti in emergentnih sinergij ali negacije negacij so prehude**. Zato morda ni povsem slučajno, da je Bertalanffyjeva pobuda, naj človeštvo spremeni svoj pogled na svet iz ozko specialističnega v celovitega, splošnosistemskega, naletela na ugoden odziv prav v obdobju po drugi svetovni vojni. Vzporedno z njegovo pobudo je nastala iz raziskovanja, na kakšen način bi zmogli vnesti v stroje prenos podatkov, sporočil in informacij, podoben prenosu po živčevju živega telesa, kibernetika (Umpleby, v Mulej in soavtorji 2000)<sup>163</sup>. Obe pobudi sta poskušali (in delno uspeli) premagati enostranost, specialistično slepoto in ju nadomestiti ali dopolniti s *celovitostjo*, vsaj na ravni potrebne in zadostne celovitosti.<sup>164</sup>

Teorija sistemov in kibernetika torej temeljita na soodvisnosti, t.j. dialektiki.

---

tudi praksa nesistemskega razmišljanja, ki spregleda kaj važnega in povzroča zato več težav kot uspehov.

<sup>161</sup> Da bi pridobili celovito informacijo in celovito razmislili, je potreben čas, pogosto veliko časa. Hkrati pa dejanja pogosto ne trpijo odlaganja. Ljudski rek »Trikrat premisli, preden storiš« ne utegne veljati, kadar se najdeš pred kačo ali drvečim avtom ipd. Poleg tega bi v skladu s sistemskim razmišljanjem tak rek dopolnili in rekli: »Trikrat premisli, preden storiš – in to vsakič z drugega vidika in še z njihovo sinergijo.« Idealno ni vedno enako izvedljivemu. Toda: kdor nima časa, da dobro pripravi, mora imeti čas za popravljanje, to pa je zelo pogosto mnogo težja in dražja varianta z dosti več slabih posledic.

<sup>162</sup> Znan je zgled, da je v korejski vojni delovala le dobra četrtina orožja, četudi so vsak del posebej izdelali odlično – uskladili v celoto jih niso dovolj. Sinergija zato ni dala zanesljivega delovanja. Še težje je uskladiti bolj zapletene dele bolj zapletenih celot. Pri letalu gre menda za več sto tisoč sestavin in povezav, pri poslovanju srednje velikega proizvodnega podjetja tudi za več sto tisoč, v celici živega telesa je zapletenost podobno huda (in se rešuje s samoorganiziranjem, ne z zavestnim organiziranjem iz enega centra; za samoorganiziranje med ljudmi – vsaj do neke mere – tudi gre, pri izdelanih napravah pa ne, dokler niso te naprave avtomati z zelo zmogljivimi in odlično programiranimi računalniškimi programi).

<sup>163</sup> Vsebina kibernetike se je kasneje, kot smo že rekli, razširila na skupne lastnosti (1) obvladovanja (2) zapletenih, (3) spremenljivih, dinamičnih pojavov (4) s pomočjo prenosa podatkov, sporočil in informacij, (5) ki ga olajšuje povratna zveza (ki pomeni, da upoštevani vpliv ne poteka samo v eno smer, npr. od šefa do podrejenega, ampak tudi v nasprotno smer). Danes obstaja dolga vrsta specialnih kibernetik, npr. elektrotehniška, strojniška, medicinska, ekonomska itd., ki vnašajo in dograjujejo taka načela v konkretnih razmerah posamičnih problematik / strok. Razlika med kibernetiko in teorijo sistemov je v povdarku, izbranem vidiku obravnavanja: v kibernetiki gre za obvladovanje, v teoriji sistemov za opis zapletenih in zelo zapletenih pojavov in procesov. Dandanes je tako razlikovanje formalnost, več variant teorije sistemov, tudi naša dialektična teorija sistemov, je usmerjena metodološko, torej združuje opisovanje in obvladovanje, vplivanje, upravljanje. Podobno usmerjenost k vplivanju je mogoče videti v Bertalanffyjevi splošni teoriji sistemov kot nauku, kot smo že rekli. Žal so njeni uporabniki večinoma pozabili, da gre za svetovni nazor celovitosti in metodologijo, ki jo podpira, in jo uporabljajo enostransko, kar pomeni, da omejujejo njeno uporabo na neki edini izbrani vidik in disciplino ali poklic, namesto bi pot k celovitosti iskali v interdisciplinarnem ustvarjalnem sodelovanju (Mulej, 1974; EU, 2000).

<sup>164</sup> Dejansko dogajanje v sodobnem svetu jasno kaže, da poskus ni povsem uspel in najbrž še kar nekaj časa ne bo. Specialisti niso (nujno!) dokaj ozki samo strokovno, ampak tudi po vrednotah (zlasti interesih, omejenih bolj na lastno korist vplivnih kot sposobnih in voljnih gledati na širše, tkim. družbene interese in potrebe). Kdo bi npr. raje imel smeti celotne regije na svojem dvorišču kot smeti s svojega dvorišča nekje drugod?

## 1.9 SODOBNO DIALEKTIČNO RAZMIŠLJANJE – PREDHODNIK SODOBNEGA SISTEMSKEGA RAZMIŠLJANJA Z UPOŠTEVANJEM SOODVISNOSTI

Nekoč, vse do konca predindustrijskih časov, je bilo na planetu Zemlji mnogo manj ljudi, zato tudi mnogo manj **stikov in medsebojnih vplivov**. Zlasti močna je bila ta razlika v primerjavi z današnjimi časi. Tako ni težko razumeti, da je v nekdanjih časih, v Evropi zlasti v srednjeveških, bil skupni imenovalec stila razmišljanja (in zato delovanja in obnašanja) bistveno drugačen od tistega, ki ga je povzela filozofija 19. stoletja kot odsev zgodnjih industrijskih časov, nadaljevala pa tudi sodobna. Razliko povzema Prikaz 1.4.

Srednjeveška metafizika <sup>165</sup>	Sodobna dialektika
1. Izolacija, neodvisnost	1. Soodvisnost, dialektičnost
2. Neprotislovnost, nerazličnost delov	2. Enotnost in hkrati boj nasprotij
3. Nespremenljivost	3. Nenehno spreminjanje, prehajanje stare kvalitete preko kvantitete v novo kvaliteto
4. Totalna negacija	4. Dialektična negacija

Prikaz 1.4: Primerjalen povzetek predindustrijske in sodobne podlage / stila razmišljanja

Gori povzete in v filozofsko splošnem jeziku izražene razlike odsevajo različne življenjske stvarnosti in povzročajo bistveno različne **posledice**, če jih uporabimo dandanes. Pojasnilo povzema Prikaz 1.5.

Srednjeveška metafizika	Sodobna dialektika
1. Izolacija, neodvisnost: odseva prakso starih časov z <i>malo stikov</i> , kar je danes nemogoče; je podlaga za <i>malo sodelovanja</i> , ki pa ga specialisti danes nujno potrebujejo.	1. Soodvisnost, dialektičnost: odseva stvarnost specialistov in tudi vseh delov narave in družbe, velja tudi za tehniške in druge izdelke; deli celot so le izjemoma neodvisni od drugih.
2. Neprotislovnost, nerazličnost delov: popolna skladnost pomeni monolitno ali monopolno enoumje, t.j.: <i>šef ima vedno prav, podrejeni ne smejo misliti – to je podlaga, da posamičnosti ne opazimo, le splošni del lastnosti, niti medsebojnega dopolnjevanja zaradi razlik med deli – posamičnosti</i> .	2. Enotnost in hkrati boj nasprotij: <i>neki del</i> lastnosti je skupen vsem delom celote, <i>drugi deli</i> pa se med seboj razlikujejo; zato se deli celote med seboj ujemajo s skupnim in dopolnjujejo z razlikami, zaradi njih drug na drugega vplivajo (= boj).
3. Nespremenljivost: odseva <i>rutinerstvo</i> iz starih časov <sup>166</sup> , ki daje prednost tradiciji pred novostjo; zaradi nje je <i>premalo prostora za ustvarjanje, tudi inoviranje</i> .	3. Nenehno spreminjanje, prehajanje stare kvalitete preko kvantitete v novo kvaliteto <sup>167</sup> : odseva dejstvo, da medsebojni vplivi razlik povzročajo nastajanje novih sinergij; proces je nenehen in naraven, ne stanje.
4. Totalna negacija <sup>168</sup> : odseva <i>strah, da se bo spremenilo vse</i> , če se spremeni neki del lastnosti; je <i>osnova za odpore do inoviranja, celo drobnega</i> .	4. Dialektična negacija <sup>169</sup> : v procesu nenehnega spreminjanja izginja del lastnosti, ki ni več aktualen, drugi še ostanejo. Inoviranje velja za normalno.

Prikaz 1.5: Praktične podlage in posledice srednjeveške metafizike in sodobne dialektike kot podlage razmišljanja, odločanja, delovanja in obnašanja

Vidimo, da sistemsko razmišljanje in dialektična načela ustrezajo sodobni življenjski praksi,

<sup>165</sup> Pojem *metafizika* pomeni dobesedno »tisto nad otipljivim«, torej posplošeno sliko stvarnosti, podlago razmišljanja brez omejitve na neko posamično lastnost, ki se ne ponavlja. S takimi vidiki stvarnosti se ukvarja filozofija in ustvarja miselna orodja za vse druge stroke. Enako vlogo ima matematika, a bolj o količinskih kot o vsebinskih odnosih in drugih lastnostih.

<sup>166</sup> *Rutina* je dobra lastnost, dokler nam omogoča, da nekaj opravimo dovolj dobro, ne da se moramo posebej naprezati. Je tudi nujna, da sprostimo svoje sile za zahtevnejša opravila. Hudo je, kadar preide v *rutinerstvo*, ki pomeni tolikšno zaljubljenost v staro rutino, da zavrača novosti, tudi inovacije, torej nove koristi.

<sup>167</sup> Pojem kvaliteta v jeziku filozofije izraža dane bistvene lastnosti. Le-te se s postopnimi in (vsaj navidezno) manj bistvenimi spremembami, označenimi s pojmom kvantiteta, spreminijo v novo kvaliteto. Zgled: otrok odrasča itd.

<sup>168</sup> Po slovensko: popolna ukinitve starih lastnosti (»spremeni se *čisto vse*, ne le neki del lastnosti«). Zgled: odrasli se več ne zna in ne sme igrati kot otrok. Ne sme imeti nobenih lastnosti, niti bioloških, iz mladih let.

<sup>169</sup> Po slovensko: delna ukinitve starih lastnosti, ki je lahko evolucijska (= postopna) ali revolucijska (= skokovita). Zgled: otrok, ki odrasce, ni več neresen, je pa še vedno istega spola in (upajmo) radoveden in ustvarjalen.

polni specializacije in soodvisnosti, zato medsebojnih vplivov in spreminjanja. Srednjeveška metafizika pa je včasih še vedno uporabna in koristna, a le v *posamičnih fazah* človeškega delovanja, ne pa (več) splošno, načelno, še manj izključno.<sup>170</sup> Omenjeni štirje zakoni sodobne dialektike delujejo (poenostavljeno prikazano) v nenehni krožni soodvisnosti, ki jo kaže Prikaz 1.6.

Ozadje: soodvisnost Ali: medsebojna potrebnost zaradi razlik lastnosti	→	Vidno: enotnost in boj nasprotij. Ali: atraktorji / privlačne sile
↑		↓
Povzročeni izid procesa: delna različnost novega stanja od starega. Ali: sinergija	←	Povzročeni proces: nenehno spreminjanje. Ali: emergenca

Prikaz 1.6: Štirje zakoni sodobne dialektike<sup>171</sup> kot nenehen proces

#### Kratek komentar o srednjeveški metafiziki:

- *Izoliranost, neodvisnost* odseva prakso predindustrijskega življenja, v katerem so imeli ljudje malo medsebojnih stikov. Če ostanemo izolirani ves čas, je to podlaga, da ni povezav in sodelovanja. Medsebojnega vpliva med različnimi dogodki, deli narave, poklici, ljudmi, kulturami itd., četudi obstaja, ne vidijo in/ali ne upoštevajo, ali pa ga celo onemogočajo. Ozkim *specialistom* je tak pogled blizu, posledica je njihova *enostranost*, zato pa v najboljšem primeru navidezna celovitost njihovih spoznanj, ocen, dejanj. **Na odnose pač pozabijo**. Strpnosti do različnosti na tej podlagi skorajda ne more biti.<sup>172</sup> A brez nje se ne moremo dopolnjevati niti naravno niti delovno niti politično.

- *Neprotislovnost* odseva predindustrijsko življenjsko prakso, po kateri je v naravi vse povsem skladno, harmonično, družba pa je tudi monolitna in (pod vplivom cehov in fevdalcev, posvetnih in cerkvenih) monopolizirana, tj. vsaj uradno v popolnem soglasju in brez bistvenih sporov. **Nadrejeni ima vedno prav, podrejeni naj ne razmišljajo samostojno**. Podobna načela je kasneje povzela in močno uveljavila v industriji teorija »*znanstveni menedžment*«<sup>173</sup>. Posledica neprotislovnosti s popolnim podrejanjem je, da podrejeni ne sprejemajo nobene odgovornosti in pobude, kaj šele aktiviranja lastne ustvarjalnosti v korist organizacije (zunaj podjetja, v drugačnih odnosih, pa se pokažejo ustvarjalni in sposobni...). Imajo *pravico do neodgovornosti*. Tudi v naravi neprotislovnost ni stvarna: njena skladnost/harmonija je sestavljena iz *medsebojno različnih* rastlin, živali, kamnov itd. Enako velja za stroje: delujejo, ker so sestavljeni iz

<sup>170</sup> Npr. v zdravstvenem laboratoriju morajo analizirati kri samo posamično in z nekaterih vidikov, ne smejo je pomešati s krvjo drugih. Ali: pri tekočem traku v industrijski proizvodnji delavec sme in mora opravljati le posamične delovne faze in to vedno enako, da bodo izdelki vedno enaki. Ipd. Ne moremo pa s srednjeveško metafiziko priti do običajno potrebne celovite slike stvarnosti, ustvarjanja, sodelovanja, razvoja. *Ozka specializacija* in sprevačanje (naravne) hierarhije zaporedja in soodvisnosti (glej Temo 2) ter organizacijske v *ukazovalno hierarhijo*, v kateri ima poveljnik nadrejeni položaj brez protislovij (= nasprotovanj, razlik, ugovora), pa ustvarita (pre)več prostora, da preživi stari način razmišljanja, ki pozablja na soodvisnost in je samo včasih koristen.

<sup>171</sup> Te zakone v praksi dopolnjujemo tudi s kategorijami (= bistvenimi pojmi) dialektike, da lažje najdemo skupne imenovalce vseh analiz. Tu za njih ni prostora. Glejte: Mulej idr. 2000. Dodani pojmi povejo isto v teoriji sistemov.

<sup>172</sup> Npr.: Sodelovanje marketinških, obračunskih, finančnih, proizvodnih in drugih specialistov v podjetju je tedaj nemogoče in še več: štejejo ga za nepotrebne, četudi brez njega sodobni specialist ne more poznati vsega nujnega. (Barabba, 2004).

<sup>173</sup> Tako v splošnem trdi tisti del bralcev in uporabnikov znanstvenega menedžmenta, ki spregledujejo, da je F. Taylor zapisal drugače (Tajlor 1967). On je svetoval, naj nadrejeni sicer ukazujejo, da uveljavijo *strokovno* mnenje, a naj podrejenim tudi prisluhnejo, saj imajo izkušnje, zamisli in sposobnosti tudi oni. Pravzaprav je v znanstvenem menedžmentu šlo za to, da bi strokovnjaki nadomestili (ob)lastnike, ki ukazujejo brez strokovnega znanja, in za optimiranje obremenitve pri fizičnem delu. V času, ko je ta teorija nastala, je bilo zelo malo šolanov in strokovnjakov, zato je bila tedaj bolj skladna s praktičnimi potrebami, kot je dandanes. Sicer pa pridevnik "znanstveni" tu, v skladu z običaji v začetku 20. stoletja, pomeni poskus doseči, da bi menedžment opredelili podobno tistemu, kar danes imenujemo "trdosistemski" pristop, torej s kar se da popolno zanesljivostjo odziva (podrejenega sodelavca) na vpliv (nadrejenega šefa). Torej bi naj bil podrejeni kot stroj. - V sodobnejši povezavi pojem "znanstveni" lahko pomeni ali "naravoslovni", kot že od nekdaj, ali pa "s temeljitim raziskovanjem pridobljeni" in "brez vpliva čustev doseženi" tip spoznanj in tovrsten način spoznavanja. McElroy (2003) celo šteje Taylorja za prvega avtorja menedžmenta znanja.



medsebojno različnih delov, ki niso izolirani, ampak soodvisni in vplivajo drug na drugega. Tak odnos velja, kot kaže, vse do veselja. (Korlević, 2001)

- *Nespremenljivost* odseva predindustrijsko prakso, da se ne spreminja nič ali samo malo in brez bistvenih novih posledic. **Dopušča in podpira prevlado tradicije, zavrača novosti.** Taka slika očitno več ne ustreza pretežnemu delu sodobne stvarnosti življenja, vsaj ne v naprednejšem delu sveta, ki se je že industrializiral in prehaja v postindustrijsko inovativno družbo (= pretežno ne živi več od množične proizvodnje stalno enakih izdelkov za nezahtevne in stalno enake odjemalce, ampak od nenehnega ustvarjanja novosti, tehnično-tehnoloških in drugih, za katere daje spodbudo soodvisnost med ponudniki in povpraševalci, uporabniki, potrošniki). Nespremenljivost je očitno podlaga za (pogosto) škodljiv prehod od koristne *rutine* (= utečene spretnosti) v nekoristno, škodljivo *rutinerstvo* (= zavračanje vsega novega). Konkurenčnost v sodobnih razmerah na njeni podlagi očitno ni mogoča, zato je ogrožen obstoj, ne le ekonomsko, ampak tudi zdravstveno, narodnostno itd.

- *Totalna negacija* (= popolna odprava vsega obstoječega) odseva predindustrijsko oceno, da propade vse, če se spremeni karkoli (tj. samo posamična sestavina ali odnos, ne vsi niti večina). V ozadju je očitno **strah, da bi se odpravil dani položaj.** V stvarnosti je tak strah utemeljen le delno in redko.<sup>174</sup> Rutinerjem (= nasprotnikom novosti v korist ohranjanja starih navad) je vendarle blizu.

Povzetek celotnega zapisa:

štiri načela srednjeveške metafizike (Prikaza 1.4 in 1.5 levo)

odsevajo tedanjo *nepovezanost in šibko spreminljivost,*

ne pa sodobnih procesov dejanske soodvisnosti in spreminjanja.

Razen izjemoma in začasno ta načela očitno **niso več stvarna,** dajejo pa vtis, da je življenje enostavno, ne zapleteno; vtis je žal lažen.

Še kratek komentar o **sodobni dialektiki:**

- Če komentiramo tudi štiri načela sodobne dialektike (Prikaza 1.4 in 1.5 desno) v taki povezavi s prakso, ne najdemo v ozadju tega načina razmišljanja nobenega mirovanja in neodvisnosti, ampak soodvisnost in procese. Soodvisnost se na zunaj kaže kot *enotnost in boj nasprotij.* To je **odnos med medsebojno delno različnimi deli iste celote.**<sup>175</sup> Tako se kažejo *pogoji,* da se neki proces more začeti. Sistemska teorija govori o tej lastnosti s pojmom **atrakcija atraktorjev** (če niso jasno razumljivi, uporabljajo pojem »čudne privlačne sile - »strange attractors«, tj. nepredvideni medsebojni vplivi. Tako presenečenje je pravzaprav znak, da spoznanje ni dovolj celovito, narava pa se res organizira sama, mimo naših spoznanj in vplivov.)

- Na temelju takšnih medsebojnih vplivov pride do *procesa nenehnega spreminjanja* (v drugo, boljše ali slabše stanje<sup>176</sup>). V jeziku dialektike se imenuje »prehajanje stare kvalitete (= bistva) preko kvantitativnih (= manjših, nebistvenih) sprememb v novo kvaliteto«. **Postopno nastajajo,** a se pokažejo, ko gledamo proces statično, v obliki primerjave starega in novega

<sup>174</sup> Po eni strani hočejo oblastniki ohraniti svoj položaj. Po drugi strani rutina brez spreminjanja omogoča, da marsikaj obvladamo, česar sicer ne bi, saj lahko delamo podzavestno, pomagamo si lahko s stereotipi ipd. Hitro spreminjanje povzroča prehitre spremembe izdelkov, trgov, strojev ipd., da bi se naložbe izrabile povsem gospodarno. Razen tega je stopnja tveganja pri inovacijskih projektih več kot 95%. To sicer ni 100%, a veliko za manj pogumne in samozavestne. Le-ti redko verjamejo, da uspešni inovacijski poskusi, tj. inovacije pokrijejo stroške vseh ali vsaj večine poskusov (Likar 1998). Niti korenite inovacije ne odpravijo vsega danega, ampak samo zastarelo. Strah, ki ima podlago v previdnosti zaradi slabih izkušenj, vendarle ostaja človeška lastnost in pogosto zavira razvoj sodobne konkurenčnosti, kar otežuje obstoj. Ne gre torej samo za oblastnike, ki bi to hoteli ostati.

<sup>175</sup> Npr.: na univerzi so profesorji, študenti, drugi sodelavci, ustrezna oprema. Le-ti kažejo znotraj vsake fakultete delno skupne lastnosti (npr. poklicno specializacijo) in nekatere razlike (npr. vloge omenjenih v študijskem in raziskovalnem procesu). Z njimi se med seboj dopolnjujejo tako, da drug na drugega vplivajo. So soodvisni, eni brez drugih ne morejo ničesar doseči.

<sup>176</sup> Kaj je boljše ali slabše, je stvar izbranega vidika in od njega odvisnih meril. Primer: uspeh novega izdelka ustvarja boljši položaj za njegovega ponudnika in slabšega za njegove konkurente, ki izdelujejo stare izdelke.

stanja, kot skokovite, bistvene **spremembe**.<sup>177</sup> – Jezik teorije sistemov govori o tem s pojmi interakcija, emergenca, razvoj sistema (kot process, ne kot njegov izid!). Prej omenjena primerjava pa je zajeta v četrtem pravilu, ki sledi zdaj.

- Še četrto pravilo: če opazujemo te procese po *fazah* in *primerjamo stanja*, ki nastajajo od ene do druge faze, potem vidimo *dialektično negacijo*: novo stanje, ki nastopi ob koncu faze, se *delno* razlikuje od začetnega stanja faze spreminjanja, delno pa še ima enake lastnosti.<sup>178</sup> – Ta pogled na spreminjanje izraža teorija sistemov s pojmi **sinergija, integracija, transcedenca, razvoj sistema** (kot stanja, izida, ne kot proces!).<sup>179</sup>

Prvo pravilo / zakon sodobne dialektike iz Prikazov 1.4 in 1.5 desno  
torej pove, kaj je *skriti izvor* spreminjanja (in s tem obstajanja).

Drugo pove, kaj je ta *vzrok konkretneje, vidneje*.

Tretje pove, kakšen je *način* spreminjanja.

Četrto pove, kakšen je *izid posamične faze* spreminjanja.

Ob njenem koncu se ponovno vzpostavi – za naslednjo fazo –  
začetno stanje, torej tisto iz prvega pravila. Itd. Zato Prikaz 1.6.

Posledica uporabe srednjeveške metafizike ali pa dialektike v raziskovanju se kaže v naslednjih predpostavkah / izbranih vidikih (Prikaz 1.7, povežite ga s Prikazom 5.1).

### Sklepi:

Ne moremo dovolj celovito (in zato tudi ne dovolj inovativno, uspešno in varno) obvladovati stvarnost, če dojemamo *samo del stvarnosti* in vplivamo samo nanj; tedaj stvarnosti ne vidimo dovolj dobro in delamo napake. Zato potrebujemo nenehno nove in nove rešitve.<sup>180</sup>

Pravtako ne moremo dovolj celovito (in zato tudi ne dovolj inovativno) obvladovati stvarnost, če ne pričakujemo, da se *prepletajo* enake in različne lastnosti, ki tudi vplivajo druga na drugo.<sup>181</sup>

Nadalje ne moremo biti dovolj celoviti (in zato tudi ne dovolj inovativni), če pričakujemo, da bo neka rešitev koristna *večno*, češ saj se ne bodo pojavile nove okoliščine. Tudi tedaj se bi pojavile napake.<sup>182</sup>

Pravtako ne moremo dovolj celovito (in zato tudi ne dovolj inovativno) obvladovati

---

<sup>177</sup> Življenje je polno takih procesov, osebnih, proizvodnih, političnih, trženjskih, vremenskih idr. V primeru študija se postopno in/ali skokovito spreminjajo začetna (spo)znanja, stanje opreme, utrujenost in druge lastnosti ljudi - na neki *način*. V tem načelu ali zakonu dialektike gre za vprašanje načina, o podlagi za začetek procesa je govorila prejšnja dvojica pravil - soodvisnost o skritem ozadju, enotnost in boj nasprotij o površinsko vidnem pojavljanju soodvisnosti.

<sup>178</sup> Npr. študent je, potem ko diplomira, še vedno človek, a ne več povsem enak, kot je bil ob začetku študija, pa tudi ne povsem drugačen. Ima nova spoznanja, sme prevzeti nove obveznosti, obvladoval jih bo delno z znanjem in vrednotami iz časa pred študijem, delno z na novo pridobljenimi lastnostmi. V primeru surovine v proizvodnem procesu bi npr. videli, da je iz kovinske rude več vrst nastal avto, kovina ima novo funkcijo, a je še vedno delno enaka, kovina.

<sup>179</sup> Proces iz Prikaza 1.6 se da izraziti tudi s pojmi iz sodobne teorije sistemov: soodvisnost je vidna kot medsebojni vpliv tkim. atraktorjev (= privlačnih sil, imenovanih čudne, kadar niso linearno jasne), ki vodi v emergenco, ki se izteče v sinergijo in od tod v nov tip soodvisnosti.

<sup>180</sup> Kaže, da je človeštvo (seveda nehote) napravilo prvo dolgoročno (ekološko) napako, ko se je nehala prilagajati ostali naravi, npr. s prehodom na naseljeno kmetijsko življenje. Od tedaj si rešujemo in povzročamo težave in zaradi njih izumljamo in uveljavljamo kar naprej kaj novega, s čimer si življenje poenostavljamo in zapletamo hkrati. Glej predhodna poglavja.

<sup>181</sup> Prikaz 1.6 kaže, da se spreminjajo tudi soodvisnosti. Človek je kot otrok soodvisen s svojimi starši, kasneje s svojim/o življenjskim/o partnerjem/ko, kasneje s tistimi, ki pomagajo oslabelem in ostarelim. Itd. Izdelek je v fazi nastajanja vir soodvisnosti med podjetnikom in konstrukterjem, kasneje med dobavitelji in nabavljalci, kasneje med njimi in proizvozniki, kasneje med njimi in prodajalci, kasneje med njimi in odjemalci, kasneje med njimi in vzdrževalci, itd.

<sup>182</sup> Bi hoteli dobiti enako darilo za rojstni dan pri dveh, dvajsetih, petdesetih letih?

stvarnost, če pričakujemo, da bodo *izginile čisto vse lastnosti*, če se spremeni kakšna od njih.<sup>183</sup>

TRADICIONALNO = NESISTEMSKO	SODOBNO = SISTEMSKO
Zanesljiva pravila, gotovost, determinizem (»trdi sistemi«) povsod	Tendenčna pravila, verjetnost, nezanesljivost (»mehki in trdi sistemi«)
Analiza = razčlenitev celote na neodvisne dele	Celovitost, ni neodvisnih delov celote (v odnosu do nje in do drugih sestavin)
Obravnava brez odnosov, relacij, soodvisnosti med deli (in z okoljem)	Upoštevanje soodvisnosti, odnosov, povezav, relacij med deli (in z okoljem)
Statika, stanje, položaj, danost	Procesi, dinamika, spreminjanje, razvoj
Poenostavljanje (ker manjka znanja), ozka obzorja	Malo / čim manj / nič poenostavljanja, veliko znanja, stikov, vplivov
Poenostavljanje (ker je podatkov, sporočil, informacij preveč) s filtriranjem in specializiranjem na izbrani del lastnosti stvarnosti	Kar se da široko in globoko upoštevanje celote, le neogibno poenostavljanje, transdisciplinaren pogled in interdisciplinarno sodelovanje specialistov
Enostranska, delna spoznanja in dejanja	Omrežje spoznanj in dejanj
Nevarnost pomanjkljivega sodelovanja med specializiranimi ljudmi, ker imajo <ul style="list-style-type: none"> <li>• sposobnosti,</li> <li>• voljo in</li> <li>• možnosti,</li> <li>• občutek potrebe,</li> </ul> ki stežka ali sploh ne omogočajo in ne podpirajo ustvarjalnega sodelovanja; zato stvarne, važne lastnosti spregledajo namesto upoštevanja, zato pride do presenetljivih atraktorjev, nepredvidljivih emergenc, sinergij in posledic, odmikov od pričakovanj, do napak in težav, problemov, neuspehov	Dialektična teorija sistemov – metodološka podpora za sinergijo bistvenih specialistov s sistemom: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti</li> <li>• smernice za subjektivna izhodišča, ki podpirajo ustvarjalnost in celovitost, ko izhodišča določamo</li> <li>• smernice za stalnost ustvarjalnega sodelovanja, ko izhodišča uresničujemo</li> <li>• modeliranje ustvarjalnega dela in sodelovanja</li> <li>• zakon entropije</li> <li>• zakon potrebne in zadostne celovitosti</li> </ul>
Zapletenost posledic zaradi preozke specializacije, tj. zaradi (preveč nestvarnega) poenostavljanja načel in procesa razmišljanja, odločanja, obnašanja in delovanja	Povezovanje, omreženje spoznanj in vplivov, zato poenostavitev posledic razmišljanja, odločanja, obnašanja in delovanja, ker je dovolj celovito

Prikaz 1.7: Bistvo in posledice (dialektično) sistemskega razmišljanja v primerjavi s tradicionalnim

Zakoni *srednjeveške metafizike* torej ustrezajo okoliščinam in ljudem, ki jih označujejo:

- Osredotočanje na posamične lastnosti kot zaprte sisteme (izoliranje).
- Zavračanje razlik in medsebojnih vplivov (neprotislovnost, zaradi katere velja šef za nezmotljivega, drugi pa imajo pravico do neodgovornosti).
- Zavračanje spreminjanja (»Tako smo delali desetletja, nehajte z novostmi.«)
- Strah pred kakršno koli spremembo (»Daj mir, bo vse propadlo, če kaj spremenimo, tudi kaj malega.«)

To je bila morda dobra podlaga razmišljanja, dokler niso prevladale v praksi *razmere inovativnega poslovanja, inovativne družbe, globalnega gospodarstva, informacijskega omrežja*. V njih so zakoni srednjeveške metafizike skladni s potrebno in zadostno celovitostjo samo še za redka delovna mesta, kot so tista pri tekočem traku, ki dovoljujejo in zahtevajo skrajno ozek profil izobrazbe. A le-ta izginjajo, nadomeščajo jih avtomati in drugi stroji.<sup>184</sup>

Kakšno zvezo imajo ugotovitve iz tega poglavja s **sistemskim razmišljanjem**? Veliko. Sodobno dialektiko so poznali bolj ali manj filozofi, teorijo sistemov pa so ustvarili bolj ali manj naravoslovci, redko so sodelovali filozofi. Tisti, ki so sodelovali, pretežno niso vedeli veliko o dialektiki, še zlasti ne o sodobni. Po njej velja *spoznanja dialektike za vso naravo* (vključno z družbo), ne samo za razmišljanje, kot je učil prvi avtor sodobne dialektike Hegel<sup>185</sup>. Zato jo

<sup>183</sup> Če bi zakon o popolni (= totalni) negaciji bil stvaren, bi lahko napravili kovinski avto iz starega lesa. Ipd.

<sup>184</sup> Sodobno spreminjanje je resnica seveda v veliko večji meri za tistih 20% prebivalstva, ki živijo v inovativnih družbah (Severna Amerika, Zahodna Evropa, Japonska, štirje mali azijski tigri, Avstralija, Nova Zelandija), kot za ostalih 80%, ki še živijo v bolj rutinskih družbah. (Dyck, Mulej, et al 1998, 1999; idr.). Vse bolj prevladuje inovativna družba, v njej pa ustvarjalni razred (Florida, 2005; Malačič, 2006).

<sup>185</sup> Hegel je zato – v prvi polovici 19. stoletja – govoril o idealistični dialektiki. (Vodnik 1960)

imenujejo **materialistična** in štejejo idejo, zamisel za del stvarnosti, ne za njen edini vzrok in zgolj vzrok brez vpliva stvarnosti na njo (Engels 1953). Ker so na dialektiko pozabili in ker je bila (kot filozofija pač) preveč posplošena za povsem operativno uporabo (po mnenju praktikov, morda prakticistov, ki *splošno* teorijo zavračajo kot neuporabno za vsakdanjo prakso), je nastala potreba po nečem novem, kar bi njene zamisli **oživilo, uporabilo in dopnilo**. To je bila teorija sistemov, najprej kot splošna teorija sistemov, danes kot dolga vrsta medsebojno dokaj različnih teorij sistemov. Izmed njih se bomo tukaj nekoliko ukvarjali z dialektično teorijo sistemov. (O nekaterih drugih glejte na kratko: Mulej in soavtorji 2000).

#### 1.10 POVZETEK TEME 1

Specializacija narašča, je nujna in nevarna hkrati. Omogoča, da se na neki *vidik obravnavanja nekega dela* iz celotne stvarnosti spoznamo kolikor toliko dobro. Zato je nujna. Nevarna je, ker omogoča, da na vse drugo pozabimo, četudi je važno in vplivno. *Sistemska razmišljanje* kot – za neki del ljudi – naraven način razmišljanja in ravnanja omogoča povezovanje in sodelovanje specialistov. Zato omogoča več celovitosti namesto enostranosti. Je hkrati stara in redka praksa. *Teorija sistemov* – kot zapis posplošenih spoznanj o sistemskega razmišljanju in njegovih metodah, da bi se ga naučili tudi drugi – ga podpira. V veliki meri – morda nevede in nehote – temeljita oba dandanes na sodobni dialektiki, ki je veda o soodvisnosti, in jo izpopolnjujeta s sodobnimi metodami. Inoviranje, pravzaprav ustvarjanje invencij in inovacij, njihova uporaba in njeno širjenje (ali difuzija), je tako zelo zapletena tematika, da nujno potrebuje sistemskega razmišljanje – kot most med bistvenimi strokami na ravni *potrebne in zadostne celovitosti*.

Evropska unija ima torej s svojo definicijo, povzeto v Prikazu 0.6, prav. Vendar ne pove, kako jo uresničiti, saj dialektične teorije sistemov nikjer v dokumentu ne omenja, druge pa z lastnostmi ljudi, vplivom na njih in metodološko podporo za več njihove volje in sposobnosti inovirati ne ukvarjajo, ampak samo z metodami, ki naj jih ljudje smejo in zmorejo uporabiti za kar koli.

## TEMA 2

### DIALEKTIČNA TEORIJA SISTEMOV

#### 2.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA V TEMI 2

Ni več samo splošne teorije sistemov niti ni mogoče povsem podrobno poznavanje vseh sistemskih teorij in kibernetik (François, 2004). Toda tiste, ki smo jih proučevali (in poskušali razumeti s svojim dialektičnim sistemom bistvenih vidikov), se razlikujejo od Mulejeve dialektične teorije sistemov (= DTS) predvsem v tem, da nudijo ljudem pripomočke / metode / spoznanja, ne da se vprašajo, katere *lastnosti* ima njihov uporabnik in jih uporablja kot svoja *subjektivna izhodišča*, da z njimi uporabi eno ali drugo teorijo sistemov (ali drugo vednost in znanje).<sup>186</sup> Od *izbire* subjektivnih izhodišč, ki so **podlaga za dojetanje in sprejetanje** objektivnih izhodišč, je odvisno vse nadaljnje delo. Zato se kaže najprej ukvarjati z dialektično teorijo sistemov, ki se ukvarja prav s to izbiro in vprašanji, povezanimi z njo, kasneje pa še z nekaj drugimi teorijami sistemov, ki spadajo med najbolj citirane in so hkrati primerne za obravnavo družboslovnih tematik, vključno z ekonomskimi. (Njih tu ne zajemamo, glejte Mulej idr. 2000).

Dialektična teorija sistemov je nastala vzporedno z nekaj drugimi (v Mariboru, na EPF<sup>187</sup>). Vsaka izmed njih je poskušala po svoje iskati način, da bi razrešili težave ljudi<sup>188</sup>, ki so uporabljali nesistemski, tradicionalni način razmišljanja. Le-ti so pogosto povzročali neuspehe in nesporazume namesto mostu k želeni (in nujni) celovitosti. Kot Mulejev odziv je nastala DTS (Mulej 1974, 1976, 1979, 1992, 2000, 2004 itd.). Ona je izbrani problem te, 2. Teme te knjige. Izbrani vidik obravnavanja je kratka predstavitev DTS. Še vedno poskušamo ugotoviti, ali drži hipoteza, da je DTS povsem ali celo najbolj primerna, da bi praktično uresničili opredelitev EU, da sta inoviranje in sistemsko razmišljanje tesno povezana, ki smo jo povzeli v Prikazu 0.6.

#### 2.1 DIALEKTIČNA TEORIJA SISTEMOV KOT DIALEKTIČNI SISTEM

Po dogovorjeni opredelitvi pojma je **dialektični sistem (DS)**<sup>189</sup> poseben tip sistema (kot neke celote, spleta in iz njega izpeljane čustveno-miselne slike o obravnavanem objektu). Njegove posebnosti so:

- Njegove sestavine niso lastnosti obravnavanega pojava, ampak so *vidiki*, s katerih bi utegnilo biti smiselno obravnavati dani/izbrani/določeni pojav/objekt.
- Odnosi / relacije / povezave v dialektičnem sistemu niso lastnosti obravnavanega pojava, kot jih pokaže vsak posamičen vidik, ampak so *odnosi med vidiki*, izbranimi v sistem.
- Tako je dialektični sistem *sistem izbranih enostranskih sistemov* kot čustveno-miselnih slik, ki vsaka s svojega vidika prikazujejo neki del lastnosti obravnavanega pojava<sup>190</sup>.

<sup>186</sup> Enaki objektivni podatki, pravi npr. znana anekdota iz marketinga, morejo povzročiti zelo različna dejanja, če jih uporabi ali optimist ali pesimist. Dva tržna raziskovalca odkrijeta enako dejansko stanje, da na nekem območju vsi ljudje hodijo bosi. Optimist sklene, da se bi dalo zato prodati zelo veliko. Pesimist sklene, da se zato ne da prodati nič. - Podobno različni morejo biti sklepi strokovnjakov različnih specializacij, različnih političnih strank, interesov, izkušenj itd. Objektivni podatki so torej važni, a ne zadoščajo. Bistvena je interpretacija in izhodišče za njo.

<sup>187</sup> Tematika o teoriji sistemov je dobila prostor v programu tedanje Visoke ekonomsko-komercialne šole kmalu potem, ko je Slovenija z zakonom uvedla štiriletni visokošolski študij namesto prejšnje Višje ekonomsko komercialne šole. Prvič smo jo predavali v l. 1970/71 (Mulej 1971). Današnja vsebina je bistveno drugačna.

<sup>188</sup> Prim. p. 0.8. in Temo 1, zlasti p. 1.2., 1.3., 1.4., 1.5., 1.7. in 1.8.!

<sup>189</sup> Prim. opredelitev v opombi pod črto v p. 0.5.!

<sup>190</sup> Kot vidimo, pojem sistem žal nima enolične in ene edine opredelitve svoje vsebine. Lahko pomeni neko celoto, neko metodo dela, neki način obravnavanja, neko ureditev, neko izbrano miselno/čustveno sliko o neki celoti z omejitvijo na neki izbrani vidik. Ta omejitev se pojavi vedno, a večinoma neizrecno, najbrž zaradi površnosti avtorjev, ki štejejo svoj vidik za samoumevnega. Primer: mnogi pisci o podjetjih enačijo podjetje in poslovni sistem, kot da podjetja ni mogoče obravnavati (in to povsem smiselno) tudi z drugih vidikov, npr. pravnega, sociološkega, okoljsko varstvenega, tehničnega, tehnološkega, vzdrževalskega, kadrovskega itd., in torej imeti opraviti s sistemi, ki niso poslovni, ker pač poslovanje ni njihov izbrani vidik.

- Vendar ne gre niti za absolutni niti za enostranski sistem, ampak za sistem kot miselno in/ali čustveno sliko objekta, katera je v skladu z zakonom potrebne in zadostne celovitosti<sup>191</sup>.
- Zato je dialektični sistem sestavljen iz vseh bistvenih in samo bistvenih vidikov in iz vseh bistvenih in samo bistvenih odnosov med njimi.<sup>192, 193</sup>

Na dialektičnem sistemu temelji dialektična teorija sistemov (DTS)<sup>194</sup>. Po logiki matematične opredelitve pojma sistem ima DTS, četudi ne uporabimo matematičnega načina zapisa<sup>195</sup>:

- tri sestavine: dva (dialektična) sistema<sup>196</sup> smernic in metodologijo za modeliranje ustvarjalnega (medstrokovnega) sodelovanja USOMID<sup>197</sup>, in
- tri relacije med njimi: zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti, zakon entropije, zakon potrebne in zadostne celovitosti.

Okolje pri delu po DTS običajno upoštevamo.<sup>198</sup> Večinoma sestavljajo okolje<sup>199</sup> stvarnost, dejansko dogajanje, ki ga obravnavajo avtorji kot raziskovalci in/ali praktiki, in potrebne bistvene stroke in specialne vednosti in znanja, med katerimi DTS gradi most, da bi z etiko soodvisnosti in metodološko podprla njihovo sodelovanje in ustvarjalnost.<sup>200</sup>

Dolga leta razvijanja in uporabe DTS niso niti nam niti drugim, ki jih poznamo, pokazala ničesar, kar bi bilo dovolj bistveno, da bi dodali v navedeni dialektični sistem DTS<sup>201</sup>. Vse potrebne podrobnosti zmoremo v praksi upoštevati v tem okviru, zlasti z uporabo USOMID, aplikativne metodike DTS. Daje tudi ves potreben prostor za uporabo vseh drugih sistemskih in specialnih teorij.

Kot smo rekli prej, štejemo za nevarno, če človeku ponudimo orodje, s katerim more početi karkoli in s tem vplivati, ne da vplivamo nanj, da bi **orodje uporabljaj smiselno**.<sup>202</sup> Razlika

<sup>191</sup> Prim. opredelitev v p. 1.5.!

<sup>192</sup> Kateri vidiki so bistveni, je svobodna izbira in odgovornost avtorja/ice/jev/ic opredelitve, kaj izberejo in upoštevajo in kaj pustijo ob strani. Enako velja za povezave med vidiki.

<sup>193</sup> Dialektični sistem bi zato smeli šteti tudi za miselno ozadje delovanja zakona o potrebni in zadostni celovitosti.

<sup>194</sup> Temeljni pojem sam ne more živeti, potrebuje teorijo in/ali metodologijo, ki ga spravi v življenje – osmisli in omogoči njegovo uporabo s svojimi smernicami, kako naj njegov uporabnik razmišlja hkrati usmerjeno in neovirano.

<sup>195</sup> V kvalitativnih zapisih, kakršen je v rabi v tej knjigi, je uporaba matematične preciznosti razmisleka in zapisa zelo važna, manj pa njen formalni jezik, saj ne more povedati dosti novega, ker ne gre za količinske relacije.

<sup>196</sup> Tukaj sistem pomeni celoto, splet, ne miselne slike ali metode itd.

<sup>197</sup> USOMID pomeni kratico za Ustvarjalno sodelovanje mnogih v inovativnem delu (Mulej et al. 1986; Mulej et al. 1994). K USOMID se vrnemo v p. 3.3.

<sup>198</sup> To je odvisno v praksi zopet od subjektivnih izhodišč opazovalca/raziskovalca/obvladovalca/človeka, ki vpliva. On ali ona se mora odločiti, kaj bo štel(a) za bistveno in sprejeti odgovornost za to.

<sup>199</sup> Ni vprašljivo, ali okolje tistega, kar izberemo za proučevanje, obstaja ali ne. Vsekakor obstaja. Vprašanje je, ali ga kdo po svojih izbranih vidkih upošteva ali pusti ob strani. Če ga načelno upošteva, pa nastane novo vprašanje, kaj izmed dejansko obstoječih lastnosti okolja upošteva in kaj pusti ob strani. Če izpusti kaj bistvenega, so možna tudi neprijetna presenečenja. To, da nečesa ne upoštevaš, pač ne pomeni, da tisto ne vpliva. – Primer: poleti nas oglasi na televizijskem programu Slovenije opozarjajo, da naj ne skačemo v vodo, če ne vemo, koliko globoka je; opozorilo spremlja slika paraplegika. Podobna so opozorila drugih sporočil iz črne kronike: »prehitevali so na slabo preglednem ovinku, se zaleteli in umrli.« V poslovni praksi je silno težko izvedljivo, da bi poznali vsa možna dejanja možnih konkurentov in vseh drugih, ki vplivajo po – prej obravnavani – enačbi pogojev za inovacijo. Itd.

<sup>200</sup> Ne samo metodijsko, ampak metodološko. Razlika je v opredelitvi, da se metodika ukvarja samo z uporabo že danih metod, metodologija pa z njihovim ustvarjanjem (vsaj prilagajanjem) in uporabo. Torej je metodologija ustvarjalnejša kot metodika. Zagotovo sta potrebni obe. Skorajda ne obstaja opravilo, ki je izključno ustvarjalno, niti opravilo, v katerem ni vsaj malo ustvarjalnosti, npr. vsaj malce iznajdljivosti.

<sup>201</sup> Do te knjige je bila nova (v Mulej idr. 2000) le izrecna opredelitev zakona zadostne in potrebne celovitosti, ki pa je ves čas bil v vlogi neizrečene podmene (Mulej in Kajzer 1998). Zdaj bomo dodali še podrobnejšo členitev subjektivnih izhodišč na naravne in pridobljene lastnosti človeka kot subjekta (= osebe, nosilca) delovanja. Prvič tudi razmejujemo vrednote in čustva.

<sup>202</sup> Kadar kupite neki pripomoček, od dokaj preprostega kuhinjskega aparata do avtomobila ali celo letala, dobite navodila, kako ga uporabljati, pogosto tudi pouk. Take navade nismo srečali pri nobeni knjigi o kakšni varianti

DTS od drugih variant teorij/e sistemov je zato tudi v tem, da se DTS v bistveno večji meri ubada s človekom, z njegovimi lastnostmi. Dilema, ob kateri je taka usmeritev nastala, je imela čisto praktično opraviti z vprašanjem:

*Če hočemo in poskušamo nekaj doseči (kar je naravna človeška lastnost) – kaj je vplivnejše:*

1. *izvajanje nalog z operativnim delom,*
2. *uresničevanje ciljev, čemur izvajanje nalog služi, ali*
3. *določanje ciljev, ki je podlaga za opredelitev nalog, ali celo*
4. *določanje podlag za opredelitev ciljev, torej izhodišč?*<sup>203, 204</sup>.

Na kratko si pogledjmo vsako od šestih sestavin in relacij, omenjenih zgoraj, v luči tega vprašanja! Zaradi ugotovitev, povzetih pravkar v opombi pod črto, začnimo z zakonom hierarhije zaporedja in soodvisnosti!

## 2.2 ZAKON HIERARHIJE ZAPOREDJA IN SOODVISNOSTI

### 2.2.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA V P. 2.2

Hierarhija je tisočletja star pojem. Ima več vsebin že od nekdaj. Tukaj jih nekako povežemo, toda tako, da opredelimo nadaljnjo vsebinsko varianto.

### 2.2.1 VARIANTE POJMOVANJA HIERARHIJE, ZAKON O HIERARHIJI ZAPOREDJA IN SOODVISNOSTI

Različni praktiki in znanstveniki razumejo hierarhijo v več inačicah.

- *Organizacijska hierarhija* je tista, ki jo uporabljajo, da bi zmanjšali zapletenost obvladovanja zapletenih objektov. Zato obravnava odnose med celoto in njenimi deli (npr. Schiemenz 1972 in kasneje), zlasti delitev in usklajevanje dela in medsebojno oskrbo z informacijami, ki omogoča, da je obvladovanje kar se da učinkovito in uspešno<sup>205</sup>.
- *Ukazovalna hierarhija* je tista, ki s pomočjo podrejenosti in nadrejenosti pove, kdo ima oblast, pravico in dolžnost opredeljevati cilje, merila uspešnosti in odločitve o delitvi dela, vlog in izidov. Pove tudi to, kdo mora take obveznosti in odločitve bolj ali manj mirno sprejeti in izvesti (večina avtorjev organizacijske teorije, prim. npr. Ivanko 1993)<sup>206</sup>.
- *Hierarhija* obstaja tudi *kot stopnjevanje zapletenosti* živih bitij od povsem enostavnih do najbolj zapletenih "sistemov" (npr. Miller 1978)<sup>207, 208</sup>. Podobno velja za sestavljanje večjih

---

teorije sistemov. Redko tudi povedo, za katera vprašanja / vidike je posebej izrecno namenjena.

<sup>203</sup> Pred desetletji, ko je Mulej začel uporabljati (splošno) teorijo sistemov in potem oblikovati DTS (Mulej, 1974), na to vprašanje ni našel odgovora mimo naslednjega: »če hočemo uresničiti cilje, potem...«. *Cilji* so bili – tudi v ekonomiji kot vedi o racionalnem gospodarjenju v razmerah, ko virov manjka – torej *tema želje* brez racionalne utemeljitve. Danes nam študije, kakršno smo na kratko uporabili v p. 0.6. (Collins, Porras 1997), kažejo, da so ena tema sanje in vizije, ki dajejo *temeljne vrednote in smoter*, druga tema pa cilji, ki *operativno* vodijo sodelavce k dosežkom, čim bolj podobnim ciljem, a utemeljnim in torej smiselnim, ne samo želenim. Zato je treba začeti uporabljati potrebno in zadostno celovitost že pri opredelitvi (subjektivnih – avtorjevih, vodjevih, raziskovalčevih, sodelavčevih) izhodišč. Kot bomo še pokazali, s svojimi subjektivnimi izhodišči človek tudi dojema in oblikuje svoja objektivna izhodišča, okoliščine svojega delovanja in obnašanja: ustvarja (vsaj) možnosti/vire, pogosto pa tudi potrebe (npr. po avtu, televiziji, dopustu itd.).

<sup>204</sup> Nedavno je do podobnega sklepa, da je najpomembnejša najzgodnejša faza procesa, prišel tudi avtor teorije 'novi menedžment znanja' Mark W. McElroy (2003), s. XVI in dalje.

<sup>205</sup> Primer iz šole: vse predvidene nove vednosti, znanja, čustva in vrednote ter aktivirani talenti, so razporejene na posamične predmete, le-ti na posamične letnike/semestre, in to po možnosti tako, da se nadgrajujejo in povezujejo v zadostno in potrebno celovitost celotne končne usposobljenosti za izbrani poklic. Primer iz organizacije, npr. podjetja: delitev dela po poslovnih funkcijah, usklajevanje njihovih vidikov in opravil na skupnih sejah in v drugih oblikah izmenjave podatkov, sporočil in informacij ter doseganja sinergij.

<sup>206</sup> Ta varianta je najbližja izvorni vsebini besede hierarhija, ki je pomenila oblast svečnikov (kot najbolj informiranih). Neki papež se je celo uradno, potem ko je to veljalo neuradno, proglasil za nezmotljivega in torej dokončno neprizivno oblast (na Vatikanskem koncilu 1669/70). Tudi cesarji so se mu podrejali.

<sup>207</sup> Gre za izhodišča, zelo drugačna od prejšnjih dveh variant. James Miller je avtor teorije živih sistemov, ki je z

celot iz manjših, tudi tu gre hierarhijo zapletenosti.

- *Procesna hierarhija* pokaže, kaj predstavlja v nekem procesu, bodisi v naravi ali v gospodarstvu ali v nekem drugem delu družbenega življenja pogoj, da se more nekaj drugega zgoditi (npr. Hauc 1982 in kasneje (1991, 1998, 2000, 2007); drugi avtorji projektnega menedžmenta; avtorji nekaterih metod, npr. operacijskega raziskovanja, npr. Bastičeva 1998; sistemskega razmišljanja o inoviranju z vidika varovanja okolja, npr. Strel und Schwarz 1998; ipd.). Gre torej za zaporedje dogodkov v nekem procesu, dogajanju<sup>209</sup>.

*Zakon o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti* zajema procesno hierarhijo in jo dopolnjuje z medsebojnimi odnosi sestavin celote. Le-ti ne tečejo samo v smeri od prvega proti zadnjemu koraku procesa, ampak se prepletajo mnogo bolj zapleteno<sup>210</sup>. To je zlasti važno, ko gre za opredeljevanje, ne samo za uresničevanje ciljev. Pokaže namreč, kako zelo bistvene so **faze** procesa, ki se dogodijo / jih opravijo **pred opredelitvijo ciljev**.

## 2.2.2 HIERARHIJA ZAPOREDJA IN SOODVISNOSTI TER OPREDELJEVANJE CILJEV

V gospodarski, družbeni in organizacijski teoriji obstaja stara navada, na katero naletimo še danes: o čem je govor pogosteje: o *želenih* ali o *utemeljenih* ciljih?

Po (Mulejevih) dobrih štirih desetletjih izkustva in raziskovanja vidimo, da je pretežni odgovor še vedno in povsod po svetu: *želeni cilji*. Na vprašanje, kaj kažejo izkušnje, kakšni so večinoma izidi, če cilji ustrezajo *samo* čustveno zasnovanim željam in nimajo nobene znanstvene ali strokovne utemeljitve, ampak samo čustveno – se pretežni odgovor glasi: *razočaranje*<sup>211</sup>.

Vendar ima (ali: je imela) navada, da štejemo cilje za nekaj želenega, poleg čustvenih vsaj tri racionalne in pomembne podlage, vzroke.

- V razmerah ukazovalne hierarhije je opredelitev ciljev jasna tematika *oblastnikov*, ki svoje cilje oblikujejo skladno s svojimi spoznanji, ocenami in željami, ne da bi jih utemeljili (vsaj ne drugim razumljivo), vse od faraonov do sodobnih diktatorjev (v politiki, podjetjih in drugih organizacijah, družini itd. – prim. Creech 1994).
- Dokler je problem samo izvedba nalog, ciljev ne štejejo za odprto vprašanje (prim. Checkland 1981 o trdosistemskem razmišljanju) niti za temo znanosti (Frank 1962), kaj šele za problem.
- Določanje ciljev je tematika in naloga *upravljalškega* procesa, ne temeljnega (tj. izvedbenega) niti informacijskega; upravljalski process so začeli proučevati najkasneje.

---

doslej največjo odmevnostjo iskala izomorfizme in torej skupne podlage za obravnavo vsega življenja kot sistema sistemov. Najenostavnejša raven je posamična celica, najzapletenejša celoten svet, ki se je iz posamičnih celic razvil. Vsaka vmesna raven razvitosti/zapletenosti ima svoje posebne lastnosti, ki izražajo naraščanje zapletenosti in omogočajo, ko jih poznamo, razumevanje in (morda tudi, vsaj delno in začasno) obvladovanje življenja.

<sup>208</sup> Tako pojmovanje hierarhije uporablja tudi splošna teorija sistemov: obravnavani objekt kot sistem in njegovo bistveno okolje kot sistem skupaj tvorita nadsistem, ki je hierarhijsko višji, torej bolj zapleten, sistem/pojav kot prej omenjena dva, ki sta njegova podsistema.

<sup>209</sup> Ta varianta hierarhije je specialistom za naravoslovje in njegovo uporabo v obliki tehnik (strojne, kemijske itd.) dosti bližja kot družboslovcem, vključno z ekonomisti. Slednje so namreč dolgo usmerjali k obravnavanju struktur, manj procesov. Osnova za to je bila praksa, da se pri ukvarjanju z ljudmi kot družbenimi bitji ne kaže / ni kazal za bistvenega proces življenja, ampak vprašanje, kdo nanj (naj) vpliva. Kolikor »višje« je kdo po hierarhiji nadrejenosti, toliko več vpliva seveda ima. Kasneje bomo pokazali, da je to dejstvo točno in ni v nasprotju s procesno hierarhijo, ki pa z druge strani omogoča, da tisti, ki so višji po hierarhiji nadrejenosti, svoje moči/oblasti ne morejo zlorabljati ali vsaj ne zlahka.

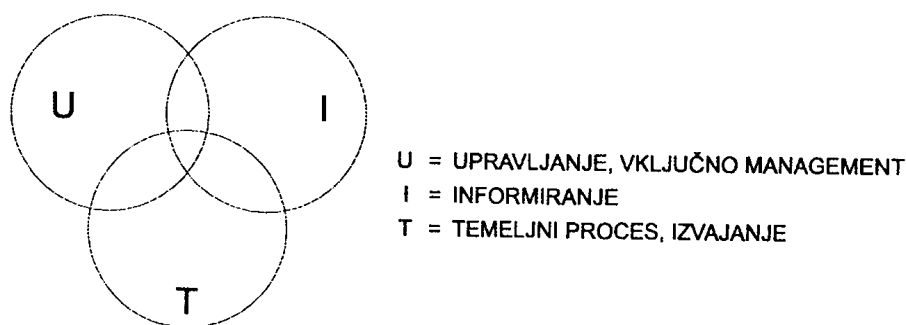
<sup>210</sup> To pomeni, da v praksi obstajajo – v vsaki običajni organizaciji od družine do Organizacije združenih narodov – istočasno vse štiri variante hierarhije. Delitev in usklajevanje dela, ukazovanje nadrejenih podrejenim kot oblika vsklajevanja dela, naraščanje zapletenosti dela od tistega na posamični točki pri tekočem traku do tistega v organih z nalogo in pravico odločati o dolgoročno usodnih vprašanjih, zaporedje opravil v smiselno zaokroženih procesih – kaj od tega vidimo iz celote vsega dogajanja, je zopet odvisno od izbranega vidika.

<sup>211</sup> Premislite - malce skrajnostno - o lastnem izkustvu, npr. o želji iz najstniških let, da bi ljubimkali z neko filmsko zvezdo!



Pred uveljavitvijo kibernetike (po 2. svetovni vojni) upravljalni proces ni bil posebna tematika znanosti. Je obstajal in so ga priznavali, a ga niso dosti raziskovali. Tema raziskovanja je bil najprej in dolgo samo izvedbeni proces, tudi kot tema “znanstvenega menedžmenta” Taylorja, “administrativnega menedžmenta” Fayola in “birokratskega menedžmenta” Webra, ne pa menedžment sam (Drucker, 1987; Lipičnik idr., 1992; Kajzer, 1987; Rudolf, 1994; itd.). Šele kibernetika je ustvarila nov pogled in metodološko podlago za raziskovanje menedžmenta – kot širše pojmovane tematike, namreč kot načina kakršnegakoli (zavestnega) vplivanja ali (samo)-reguliranja (Wiener 1972; Wiener 1964; Potočan, 2003). Vodila je v spoznanje, da je dogajanje v organizaciji, naj bo podjetje, šola, bolnica, mesto, država ali družina ipd., sestavljeno iz integracije ali sinergije treh delnih sistemov ali procesov<sup>212</sup>. To so: (1) temeljni, (2) informacijski in (3) upravljalni proces (Kajzer 1982 in kasneje).

*Temeljni proces* vsebuje doseganje izidov z izvedbo sklepov, sprejetih v *upravljalnem procesu*, ki dobiva podlage za odločanje s pomočjo *informacijskega procesa*, a svoje sklepe z drugim delom informacijskega procesa daje v temeljni proces. Le-ta vpliva na upravljanje preko informacijskega procesa, četudi ga ne polni s podatki in informacijami samo on. Vsi trije delni procesi imajo skupne preseke, vsi trije dobivajo vplive drug od drugega in iz okolja z informacijskimi inputi (vnosi), vsi trije vplivajo na okolje z informacijskimi outputi ali iznosi (materialni in energetski tokovi so seveda tudi bistveni, a nas tu manj zanimajo). Prim. Prikaz 2.1. (Kajzer 1987 in kasneje).



Prikaz 2.1: Soodvisnost upravljalnega, informacijskega in temeljnega (izvedbenega) delnega procesa

To pomeni, da ni vreden raziskovanja samo temeljni proces, ampak vsi trije: (Kajzer, v Belak, Kajzer, ur. 1994). Pomeni tudi, da so **vsii trije soodvisni**. Enostransko, nesistemsko določanje ciljev zmoro hitro privedi do razočaranja nad izidi, pravi svetovna izkušnja (Belak idr. 1997; Kos 1996; Forrester 1997; Dyck, Mulej s soavtorji 1998 itd.).

Vprašanje, ki se ponuja na osnovi take kratke predstavitve izkustva, se glasi:

Kaj je *podlaga za opredelitev ciljev*,  
če enostranske, čustveno zasnovane želje niso dovolj dobre;  
kaj je treba upoštevati ali storiti, *preden* opredelijo cilje,  
zato da bi bili cilji tudi *utemeljeni*, ne le čustveno določeni?

V naravi brez poseganja človeka se cilji določajo naravno in omejujejo na rutinsko obnovo brez rasti in razvoja (prim. Cohen 1998). To dejstvo kaže, da poteka v njej dogajanje stabilno ali celo ravnovesno, samo dolgoročno so možne spremembe, večidel prilagoditve na nove okoliščine, verjetno brez konkretne ali namenske opredelitve ciljev.<sup>213</sup> Ta del življenja je za nas

<sup>212</sup> Če bi obravnavali tipologijo sistemov, bi videli, da se *pod sistemi* in *delni sistemi* razlikujejo: pod sistemi so dokaj samostojni deli celote, delni sistemi pa povezujejo skupne lastnosti pod sistemov. Pod sistemi torej ne združujejo, delni sistemi pa ja. Na to se navezuje tudi pojem delni procesi, ki ga na novo uvaja Potočan (1999).

<sup>213</sup> Ponazoritev z ljudskimi reki (ki so modrost iz predindustrijskih časov, odsev človekovega življenja z naravo): Ko ptič prileti v veter, se mu ne upre, ampak prepusti. Ali: Drevo vetru prilagodi smer svojih vej, zato ne izgubi svojih korenin. Ali: Volk dlako menja, bistva ne. Itd. (Ilich, 2004).

tukaj manj zanimiv kot določanje ciljev v *človeških organizacijah* in življenju, kajti v njem ima bistvene posledice in večinoma poteka namensko in zavestno (prim. Schwarz 1996).

Najvplivnejše je torej **določanje podlag** za opredelitev ciljev, določanje **izhodišč**. To nam kažejo tudi spoznanja o odločitvenem drevesu, ki odsliskava določanje ciljev in odločanje o variantah poti, po katerih jih je mogoče uresničiti.

### 2.2.3 DOLOČANJE CILJEV V ORGANIZACIJAH IN HIERARHIJA; ODLOČITVENO DREVO

Ukazovalna in organizacijska hierarhija imata obliko trikotnika s konico navzgor. Dopolniti ga velja s trikotnikom, ki ima širši del navzgor in konico navzdol (glejte Prikaz 2.7, prosim!). Zakaj?

Trikotnik s konico navzgor kaže, da se v ukazovalni in organizacijski hierarhiji število **udeleženi** sodelavcev veča “navzdol” (več je izvajalcev kot usklajevalcev in poveljnikov).<sup>214</sup> Enako obliko ima *drevo odločanja*: na nižjih organizacijsko in ukazovalno hierarhijskih ravneh je sodelavcev več in opravljajo v skladu s svojo specializacijo in *delitvijo dela* – različna opravila. Zato morajo na nižjih ravneh razreševati *drugačna* vprašanja kot na višjih, pretežno podrobnejša, zato v seštevku številnejša, medsebojno različna, tako da je potrebno, da odloča in odločitve uresničuje vse več sodelavcev.

Trikotnik s konico navzdol pa kaže, da je *širina potrebnega in zadostnega dialektičnega sistema vidikov* vse manjša, kolikor nižje je človek v organizacijski oz. ukazovalni hierarhiji. Sodelavec pri posamičnem stroju ali celo opravilu na tekočem traku sme in mora biti zelo ozko specializiran, podobno kakšen evidenčni knjigovodja itd., ne pa nadrejeni, še zlasti ne kakšen generalni direktor, predsednik vlade ali države, najmanj generalni sekretar OZN.

Drevo odločanja kaže tudi, da “višje” sprejete odločitve nastajajo v procesu *prej* kot nižje<sup>215 216</sup>.

Vsaka organizacijsko ali ukazovalno hierarhijska raven in funkcija v organizaciji si postavlja lastne cilje, tudi vsak človek. Za celotno organizacijo odločilni pa so seveda tisti cilji, ki jih določijo v vrhovnem managementu ali drugih organih lastnikov; le-ti predstavljajo za druge – po organizacijski in zlasti ukazovalni hierarhiji nižje – organe in sodelavce bistveno **vhodno informacijo**. Tisti, ki odločajo “na vrhu”, imajo *največ možnih variant*, največ odprtih alternativ, največji kratkoročni in dolgoročni vpliv. Zato imajo tudi dolžnost dojeti in upoštevati okolje in notranje procese *najširše* in biti pri tem zelo *blizu stvarnosti in celoviti*. Proces, ki smo ga prikazali v Prikazu 2.1., kot da teče brez ljudi, prikazujemo v Prikazu 2.2. nekoliko stvarnosti bližje, manj reducirano in abstraktno, toda začasno še linearno (enosmerno, brez povratnih zvez), poenostavljeno.

Prikaz 2.2. kaže proces poslovanja v organizaciji, kot da poteka enosmerno in enkrat. V stvarnosti se ponavlja in ima veliko vnaprejšnjih in povratnih zvez, a načelo je vedno enako:

organizacijska in ukazovalna hierarhija sta *vsebinsko* način izvedbe hierarhije zaporedja, pri čemer proces ni enostaven in enosmeren, ampak vedno znova kaže *soodvisnosti*, jih upošteva in vpliva na njih.

<sup>214</sup> General Creech (1994) ima o tem položaju zelo dobro ponazoritev. Trikotnik nadrejenosti in podrejenosti položite vodoravno, ne navpično. Kar je bilo prej nižje, je zdaj spredaj, na fronti, kjer tečejo dejanski procesi vojskovanja, proizvodnje ipd. Od tam napreduješ navzgor (on sam je napredoval od vojaka v letalstvu do generala, torej ve, o čem govori, op. M.M. in Z.Ž.), t.j. dobiš “višjo” in vplivnejšo zadolžitev in pooblastilo. Če to gledaš vodoravno, se z napredovanjem vse bolj odmikaš od fronte, v ozadje. Dejanski položaj poznaš vse slabše, vse manj konkretno (prim. Prikaz 2.4.) in vendarle odločaš in to o vse več ljudeh in vse bolj usodnih dejanjih. Glede na poznavanje dejanskega dogajanja pa zmoreš, če ne ohranjaš zaresnega stika s “fronto”, igrati bolj ali manj le “glasbo za ozadje, spremljavo” (background music).

<sup>215</sup> Prav v tem dejstvu je povezava med vsemi štirimi pojmovanji / vidiki hierarhije, omenjena prej.

<sup>216</sup> Ko gre za obveščanje višjih s sporočili nižjih, pa odločitve slednjih nastajajo prej in so zato podlaga za odločitve višjih, torej njim nadrejene. Informacijsko so višji od nižjih hkrati odvisni in jim nadrejeni.

Da gre vedno za hierarhijo zaporedja in soodvisnosti<sup>217</sup>, kažeta tudi Prikaza 2.3 in 2.4; oba gresta za korak bližje k stvarnosti. Zakaj gre vedno za **stvarnost**? Prav njo poskušamo ljudje v svojem življenju kar najbolj obvladovati. Berimo Prikaz 2.2. od končnega izida v smeri k zgodnejšim fazam!

1. Prav *končni izid* je tisto, kar daje udeležencem **delovnega procesa** možnost, da svoje (prednostne) potrebe vsaj delno zadovoljijo. To jih tudi motivira, da postopajo kar se da gospodarno, produktivno in inovativno, zato učinkovito in uspešno.

2. Končni izid se da le izjemoma pridobiti brez *delovnega procesa*. Zato ga je treba **izvesti** in predtem **pripraviti** kar se da gospodarno in produktivno. Zato je treba – kot tudi v vsakem dobrem članku ipd. – odgovoriti na šest vprašanj:

- *Zakaj?* – Kaj so vzroki za dejavnost, ki ji dajejo tudi smotrnost?
- *Kaj?* – Kaj je vsebina dejavnosti?
- *Kako?* – Na kakšen način dejavnost izvedemo?
- *Kdo?* – Kateri ljudje izvajajo dejavnost?
- *Kje?* – Na katerem prostoru (stroju, pisarni, trgu itd.) dejavnost izvajamo?
- *Kdaj?* – V katerem času dejavnost izvajamo?

Vsako vprašanje ima v ozadju svoj lastni *zakaj*, ne samo vsaka dejavnost, pogosto podzavestno ali celo brez poznavanja. Z analizo poskušamo odkriti skrite zakonitosti in druge bistvene lastnosti, ki niso vidne površinsko.<sup>218</sup>

3. Odgovori na *kako*, *kdo*, *kje*, *kdaj*, nastajajo v **pripravi** temeljnega procesa, prvi izkušnja iz industrije.<sup>219</sup>

4. Vprašanja *kako*, *kdo*, *kje*, *kdaj*, je treba očitno postaviti in razrešiti šele potem, ko je že jasen odgovor na vprašanje, *kaj* je treba uresničiti v temeljnem procesu.<sup>220</sup> Šele v nadaljnji fazi (ki smo jo tu že omenili, ker pač analiziramo od konca proti začetku procesa) se dogaja dejanska izvedba in z izvedbo dialektičnega sistema vseh nalog (ne samo njihove vsote ali množice!) dosežemo izid, ki se da primerjati z **opredelitvijo nalog**.<sup>221</sup>

5. Vprašanja iz točk 3 in 4 dajejo odgovor o tem, kako, kdo, kdaj, kje, kaj in zakaj *mora* opraviti. *Volja* nima s tem (več) veliko opraviti, upoštevali pa so jo, če je proces dobro izveden, že prej, namreč v fazi priprave in določanja *operativnih ciljev*<sup>222</sup>. Le-ti so istočasno posledica

<sup>217</sup> Hierarhija stopnjevanja zapletenosti se v Prikazu 2.2 tudi da videti, kajti od prve opredelitve subjektivnih (in dojemanja ter vrednotenja objektivnih) izhodišč do zadnjega koraka uresničevanja ciljev (na fronti) ima trikotnik s konico navzdol polno veljavnost, enako trikotnik s konico navzgor: na fronti je ljudi največ, vpliva na odločitve, širine pogleda in informacij pa imajo (vsak posebej!) najmanj. Zapletenost navzgor narašča tudi po opredelitvi naravoslovja, koliko zapleteni so enoceličarji in koliko na drugi skrajnosti lestvice ljudje, da o naravi in vesolju kot celoti niti ne govorimo.

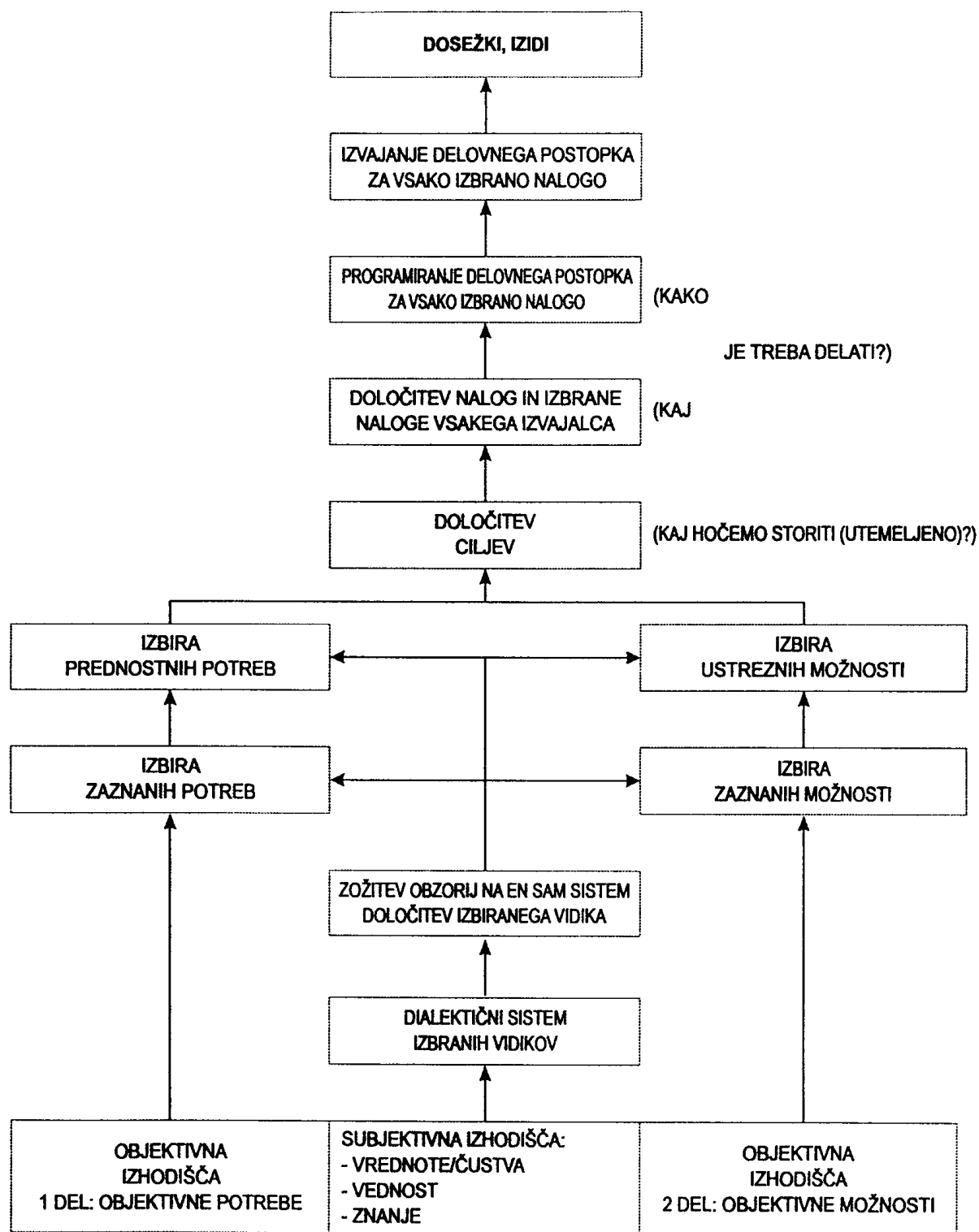
<sup>218</sup> Odgovore na vsa ta vprašanja z vsemi zadostnimi in potrebnimi podrobnosti vsebuje v tovarniški praksi dokument, imenovan "delovni nalog s prilogami".

<sup>219</sup> V tovarnah imajo zato oddelek za tehnično in tehnološko pripravo, v šoli študijski načrt, učne načrte predmetov in urnik. Tako določimo vsak *izvedbeni postopek* (= kako) za vsako nalogo (= kaj), vključno z nalogo povezovati posamične naloge v sisteme (= splete) nalog, kar se da natančno in podrobno.

<sup>220</sup> V tovarni je to tema za npr. prodajni načrt in prodajne pogodbe, v šoli za predmetnik in učni načrt celotnega študija. Pojasni pač, kaj je treba izvesti in doseči. To pomeni, da najprej *določijo naloge*, potem za vsako nalogo pripravijo način njene izvedbe z vsemi pomembnimi podrobnostmi.

<sup>221</sup> Po praksi delitve dela ima npr. vsak referent in drug sodelavec svojo *izbrano nalogo*, s katero se ukvarja v vseh potrebnih in zadostnih podrobnostih. To logiko moramo (žal) uporabiti pri študiju in v seminarski nalogi, ki pomeni aplikativni del študija, opredeliti celoten spisec (ali celo sistem) pomembnih nalog, potem pa se osredotočiti na neko "izbrano nalogo." Če primerjamo Prikaz 2.2 s prakso delitve dela v organizaciji, je torej najzgodnejša faza stvar vrhovnega vodstva, faza v okviru izbranega vidika stvar odstva sektorja, poslovne funkcije, faza v okviru izbrane naloge pa stvar posamičnega referenta ali drugega izvedbenega sodelavca.

<sup>222</sup> Npr. prometni zakon omeji najvišjo hitrost. Operativni, na zunaj vidni cilj, ki mu zakon kot sredstvo vplivanja služi, je zmanjšati število nesreč. V ozadju pa je *prednostna potreba*, da bi rešili kar največ človeških življenj, zmanjšali izdatke zdravstvenega in invalidskega zavarovanja ipd. Enakim prednostnim potrebam služi tudi prepoved kajenja. Itd. *Želeni cilji* - namesto podpiranja dobičkov tobačnih tovarn in avtomehanikov itd. raje razbremeniti



Prikaz 2.2: Proces hierarhije zaporedja in soodvisnosti-linearni model

volje in strokovne utemeljitve, ki je kar se da celovita.<sup>223</sup> V tovarni operativne cilje zajemajo v npr. letnih ali še kratkoročnejših **planih**, v šolah podobno, redko so dolgoročnejši, kar pa nas

davkoplačevalce in proračun zdravstva in drugih dejavnosti države - so del sistema vrednot in čustev, ki so del subjektivnih izhodišč zakonodajalcev. Ta sistem vrednot je v ozadju opredelitve prednostnih potreb, seveda skupaj in v soodvisnosti z znanjem in vednostjo, ki upoštevata objektivne potrebe in možnosti (upajmo), in z ustvarjalnostjo kot tistim delom naravnih lastnosti, ki nas tu posebej zanima in ki je tudi v soodvisnosti z vsemi njimi, kadar gre za razvoj in izrabo ustvarjalnosti kot naravne lastnosti.

<sup>223</sup> Upajmo, da celovitost je značilnost tudi, ko gre za zelene cilje. Praksa kaže, da je redko tako.

tukaj zanima manj<sup>224</sup>.

Omenjenih pet faz je običajnih od nekdaj in so jasno raziskane. Faze, ki jih bomo še obravnavali, nastopajo v **praksi prej, so pa manj raziskane**, četudi so obstajale od nekdaj, a so bile v toliki meri stvar (ob)lastnikov, da jih niso obravnavali. (Zanimala sta jih pač vednost in znanje o tistem, kar so prenesli na druge, sebi pa niso dovolili gledati pod prste.) Danes so lastniki, zlasti manjši delničarji, pogosto zunaj dejanskega odločanja, zato so te faze občutljivejše. Nekoč je bilo morda tudi drugače, trg je imel manj neznank, več je bilo proizvodnje zase in za znane odjemalce. Položaj je bil torej bolj determinističen, predvidljiv, “trdosistemski” kot danes (seveda tudi tedaj zahteven in vpliven, le drugačen – v pogledu pripravljanih ciljev, ki nas ta hip zanima – s sedaj zbranega vidika). **Faze pred opredelitvijo ciljev** kažejo več *tveganja z izbiro med variantami* kot faze uresničevanja ciljev, prostor je širši, vpliv dolgoročnejši<sup>225</sup>. Zato je v fazah, s katerimi se tukaj še nismo ukvarjali in gre v njih za *pripravo ciljev* (njihove opredelitve, ne še njihove uresnitve, izvedbe, četudi možno izvedljivost možnih ciljev naj bi upoštevali!), potrebnih več sodelovalnih ljudi, več poklicev hkrati, **več medstrokovnega sodelovanja** (pravzaprav: še več kot v kasnejših fazah poslovanja, vključno s proizvodnjo, kajti potrebno je tudi tedaj).

6. Če *podlaga za operativne cilje* niso samo želje, ampak tudi strokovne zasnove, se v fazi priprave ciljev **omrežno prepletajo objektivna in subjektivna izhodišča**<sup>226</sup>. Prva sicer obstajajo dokaj neodvisno od volje, ustvarjalnosti, vednosti in znanja ljudi, ki odločajo, vendar postanejo sestavina *subjektivnih vplivov na opredelitev ciljev*, ker in ko in če jih ljudje **dojemajo in upoštevajo**, seveda po svoje. Torej ne nastopajo pri oblikovanju ciljev samo objektivni vplivi (= nanje nimajo vpliva ljudi, ki se s temo ukvarjajo) niti samo subjektivni vplivi ljudi. Ljudje morajo odločiti med številnimi možnimi variantami in pri tem upoštevati, kar sledi.

- “Tam zunaj” potekajo procesi in so položaji, na katere “mi tukaj” ne zmoremo vplivati neposredno in veliko, ampak samo posredno in malo, poznati pa jih tudi zmoremo samo delno. Toda “tam zunaj” obstajajo *objektivne potrebe*, na katere se “mi tukaj” usmerjamo s svojimi drugimi viri (tj. s specializiranimi, sodelovalnimi in dobro usposobljenimi ljudmi, opremo itd.), torej s svojimi *objektivnimi možnostmi*. Te potrebe zmoremo zadovoljiti, a to zmorejo in hočejo tudi drugi tekmeči (= konkurenti).
- “Mi tukaj” ne zmoremo zadovoljiti vseh potreb (tega ne zmore niti celotno človeštvo). Pravtako nimamo na razpolago vseh objektivnih možnosti, virov. Zaradi tega moramo najprej zaznati del objektivnih potreb in možnosti in naj tej podlagi opredeliti *zaznane potrebe in možnosti*, jih izbrati in določiti tiste izmed vseh, s katerimi se bi ukvarjali.
- Ta izbira zmore biti v okviru enakih objektivnih potreb in možnosti zelo različna, kar je odvisno od *izbranih vidikov* (subjektivnih, naših ali drugih ljudi!). Le-ti morejo tvoriti (1) povsem celovit ali vsaj (2) sorazmerno celovit, tj. dialektični sistem vidikov, ali pa biti (3) sorazmerno enostranski; izbire so odvisne od *subjektivnih izhodišč odločujočih*<sup>227</sup>.

<sup>224</sup> Omejitev upoštevanja volje na faze določanja ciljev s plani ipd., torej na faze pred uresničevanjem planov, ne pomeni, da ljudje v kasnejših fazah nimajo svoje volje. Pomeni le, da morajo (po pogodbi o zaposlitvi ipd.) svojo voljo pogosto podrediti volji planerjev. To odpira vprašanje o motivaciji za delo, zlasti v razmerah trde ukazovalne hierarhije, ki ne pozna niti posvetovalnega upoštevanja soodvisnosti (Udovičič, 2004; Udovičič, Mulej, 2006; Guštin, 2007). Motiviranje je v svojem bistvu namreč vplivanje na vrednote in čustva, le-te pa usmerjajo uporabo ostalih sestavin subjektivnih izhodišč (ne da so od njih neodvisne, seveda: na enak poskus motivacijskega ukrepa različni ljudje reagirajo različno, v veliki meri v odvisnosti od svojih vednosti, znanj, talentov in dotedanjih vrednot in čustev – eni se spodbudi podredijo, drugi uprejo).

<sup>225</sup> Spet poglejte Prikaz 2.7.!

<sup>226</sup> Seveda se tudi v vsaki kasnejši fazi: vsak sodelavec ima svoje lastnosti in svoje okoliščine dela. Tukaj zdaj imamo v mislih tista objektivna in subjektivna izhodišča, ki se nanašajo na obravnavano organizacijo kot celoto; iztekla se bodo v opredelitev vizije, poslanstva, politiko in globalnega dela strategij. Spomnite se na zapise iz p 0.6!

<sup>227</sup> Omenimo ponovno zgled iz 1. op. pri tej Temi 2! Enaka dejstva morejo različni ljudje zelo različno pojmovati in pojasnjevati (= interpretirati), saj imajo različne talente, vrednote, vednosti in znanja in jih različno povezujejo v omrežja, celote, ker so različne osebnosti. Tako je npr. računalnik nekaj zelo drugačnega za pisatelja kot za

- Potem ko (dovolj jasno) **zaznamo**, kaj obstaja in se dogaja, običajno ugotovimo, da vsega ne zmoremo obvladati, vseh zaznanih potreb (svojih in drugih) ne zmoremo zadovoljiti. Torej moramo, se pokaže, izbrati med njimi **prednostne potrebe** in izmed zaznanih možnosti še prednostnim potrebam **ustrezne možnosti**.<sup>228</sup>
- *Cilje*, ki jih opredelimo bolj ali manj javno (da bi z njimi pritegnili k sodelovanju, kogar pač štejejo za potrebnega), opredelimo na podlagi **soodvisnosti prednostnih potreb in ustreznih možnosti**, da so čim bolj utemeljeni in zato stvarni. Izmed prednostnih potreb izberemo tisto, ki jo **štejemo za najbolj prednostno in hkrati izvedljivo**, v vlogo **cilja** (cilji na ravni želja so možni cilji in so sestavni del vrednot in čustev znotraj subjektivnih izhodišč!).

Za neko tovarno obstaja v vlogi *objektivnih* okoliščin in izhodišč, ko se nečesa loteva, *trg*, na katerem vsi tekmeci prodajajo/ponujajo s svojimi viri/možnostmi in nabavljajo po svojih potrebah; tam velja tudi neki gospodarski, politični, pravni itd. red. Posamična, zlasti manjša tovarna ali druga organizacija na vse to težko vpliva, morda vse to tudi težko razume dovolj celovito. Zato zaposluje ali pa začasno najema *raziskovalce*, da bi ocenili, kakšne razvojne težnje glede trga, tehnologije, družbe itd. kaže pričakovati. Te ocene napravijo po nekih *subjektivnih* izhodiščih, zato ni vseeno, **kakšni ljudje** so taki raziskovalci in (tudi ali celo zlasti) ljudje, ki na osnovi njihovih predlogov odločajo. Še več, v naslednjem koraku je od **njihovih predvidevanj in ocen** odvisno, kakšne potrebe in možnosti tovarna *zazna* in katere izmed njih v naslednji fazi vključi v svoj *izbor* prednostnih potreb in njim ustreznih možnosti. Šele potem je na vrsti opredelitev *ciljev*, ki so dokaj izvedljivi (= operativni), tj. konkretni, jasni, motivirajo in se najbrž dajo izvesti. Šele potem je možno preiti na tisto, na kar so nekoč (dokler so rekli: cilji = želje) usmerjali vso pozornost – *naloge, priprava* izvedbe nalog in *temeljni proces*, v katerem naloge izvedejo in nastanejo izidi. Ker le-ti morajo ustrezati objektivnim potrebam (na trgu ipd.), je nujen ves kratko omenjeni (a dolgo izvajani) proces, sicer udeleženci procesa (odjemalci, sodelavci, lastniki) ne morejo zadovoljiti svojih (prednostnih) potreb. – In tovarna, ki je njihovo orodje za ta namen, ne more več izpolnjevati svojega namena, zato ne more več obstajati (z vsemi delovnimi mesti, plačami, davčnimi in drugimi prejemki države za skupne potrebe). Z drugimi besedami: uresniči se *entropija* (= večna naravna težnja k spremembi, propadu dotedanjih značilnosti)<sup>229</sup> vsega, tovarna propade, če slabo, tj. premalo celovito opredelimo in uporabimo subjektivna izhodišča in z njimi dojamemo in obvladujemo objektivna izhodišča.

Premalo celovito pa jih opredelimo in uporabimo zlasti tedaj, kadar premalo upoštevamo, koliko ozko je vsakdo od nas specializiran in kako močna je naša **medstrokovna in medčloveška soodvisnost** (pa tudi soodvisnost z naravnim okoljem človeka kot dela narave).

#### 2.2.4 INTERDEPENDENCE ALI SOODVISNOSTI (DIALEKTIKE)

Zgled iz Prikazov 2.1 – 2.4 kaže (najbolj konkretno v Prikazu 2.4), da v praksi ne gre samo za povezanost procesne hierarhije, ukazovalne hierarhije, organizacijske hierarhije in hierarhije stopnjevanja zapletenosti. *Hierarhija zaporedja in soodvisnosti* jih vse upošteva, da bi zmanjšala

---

elektronika, nekaj drugačnega za elektronika raziskovalca in za elektronika vzdrževalca, itd.

<sup>228</sup> Če vzamemo, da je v sodobnem konkurenčnem gospodarstvu, ki temelji na talentih, vednosti, vrednotah, čustvih in znanju ter njihovi uporabi, za družbo kot celoto potrebno razviti sposobnost številnih, da se preživljajo, na raven univerzitetnih diplomirancev, potem je zaznana potreba ambicioznega mladega človeka diplomiranje, prednostna potreba študij. Možnost je postati univerzitetni diplomiranec na katerikoli univerzi na svetu, zaznana možnost je npr. ena izmed univerz v slovenščini, ustreza možnost tista, na katero se moremo vpisati in npr. še dalje živeti doma. Iz tega procesa, ki je zoževal izbiro iz objektivne popolne širine na prednostno, kot so narekovali izbrani vidiki in za njimi skrita subjektivna izhodišča, bo v naslednji fazi izšla opredelitev ciljev. To bi npr. bil vpis in uspešen študij na EPF. Naloge so na tej podlagi številne - od izpolnitve vsebinskih in formalnih pogojev za vpis preko vseh izpitov do diplomskega dela in njegovega uspešnega zagovora. Vsaka naloga ima svoj konkretni postopek, ki ga v nadaljevanju priprave moramo proučiti in pripraviti dovolj dobro, da ga bomo mogli izvesti brez zapletov. Moramo ga seveda tudi zares izvesti, sicer ne pridemo do uspešnih izidov.

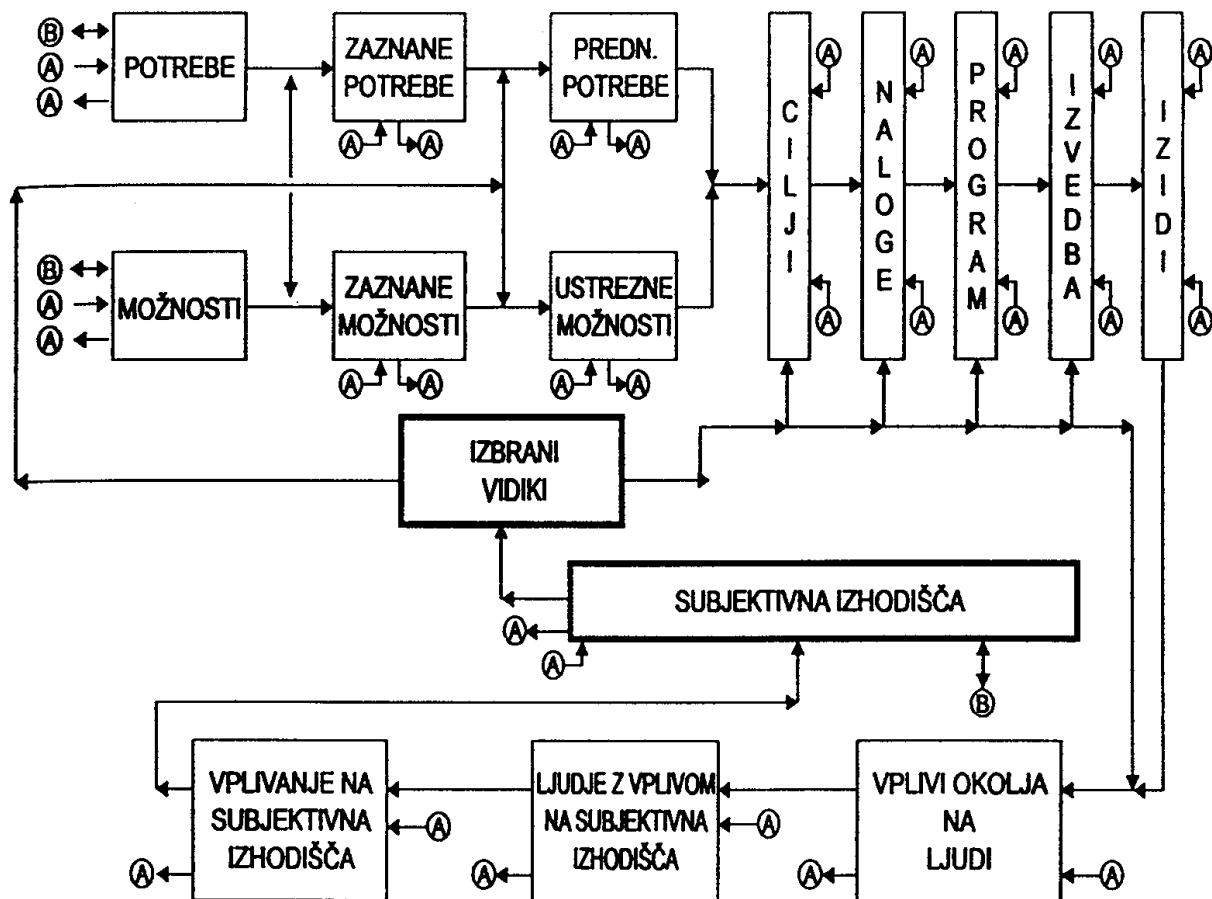
<sup>229</sup> Več o entropiji v p. 2.3.

ali celo odpravila nevarnost napak in zlorab. Prikazi 2.1 – 2.4 kažejo tudi, da poleg sistema zaporednih *faz* obstaja tudi sistem *soodvisnosti*, ki se kažejo znotraj posamičnih faz in v odnosih med fazami. Govoriti bi smeli o **sistemu sistemov** (kot spletu spleto) **soodvisnosti**, če pogledamo natančneje, celo o *dialektičnem sistemu soodvisnosti*. Praksa je pač tako polna prepletanja, da mora model dialektiko upoštevati kot dejstvo, da bi bil dovolj realističen.

- V **izvedbeni** fazi (v temeljnem procesu) vidimo soodvisnosti med različnimi specialisti, ki po *delitvi dela* izvajajo svoja opravila vzporedno ali zaporedno in jih nenehno *prepletajo v omrežja*, kadar, kjer, ko, če in kakor je to iz nekih razlogov potrebno.
- Precej podobno tečeta delo in sodelovanje v fazi **priprave dela**, le konkretni udeleženci so najbrž različni, toda le delno, zato da se ne izgubi *medsebojni vpliv* med pripravljalci in izvajalci, npr. planerji in izvrševalci, saj bi to pomenilo nevarnost, da eni in drugi postanejo premalo stvarni (= realistični).
- Dokaj podobno je v fazi **določanja nalog**. V jeziku organizacijske hierarhije bi rekli, da doslej omenjene tri faze, ki pomenijo nižje organizacijsko in ukazovalno hierarhijske ravni, oskrbuje *nižji (= low) management*.
- Enako je v fazi **določanja operativnih ciljev**, v kateri ima svojo vlogo – v istem jeziku – po delitvi dela – *srednji (= middle) management*.
- V fazi, ki poteka predtem kot **priprava ciljev**, gre za *zaznavanje potreb in možnosti in izbiranje prednostnih potreb in njim ustreznih možnosti* iz tega okvira. Razlika od že obravnavanih faz je v teh fazah, ki so zgodnejše in po svojem vplivu daljnosežnejše, v več značilnostih.
  - (1) V zgodnejših fazah nastopa *vrhnji management* in njegovi svetovalni sodelavci.
  - (2) *Polje možnih odločitev / alternativ* je v njih širše kot v kasnejših.
  - (3) *Raziskovalci* trga, tehnologije, družbe, gospodarstva, njihovega razvoja in drugi pomagajo, da bi to širino kar se da celovito razumeli in obvladali in to ob vsej spremenljivosti okolja, značilni dandanes.
  - (4) *Vpliv odločevalcev in raziskovalcev* je *bistvenejši* od vpliva kasnejših udeležencev procesa, ki pač delajo v okvirih, ki so jih določili “nadrejeni”, tj. *zgodnejši* udeleženci.
  - (5) Le-ti ne odločajo o zdaj in tukaj, kratkoročno, ampak bolj o *tam in potem*, tj. dolgoročno in široko, itd.
- Prednostne potrebe in ustrezne možnosti, ki jih izbere vrhnje vodstvo, so soodvisni deli sistema, ki je **podlaga** za določitev operativnih ciljev. To potrjuje prej zapisano trditev, da je *vloga ciljev* (in kasnejših dejavnosti) *zadovoljiti prednostne potrebe* (ali vsaj njihov del, izbran v operativni cilj). Pri tem uporabijo ustrezne možnosti, kar vidimo v opredelitvi nalog in izboru postopkov, tehnologij, izvajalcev jasno in podrobno<sup>230</sup>.
- Prednostne potrebe in njim ustrezne možnosti izberejo – čim bolj na osnovi **raziskovanja** bodočnosti in sedanjosti – v okviru *zaznanih* potreb in možnosti, ki se tudi *prepletajo* v dialektičen sistem soodvisnih sestavin, ki je podlaga za kasnejše odločitve in odvisen od prepletanja objektivnih in subjektivnih izhodišč.

---

<sup>230</sup> V neki op. pod črto smo vzeli zgled novega prometnega zakona. Naloge so tedaj npr. sprememba prometnih tabel, obveščanje po TV, radiu, časopisih, poučitev policistov itd. Izbor tehnologij zajema višje kazni, policijske kontrole, novo opremo policistov, nove informacijske tehnologije, plakate, letake, priločnike itd. Za vsako nalogo je potreben postopek, po katerem ga izvedejo. Ni dovolj opredeliti cilje, niti ni dovolj opredeliti naloge, če ne opredelijo postopkov. Če neki postopki niso izvedljivi, je morda treba spremeniti naloge, morda tudi cilje. Zopet je vidna soodvisnost.



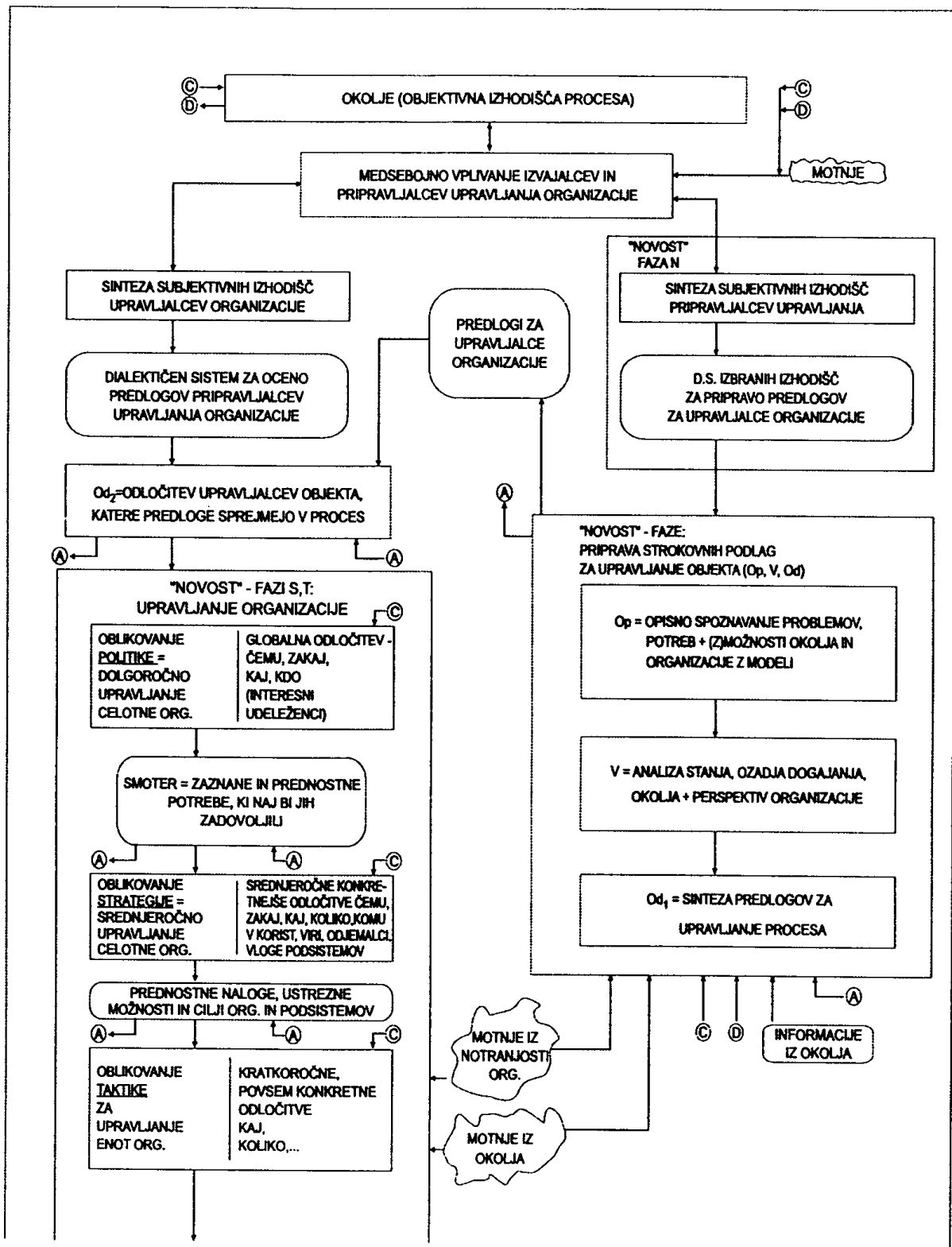
Ⓐ = V MODELU IZPUŠČENI VPLIVI

Ⓑ = MEDSEBOJNI VPLIVI OBJEKTIVNIH IN SUBJEKTIVNIH IZHODIŠČ

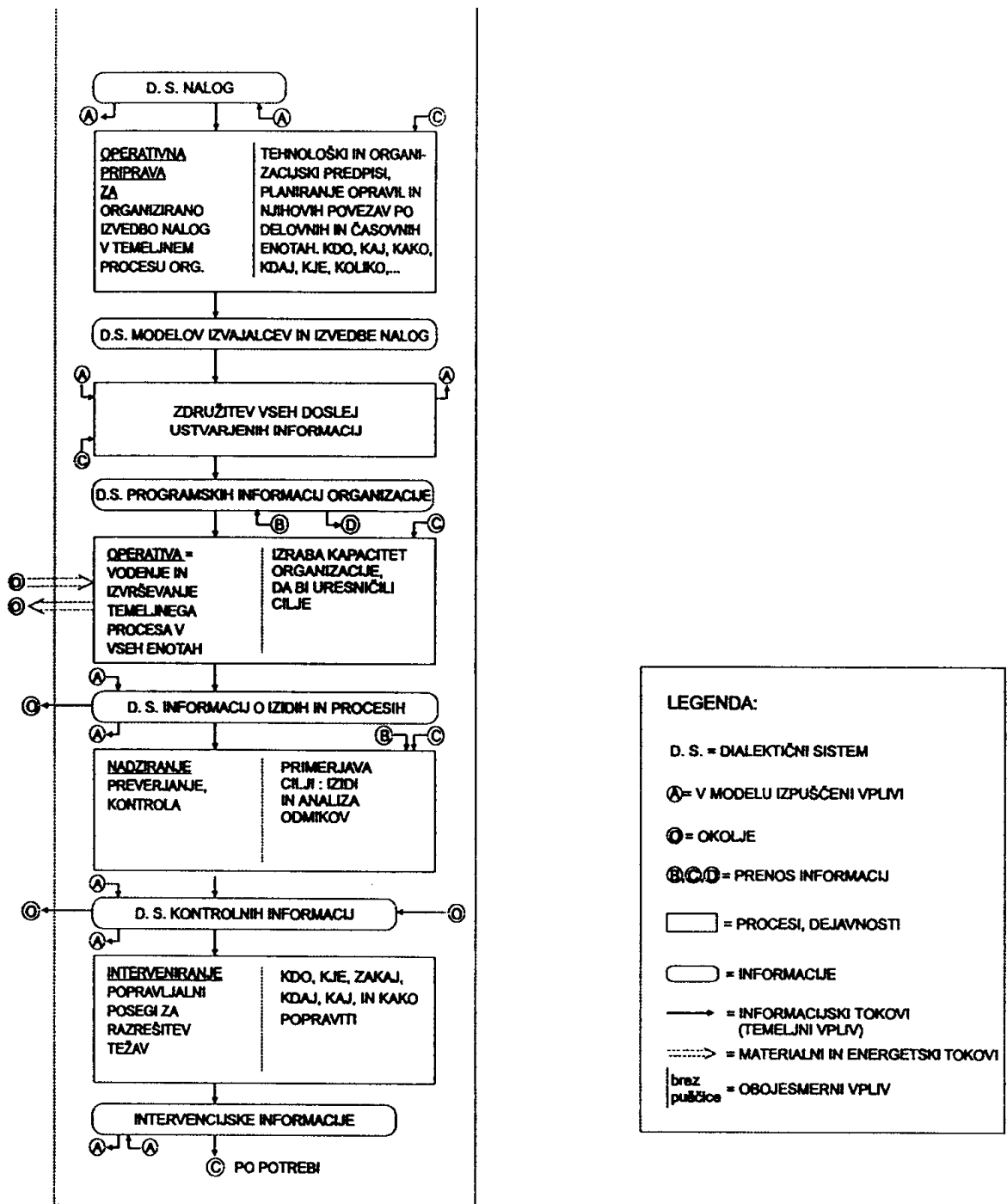
→ = TEMELJNA MODELIRANA SMER VPLIVANJA

Prikaz 2.3: Človeška dejavnost (iz Prikazov 2.1 in 2.2) kot nenehen proces, v katerega središču so subjektivna izhodišča





Prikaz 2.4: Večni človekov delovni proces, konkretiziran ob modelni prepletenosti upravljskega, informacijskega in temeljnega procesa – 1. del



Prikaz 2.4: Večni človekov delovni proces, konkretiziran ob modelni prepletenosti upravljskega, informacijskega in temeljnega procesa – 2. del

- *Prepletanje* objektivnih in subjektivnih izhodišč se izraža v tem, da ljudje na osnovi svojih subjektivnih izhodišč opredelijo *vidike*, morda samo enega, morda njihov dialektični sistem, morda kaj vmesnega. Z njimi – pri raziskovanju in odločanju – opazujejo objektivno stvarnost okoli sebe in zaznajo, kar pač zaznajo. Torej je smiselno najprej izbrati, seveda čim bolj raziskovalno in celovito, **podlage za izbor vidikov**.
- Kakšen je izbor (dialektičnega sistema) vidikov, je odvisno od *osebnostnih lastnosti*, ki se na zunaj pojavijo kot omenjeni sistem vidikov, v ozadju pa kot (dialektični) sistem (1) vrednot in čustev, (2) znanja, (3) vednosti in (4) talentov človeka ali ljudi ali tima ljudi. Ker je to človeški del podlage za začetek delovanja, jih imenujemo s skupno oznako **subjektivna izhodišča**.

Kot smo rekli, odloča v podjetju, ki smo ga prej vzeli za zgled, v teh, najzgodnejših fazah *vrhni management* ali drugi organi lastnikov. (Potrebna in zadostna!) celovitost odločitev je potrebna, da bi čim bolj zmanjšali **tveganje**<sup>231, 232</sup>. Zato je redko en sam človek dovolj, da pripravi in sprejme vse odločitve. Pomagajo si z *raziskovalnimi oddelki in svetovalci*, ki predlagajo nekaj variant na osnovi lastnih zaznav in iz njih izpeljanih mnenj, kaj bi naj bile prednostne potrebe in njim ustrezne možnosti, kot se jim pač pokažejo v njihovih analizah stvarnosti. **Vendar niso možne objektivne analize, odvisne so od sinteze subjektivnih izhodišč analitikov.**

Njihov izbor njihovih vidikov usmerja analizo in tako tudi končno *sintezo predlogov*. Njihova vsebina je torej odvisna od osebostnih lastnosti (= vednosti, znanja, vrednot, talentov) raziskovalcev in analitikov vsaj toliko kot od objektivnih okoliščin (potreb in možnosti, npr. na trgu).

Zato poskušajo vrhni menedžerji pogosto zagotoviti, da njihovi sodelavci ne bi imeli vrednot, preveč različnih od njihovih lastnih, četudi sodelavce potrebujejo in angažirajo prav zato, ker imajo od njih različne talente, vednosti in znanja. To pa je težko doseči, saj so *vrednote in druga čustva, talenti, vednosti in znanja tudi soodvisni*, tvorijo sistem (= celoto). Razen tega je – po spoznanjih iz dialektike in prakse<sup>233</sup> – le izjemoma smiselno imeti sodelavce, ki se ne razlikujejo od svojih menedžerjev. Torej je bolje, če menedžerji in njihovi svetovalci, bodisi notranji ali iz okolja podjetja, razvijejo skupno neki sistem medsebojno različnih subjektivnih izhodišč, da se morejo **dopolnjevati**.

Grafičen prikaz zakona o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti v Prikazih 2.1 – 2.4 se da ponazoriti ali modelirati različno podrobno. Pri tem smo v Prikazu 2.4:

- (1) medsebojno razmejili faze *priprave* menedžmenta in faze *izvedbe* menedžmenta (kajti prve načelno potekajo v miru laboratorijev ipd., druge pa ne);
- (2) z informacijskimi fazami (le nakazanimi v Prikazu 2.1) *povezali* faze izvedbe menedžmenta, kar je tudi v skladu z običajno prakso;
- (3) prikazali informacijske faze kot *output ene in input naslednje* menedžmentske faze ali faze temeljnega procesa in jih vsebinsko medsebojno razmejili; tudi to je slika prakse;
- (4) pustili v fazah temeljnega procesa (izvedbe nalog z mnogimi različnimi postopki) prikaz na zelo grobi ravni, saj je od primera od primera *specifičen* in tukaj manj zanimiv kot omreženost celotnega tridelnega procesa iz Prikaza 2.1;

<sup>231</sup> Odločiti šele tedaj, ko imamo čisto vse podatke, sporočila in informacije, ni izvedljivo, ker ni izvedljivo jih imeti: če nič drugega, moramo v nekem trenutku prenehati zbirati podatke, si vzeti čas, da jih pregledamo, dojamemo in ovrednotimo, na taki podlagi izoblikujemo odločitev, jo preverimo, kolikor se le da celovito, in odločimo. Normalno je torej odločati brez popolne podlage (z drugimi besedami: totalni sistem v praksi ni izvedljiv). »Vse« je mnogo več kot »vse bistveno in samo bistveno«.

<sup>232</sup> Kolikor bolj narašča tempo spreminjanja, kar je značilno za inovativne družbe, toliko bolj drži ocena prakse iz prejšnje opombe pod črto. To veča negotovost. Hkrati se krajša čas, ko odjemalci še sprejemajo neki izdelek, ker pač še ni konkurentov, ki bi ga spodrinili, in daljša čas, ki bi ga raziskovalci potrebovali, da bi razvili novega.

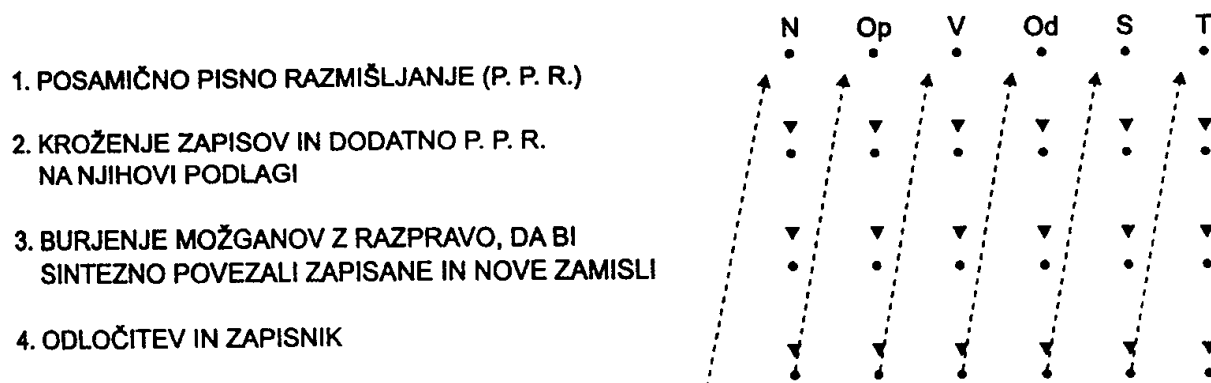
<sup>233</sup> Prim. Prikaze 1.4, 1.5 in 1.6!

(5) prikazali soodvisnost vseh faz procesa v obliki njihove nenehne omreženosti v kibernetičnem krogu, enako tudi soodvisnost notranjih procesov z okoljem.

Prikaza 2.5 in 2.6 kažeta, kako so procesi iz Prikazov 2.1 – 2.4 povezani s procesom ustvarjalnega dela ali sodelovanja po USOMID, aplikativni metodi DTS. O njej več v p. 3.3.

SLOVENSKA OZNAKA	IZVIRNA OZNAKA	KRATEK OPIS VSEBINE
N = nabor in izbor teme za obravnavo	S = select topic	Nabor tematik <sup>234</sup> , izbira teme <sup>235</sup> , problematike <sup>236</sup> , problema <sup>237</sup> in izbrane naloge <sup>238</sup>
Op = opis izbrane naloge	R = record data	Opis dejstev o izbrani nalogi s podatki
V = vrednotenje podatkov	E = evaluate data	Analiza (= spoznavanje skritega bistva) izbrane naloge
Od = odločitev za rešitev (in njeno razvitje)	D = determine (and develop) <sup>239</sup> solution	Odločitev za eno od variant možne rešitve; po preveritvi, koliko je stvarna, tudi dodelava
S = sprememba starega Stanja	I = implement the selected solution	Sprememba z uvedbo izbrane nove rešitve v prakso obvladovanja izbrane naloge
T = trajnost novega Stanja	M = maintain the new solution	Trajnost nove rešitve, dosežena z namenskim vzdrževanjem in prenavljanjem

Prikaz 2.5: Postopek ustvarjalnega dela NOVOST (izvirno: SREDIM) na kratko



Prikaz 2.6: Postopek ustvarjalnega sodelovanja USOMID-NOVOST

V Prikazu 2.5 vidimo iz ZDA prevzeto proceduro, ki smo jo zmogli v toliki meri združiti s procesom iz Prikaza 2.4, da smo prve štiri faze te procedure (NOVOST oz. z izvirno kratico SREDIM) našli v Prikazu 2.4. v fazi priprave menedžmenta, njeni zadnji dve fazi pa v vsem ostalem poslovanju. Seveda pa se da procedura NOVOST iz Prikaza 2.5 uporabiti tudi znotraj

<sup>234</sup> Tematika je najširši okvir dogajanja, ki nas zanima. Npr. gospodarstvo, če smo ekonomisti.

<sup>235</sup> Tema je tisti del tematike, ki nas zanima posebej. Npr. gospodarjenje našega podjetja, če smo ekonomisti, v njem zaposleni in/ali njegovi lastniki. S tem smo se že nekoliko bolj osredotočili, hkrati pa tudi nismo več niti približno celoviti, a tega se vsaj zavedamo (in se tako razlikujemo od ozkih specialistov, če se obnašajo kot konji s slepicami, da ne vidijo ne levo ne desno, zato pa so enostranski namesto celoviti).

<sup>236</sup> Problematika je množica ali celo (dialektični) sistem problemov, težav, vrednih reševanja, ko se ukvarjamo z izbrano temo. Npr. problem upadanja prodaje, zastarelosti opreme, pomanjkanja investicijskih sredstev, pomanjkanja podjetnih sodelavcev, nedoseganja meril za pridobitev certifikata ISO 9000 ali celo certifikata EQA, problem terjatev naših dobaviteljev in naših terjatev do naših kupcev, problem prešibke inovativnosti itd.

<sup>237</sup> Problem je tisti del problematike, ki nas najbolj zaposluje. Npr. problem prešibke inovativnosti.

<sup>238</sup> Glede na izbrani problem si izdelamo program dela v stilu Prikaza 2.2, morda 2.3 (ki je v bistvu enak, a stvarnejši, ker ni linearen, omejen na zgolj eno fazo procesa) in 2.4 (ki je podrobnejši). Prikaz 2.2 nam, apliciran na naš izbrani problem, pokaže razrešitev problema v vlogi prednostne potrebe ali celo cilja. Na to se navezuje vrsta nalog. Vseh ne moremo obravnavati hkrati. (Prej smo opozorili na prakso, da vsako izmed njih v organizaciji obravnava primerni specialist, ki se najbolj spozna na neko izbrano nalogo.) Tako si tudi mi določimo izbrano nalogo. Če je problematika premajhna inovativnost, je izbrana naloga morda ureditev pravnih, ekonomskih, organizacijskih in menedžerskih ter tehničnih pogojev, da bi inovativnost mogli razvijati.

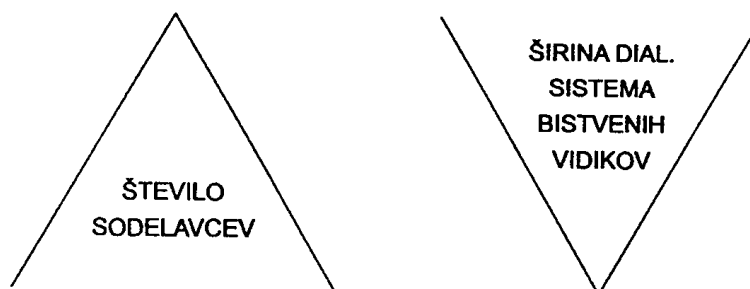
<sup>239</sup> V izviru razvijanje rešitve do uporabnega modela ni izrecno zapisano. Da ne bi kateri uporabnik USOMID ali drugega postopka, ki bi vseboval postopek SREDIM (ali NOVOST), ostal samo pri invenciji, smo raje dodali še to izrecno opozorilo. K uvajanju potencialne inovacije v prakso (mnogih), t.j. med inovacije (za mnoge), se še vrnemo.

vsake faze iz Prikazov 2.1 – 2.4. Tako dobi vsako *ustvarjalno delo okvirno metodološko podporo*, ne nadomestitve, kot jo zagotavljajo tehnološki in organizacijski predpisi.<sup>240</sup>

V Prikazu 2.6 vidimo izpopolnitev procedure SREDIM, kakršno smo ustvarili avtorji USOMID, da bi **proceduro dela podprli še s proceduro sodelovanja**, seveda tudi okvirno, da bi ustvarjalnost podprli, ne nadomestili in s tem odpravili. Dodajamo kombinacijo metod *burjenja možganov* v štirih fazah ali korakih. Razlika USOMID-SREDIM od običajne uporabe burjenja možganov (= Brain Storming<sup>241</sup>) je najprej v tem, da se sodelovanje ne začne šele po opredelitvi ciljev, ampak *od vsega začetka* (tako štejejo sodelavci reševanja problem in izid bolj za svoj, to spodbuja ustvarjalnost in uresničevanje izida v praksi). Poleg tega je praksa pokazala, da gre veliko časa v izgubo, če se začne delo kar z ustno razpravo. Bolj učinkovito je začeti s *posamičnim pisnim razmišljanjem* vseh članov tima istočasno. Ostati pri tem bi pomenilo, da se zadovoljimo z anketo brez omreženja zamisli v sinergijo in brez pridobivanja novih zamisli na osnovi že podanih. Zato gre v drugi fazi za *kroženje zapisov*. Šele potem, ko obe individualni fazi izčrpata posamične ustvarjalnosti vseh, preidemo v tretji fazi na govorno *razpravo*. Le-ta se vrti okrog usklajevanja in razčiščevanja prej zapisanih zamisli, ki so vsem znane, saj so krožile med njimi. Razprava se konča ob predvidenem času s *povzetkom spoznanj in sklepov*. Kako se to reši organizacijsko? To pride na vrsto v p. 3.3. o USOMID. Tam bomo dodali tudi svoja nova spoznanja, kako bi kazalo povezati metodi USOMID/NOVOST in 6 klobukov razmišljanja. (De Bono, 2005; Mulej M. in N. 2006, 2007).

## 2.2.5 ODLOČITVENO DREVO, DELITEV DELA IN ZAKON HIERARHIJE ZAPOREDJA IN SOODVISNOSTI V PRAKSI

Ugotovili smo že, da hierarhija zaporedja pove, da sta organizacijska in ukazovalna hierarhija sliki *procesa*, ki poteka (v osnovi liniji) “od zgoraj navzdol”, v resnici pa kot proces nenehne soodvisnosti in prepletanja na tej osnovi. Nista torej sliki *strukture*, ki ne bi **služila izvedbi procesa**. Hkrati smo ugotovili, da se v vsaki naslednji fazi procesa (ali: na vsaki nižji ravni organizacijske in/ali ukazovalne hierarhije) pojavi nov dialektični sistem bistvenih vidikov, ki na vsaki nižji ravni zahteva manj širine in koordinacije, a več podrobnosti, zato pa hkrati tudi več udeležencev. Povzemimo to s Prikazom 2.7.



Prikaz 2.7: Obratno usmerjena trikotnika širine števila udeležencev in širine sistema vidikov

Odločitveno drevo nam pokaže enako sliko kot trikotnik s konico navzgor. Drugi trikotnik pa pokaže kot vzporedna slika, kako **široka je podlaga odločanja** v vsaki konkretni fazi.

1. Vrhnji management mora pokazati največjo širino. Nad generalnim direktorjem so zato običajno kolektivni organi. Iz istih razlogov se *generalni direktor* ipd. običajno posvetuje s kolegijem in odloča s pomočjo predlogov svojih svetovalcev. V kolegiju so predstavniki vseh (ali vsaj vseh bistvenih, glede na temo ali problem) sektorjev, poslovnih funkcij.

<sup>240</sup> Le-ti so zaradi tega običajno uporabni in koristni v delu temeljnega procesa, redkeje pa v informacijskem in upravljalnem. Uporabni so pač takrat, ko je delo možno programirati povsem deterministično in nič računati na lastno ustvarjalnost sodelavcev. To je v industriji s tekočim trakom in podobnimi opremami bolj izvedljivo kot drugod.

<sup>241</sup> Več o burjenju možganov glejte v: Likar (2001). Zanimiv prikaz podajata tudi Pečjak (2001) in Šek (2007).

2. Po koncu seje kolegija ima vsak *direktor sektorja* (proizvodnja, prodaja, nabava, marketing, financiranje, controlling, kadrovanje, raziskovanje, razvoj, vzdrževanje itd.) pravico in dolžnost, da se osredini na svoj sektor. Sklepe kolegija jemlje kot vhodne informacije. Ne upošteva več – v podrobnostih – celotnega dialektičnega sistema vidikov kolegija, ampak svoj *izbrani vidik*. Drugi vidiki so stvar drugih sektorjev, njihovo vsklajevanje stvar njim nadrejenega skupnega vodje.
3. V okviru sektorja se po logiki organizacijske hierarhije in podobni sliki odločitvenega drevesa delitev dela razveja dalje. Vsaka enota ima zopet pravico in dolžnost, da se osredotoči na svoj izbrani vidik, ki je toliko vse ožje opredeljen, kolikor ožja je opredelitev *izbrane naloge*.
4. Tudi vsak sodelavec, ki nima več nobene koordinacijsko-vodstvene vloge, se omeji na izbrano nalogo. Za vsako izmed njih posebej pripravimo izvedbeni postopek in po njem opravimo delo. Izid dela potem seveda – pri vsakomur posebej – **ne more presepati okvira izbrane naloge**, saj se z ničemer drugim ne ukvarja. Vsakdo prispeva svoj *kamenček k mozaiku* izida dela celotne organizacije. (Prim. npr. Likar 1998; Škafar, 2006).<sup>242</sup>

**Integracija, omreženje, prepletanje, sinergija** vseh opravil teče *emergentno* nazaj navzgor po poti, podobni odločitvenemu drevesu. Dokler gre za *planiranje* dejavnosti, je nižja raven (ker je kasnejša) odvisna od višje (kot procesno zgodnejše). In obratno: ko gre za *izide* in njihovo *usklajevanje* iz delov v celoto, je višja raven kasnejša in zato odvisna od nižje. Vlogi se izmenjujeta. Dokler je govor o odvisnosti namesto o soodvisnosti, je kakovost dela ogrožena.

Odločitveno drevo in delitev dela v skladu z organizacijsko ali ukazovalno hierarhijo –  
to so orodja za uveljavitev zakona o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti.

Hierarhije stopnjevanja zapletenosti se nismo dotaknili veliko, bolj velja v naravi, kajti pri človeškem delu je enkrat treba več širine, drugič več podrobnosti, oboje hkrati navadno ni izvedljivo. Vedno znova se more zgoditi, da sposobnost odločanja in ukrepanja presega sposobnost celovitega poznavanja, kot smo že opozorili.

**Narava brez posegov** ljudi živi v skladu z zakonom o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti. Kaže se v cikličnih biogeokemičnih procesih, skozi katere kroži materija in se pri tem oblikujejo razne fizikalne in kemijske kombinacije, saj sestavine žive in nežive narave v biosferi vplivajo druga na drugo pod vplivom sončne energije (Musil, Pregrad 1995). Narava stremi k *stabilnosti* in njeni zakoni so (statistično, tendenčno, okvirno!) deterministični, trdosistemski. Zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti je v njej tem razmeram očitno prilagojen. (prim.: Simms, v ISSS 2001 in ISSS 2007)

**Ljudje** so v svoji praksi ob (gospodarsko zagotovo utemeljenem) prehodu od nomadskega življenja na poljedelstvo opustili drugi naravi podobno prilagodljivost naravnim razmeram. Očitno so stvarnost, ki jo danes ponazarja omenjeni zakon, razumeli *le delno*. Uporabili so ga

---

<sup>242</sup> Zgled: Kolegij generalnega direktorja analizira na osnovi sistemov talentov, vrednot, čustev, vednosti in znanj vseh prisotnih in gradiv svetovalcev dolgoročni trend priložnosti podjetja. Odločijo se, da bi z investicijo zgradili novo proizvodno linijo. Finančni sektor mora pripraviti finančno konstrukcijo za novo naložbo. V svoje zaznane potrebe zajame podatke o predvidljivih izdatkih in v zaznane možnosti variante za uporabo lastnih sredstev, kreditov idr. Morda se izkaže, da je prednostna potreba časovna dinamika izdatkov in predvidljivih rokov kreditov, kot njej ustrezne možnosti pa pogoji, ki jih postavljajo banke, dobavitelji opreme in drugi. Iz tega izide cilj sestaviti osnutek časovne dinamike financiranja predvidene naložbe. Naloge so npr. predračun finančne strukture, planiranje izdatkov po časovnih obdobjih, planiranje stikov z bankami, planiranje osnutkov pogodb itd. Vsako nalogo obravnavajo kot dokaj samostojen projekt in pripravijo tudi njen postopek, kolikor je treba in mogoče celovito in natančno. Naloga nekoga na višji organizacijsko hierarhijski ravni je prepletanje vseh delnih projektov v zaokroženo celoto, s katero pripravijo celotno naložbo. To je shematizirano v Prikazih 2.2 - 2.4. Vsaka pripravljalna in izvedbena faza more teči po Prikazu 2.5, še boljše po Prikazu 2.6. Drugi sektorji opredelijo in izvedejo svoje cilje, naloge in postopke po enaki logiki, toda znotraj njihovih (tj. sektorsko specializiranih) izhodišč. – Seveda morajo pri tem tudi sodelovati, da dosežejo sinergijo in opravijo delo uspešno, ker se držijo zakona o zadostni in potrebni celovitosti.

**enostransko**, ne da bi dovolj upoštevali **soodvisnosti**. Tako so npr. premalo razvili uporabo odpadkov za surovine, zlasti v industrijskih časih (Schwarz 1995; 1996; Strebel und Schwarz 1998; itd.), in so postavili človeka v vlogo lastnika in poveljnika (druge) narave (npr. Rifkin 1980; Plut 1991; Plut 1999; Kirn 1991; Myers 1991; Mulej und Jan, ur. 1996; Vežjak, Stuhler, Mulej, eds. 1997; Stuhler, Vežjak 2000), ali so preslabo premislili o okoliščinah in njihovih spremembah pod vplivom človeka (npr. Steiner; Lopes, oba v: Dyck, Mulej 1998).<sup>243</sup>

## 2.2.6 SKLEPI O ZAKONU O HIERARHIJI ZAPOREDJA IN SOODVISNOSTI

Ta zakon je **naraven in družben in tehničen**. Ne gre zgolj za izomorfizme med vsemi tremi področji (pravzaprav deli stvarnosti, ali še točneje: *umetno* razmejenimi *vidiki* obravnave iste stvarnosti v okviru različnih specializacij), velik del vsebinskih značilnosti je preveč različen.

Zakon smo izoblikovali namesto na izomorfizmih na kritični analizi tisočletja običajne ukazovalne hierarhije. Najbrže je (nekoč bila) smiselna, ko (je) manjka(lo) usposobljenih ljudi in so tisti z znanjem in vednostjo drugim kazali pravo pot z ukazovanjem. Ukazovali so, da ne bi izgubljali časa z dokazovanjem neukim, oni pa so jim zaupali (radi, neradi ali prisilno).<sup>244, 245</sup> To je bila *povezava motiviranja in organiziranja*. Pojavilo pa se je vsaj naslednjih nekaj vprašanj (ali celo problemov).

- Poveljniki/nadrejeni pogosto pozabijo, da oblast ni *pravica* do privilegijev, ampak je *dolžnost* razmišljati **celoviteje kot podrejeni** in slednjim priskrbeti informacije in druge pogoje, da zmorejo dobro opraviti svoje delne naloge. Podrejeni imajo pravico razmišljati manj celovito in ustvarjalno, a dolžnost se dovolj poglobiti v svoje (delne) naloge, jih dobro izvesti in o tem dati dobre podatke, sporočila in informacije.
- **Pomanjkanje demokracije** povzroča slepo ulico – *ne najboljšo* (= suboptimalno) izrabo ustvarjalnosti podrejenih in *preobremenitev* nadrejenih, ki morajo sami razreševati vse težavne položaje, ker storijo premalo za razvoj in izrabo zaznavanja soodvisnosti, ustvarjalnosti in celovitosti sebe in sodelavcev. Sinergija bolj ali manj neogibnih posledic, ko preidejo odnosi iz naravne hierarhije zaporedja in soodvisnosti v ukazovalno hierarhijo (zato pa tudi v *suboptimalnost* in *preobremenjenost*), se izteče v *pomanjkanje* časa, inventivnosti, inovativnosti in zato konkurenčnosti. Posledica so **slabi (poslovni) izidi**, zato *entropija*<sup>246</sup> grozi, da se bo spremenila iz naravne *težnje* k propadu v dejanski propad podjetja, izgubo delovnih mest, prejemkov, kupne moči, privilegijev ipd.
- Poveljniki/nadrejeni so (včasih, a diktatorji pogosto – glej Creech 1994) spregledali ali pozabili in obenem pustili tudi druge pozabiti, da je ukazovalna hierarhija pravzaprav način izvedbe zakona o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti. Zato se je pri njih žal *organizacijska struktura osamosvojila od procesa*, vendar samo navidezno in kot del subjektivnih izhodišč, ne v stvarnosti.

Zato:

*soodvisnosti (žal!) prezrejo,  
sodelovanja(žal!) ne štejejo za bistveno,  
celovitost (žal!) ni uresničljiva,  
dober (poslovni) izid tudi samo izjemoma..*

<sup>243</sup> Po drugi strani pa obstajajo organizacije, ki imajo precej članstva in ki celovitost v odnosih med človekom in naravo gojijo načrtno, npr. skavti (taborniki). (Černetič, Černetič, v Dyck, Mulej et al. 1998)

<sup>244</sup> Kaj je prav in kaj napačno? Odgovornost za odgovor je prepuščena talentom, vrednotam, čustvom, vednosti in znanju ljudi, ki odločajo o tem.

<sup>245</sup> Ko so ljudje brez dovolj usposabljanja postali npr. čez noč iz kmetov graščakovi vojaki, je bilo ukazovanje smiselno, da so dobili dovolj hitro prave informacije. Podobno velja za otroke, neusposobljene sodelavce, bolnike pri zdravniku ipd.

<sup>246</sup> O entropiji glejte p. 2.3.!

Nadrejeni (diktatorskega tipa) tega pogosto ne uvidijo. Raje mislijo, da je nad podrejenimi premalo nadzora. Okrepijo nadzor namesto informacijske oskrbe, osebnega razvoja in pooblastil (Peters 1997 in prej, od: Peters and Waterman 1982 in NYSE 1982 dalje). To pomeni, da izberejo zelo drago varianto, uboganje postavijo preveč pred **potrebne informacije in inovacije**, ukazovanje pred potrebno ustvarjalnost. Zato *entropija* zopet grozi.

Kaj storiti? Upoštevati, da zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti odseva, ko gre za proces človeškega dela, naslednje dejstvo:

celotni proces zadovoljevanja potreb se začne  
s soodvisnostjo objektivnih in subjektivnih izhodišč.

Na subjektivna izhodišča vplivati ni lahko, a vendarle lažje kot na objektivna, ki so težje dostopna, saj so pod (prepletenimi!) vplivi mnogih ljudi in drugih delov narave. Zato je smiselno zaznati dejstvo, da je *človeška osebnost* sicer pod genetičnim vplivom predhodnih generacij, a se oblikuje tudi z izkušnjami in drugimi vplivi iz okolja, potem pa pride do izraza v obliki subjektivnih izhodišč. (prim. npr. Trstenjak 1981)<sup>247</sup>.

**Skratka:** Pred delovnim procesom v ožjem, starem smislu (tj. temeljnim procesom) izvedemo dolgo vrsto faz in obsežen in zapleten sistem soodvisnosti, ki moramo za njih poskrbeti, *preden se lotimo temeljnega procesa*. Predvsem moramo biti, pravi zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti, pozorni na *subjektivna izhodišča* in vplivati na njih.<sup>248</sup> Vse nadaljnje zajema njihove posledice, četudi nimajo izključnega vpliva, saj se kar naprej vključujejo ljudje in okoliščine. *Objektivna izhodišča* so enako bistvena, a je težje vplivati na njih. Dojemamo in obvladujemo jih s subjektivnimi izhodišči, saj smo ljudje. Prikazi 2.1 – 2.7. kažejo to jasno.

## 2.3 ZAKON ENTROPIJE

### 2.3.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA V POGlavJU 2.3

Če se ukvarjamo z Dialektično teorijo sistemov kot nekim dialektičnim sistemom, ima v njem poleg zakona o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti vlogo odnosa med sestavinami tudi zakon entropije. V p. 2.2. smo ga večkrat omenili.

Entropija je namreč v splošnem

***večna naravna težnja k propadu, tj. spremembi v nekaj drugačnega,  
in je lastna vsemu, kar obstaja.***

### 2.3.1 ZAKON ENTROPIJE Z VIDIKA CELOVITOSTI IN INOVATIVNOSTI

Potemtakem zakon o entropiji, kot ga uporabljamo v teoriji sistemov danes mnogi avtorji<sup>249</sup>,

pove, ***zakaj moramo biti kar se da celoviti in ustvarjalni: zato da bi se  
svojega propada izogibali*** čim dlje in s čim bolj sprejemljivim naporom, stroški ipd.

<sup>247</sup> O izhodiščih glejte p. 2.5.!

<sup>248</sup> Zato tisti, ki na novo pridejo na oblast, zamenjajo sodelavce, na katere se bodo morali v nadaljevanju zanesti. Ljudje s podobnimi izbranimi vidiki podobno izbirajo med potrebami in možnostmi.

<sup>249</sup> V termodinamiki gledajo na entropijo z vidika energetskih potencialov. Stična točka z našimi vidiki je nekoliko posredna. Če namreč, tako pravi termodinamika, v dveh povezanih zaprtih prostorih, obstaja razlika energetskih potencialov, toplotna energija prehaja od enote z višjim na enoto z nižjim (primer: ko date hladno roko na topel radiator, vas greje; ko date toplo roko na nezakurjen in zato hladen radiator, vas hladi). To prehajanje traja, dokler razlika ne izgine, tedaj nastopi tkim. toplotna smrt, namesto dinamike statika. Enak proces opisuje dialektika: da bi se proces odvijal, je predpogoj, da obstaja med soodvisnimi deli neke celote enotnost (v danem primeru: dva dela iste enote) in boj (= medsebojni vpliv, v danem primeru: prehajanje toplote) nasprotij (v danem primeru: razlik energetskih potencialov). Brž ko nasprotja izginejo, ni več ničesar novega. Izginejo lažje, če gleda kdo pri odločanju samo na del celote, npr. ne upošteva (v danem primeru), da je treba zakuriti, da bi radiator grel, torej neke drugod povzročati uresničevanje entropije (s trošenjem virov za kurjavo), da bi ga tukaj lahko preprečevali (z gretjem). Da virov ne bi zmanjkalo, moramo biti ustvarjalni, tako glede ustvarjanja in/ali pridobivanja novih virov kot glede gospodarnosti njihove porabe. Za oboje in še kaj podobnega, npr. produktivnost, pomaga inoviranje.



(Mulej 1973; Mulej 1976 in kasneje). Po termodinamiki, iz katere je pojem entropija doma, se naravna težnja k propadu uresniči najzanesljiveje v objektih, ki jih točno odseva *zaprt* sistem, torej takšen brez stikov z okoljem. V ekonomiji to tudi velja, saj zapornik ali brodolomec na majhnem in golem otoku in kdorkoli drugi, ki je izoliran od okolja, ne more iz okolja dobivati virov. Tako ne more nadoknaditi, kar je porabil, da je preživel<sup>250</sup>. Po drugi strani pa velja, da tudi organizacije in družbe, ki ravnajo kot (*preveč*) *odprti* sistemi, niso imuni pred entropijo.<sup>251</sup> Vsakdo pač poskuša pridobiti vire, da bi preganjal lastno entropijo, iz svojega okolja, vsakdo pa je obenem sestavni del okolja drugih. Uspešnejši v konkuriranju za vire (vključno s trgi) je torej tisti, ki je **celovitejši in ustvarjalnejši, inovativnejši od drugih**.

Ali komu preganjanje lastne entropije uspe ali ne, je odvisno od upoštevanja zakona o *hierarhiji zaporedja in soodvisnosti*, saj

se entropija pokaže na koncu,  
preganja in/ali povzroča<sup>252</sup> pa ves čas procesa,  
zlasti pa na njegovem začetku.

Upoštevanje zakona je odvisno od opredelitve subjektivnih izhodišč, s katerimi dojemamo in vrednotimo tudi objektivna izhodišča svojega delovanja. Če so subjektivna izhodišča **naklonjena ustvarjalnosti in celovitosti** (na ravni potrebne in zadostne celovitosti) in taka ostanejo tudi ves čas procesa (s pomočjo obeh sistemov/spletov smernic<sup>253</sup> in metod za ustvarjalno (so)delovanje<sup>254</sup>), potem se da entropijska nevarnost lažje odstranjevati od sebe in prenašati na manj ustvarjalne, ki so zato manj konkurenčni.<sup>255</sup> Naravna pa je vendarle bolj enostranost kot celovitost, tudi v pogledu ustvarjalnosti, vključno z njeno uporabo za inovativnost in inoviranje. Zmoremo pač, kolikor zmoremo.

**Človeška enostranskost**, ki jo šteje teorija sistemov (z mnogimi utemeljitvami iz številnih praktičnih izkušenj vse do svetovnih vojn) za resen problem, je imela vedno *dobre in slabe posledice*. Prav ona je povzročila prvi, odločilni korak stran od stabilnosti<sup>256</sup> človeštva kot dela narave.<sup>257</sup> Poti nazaj očitno ni. Poskusi, da bi povezali *stabilnost* narave in *razvojnost* človeštva, se pojavljajo kar naprej. Izid je vedno znova razvoj boljše *kakovosti življenja* za del človeštva in hkrati *porast entropije* za celoto<sup>258</sup>. Kaže, da tako ostaja. Vprašanje je, ali bo kratkoročno in

<sup>250</sup> Razvijati gospodarstvo in imeti za tuja podjetja zaprte meje, npr. z visokimi carinami ali drugimi vstopnimi ovirami, se ne da, je pokazala praksa. Učiti se ne moreš sam in samo od sebe samega, zmanjka novosti ali vsaj pobud za nove razmisleke in nove sinergije.

<sup>251</sup> Primer: stanovanje zaklenete, da drugi ne bi s tatvino lajšali svoje entropije na vaš račun. Ko pridejo sprejemljivi ljudje, npr. prijatelji, pa ga odklenete.

<sup>252</sup> Predhodni primer kaže, da entropijo vsakdo hkrati povzroča in preganja. S tem da stanovanje zaklene, jo preganja. Z nabavo za to primernih naprav, za katere troši svoje vire, jo sebi povzroča in preganja prodajalcem in proizvajalcem naprav, ki jih kupi, če jih seveda prodajo donosno. Za njihovo izdelavo so porabili nekaj naravnih virov, tudi iz njih in človeških sposobnosti izdelanih strojev ipd. Itd., proces je nenehen in povezuje marsikaj, česar na prvi površen pogled na opazimo.

<sup>253</sup> O njih glejte p. 2.5. in 2.6.!

<sup>254</sup> O njih glejte p. 3.3.!

<sup>255</sup> Zato je sodobni svet razdeljen na inovativnih 20% in premalo inovativnih 80%. Razpon skrajnosti, ko se meri uspeh v obliki bogastva, izraženega z narodnim dohodkom na prebivalca po državah, je v dobrem stoletju, odkar so na Zahodu edini oz. prvi sprostili podjetništvo, narasel od 3:1 na +150:1, do 1990 na +400:1 (podatki Svetovne banke v: Dyck, Mulej et al. 1998, 1999), do danes že na +500:1.

<sup>256</sup> Stabilno obnašanje je po besednjaku splošne teorije sistemov tako, ki sicer pozna odmike od ravnovesja, vendar se vanj neizogibno (tendenčno) vrača. To pomeni, da razvoj v nekaj novega v njem ni vključen.

<sup>257</sup> To je opisano v parabolah o Kajnu in Abelu v Svetem pismu. Kajn je parabola za stalno naseljene poljedelce s privatno lastnino ipd., Abel za nomade s čredami, ki hodijo povsod, se ne naselijo, ne sprejemajo privatne lastnine ipd. Abelova smrt je parabola za tedanje družbeno in tehnološko inovacijo - naselitev in poljedelstvo.

<sup>258</sup> Naravnih virov zmanjkuje, obdelovalne zemlje in pitne vode tudi, namesto njiv, travnikov in gozdov imamo mesta in asfaltirane ceste, letališča, železnice, pristanišča ter tovarne, trgovine, namesto parkov parkirišča, ozonske luknje v zraku nad nami zato zahtevajo zaščito pred slabimi vplivi sončnih žarkov itd. Vse to ipd. je nastalo kot posledica mnogih enostranskih dejanj ljudi, ki so sicer ocenili, da so dovolj celoviti, vendar so to (morda) bili samo v

dolgoročno prevladala boljša kakovost življenja ali entropija. Človeštvo morda zmore še nadalje poiskati dinamično stabilnost obeh teženj, kot je do neke mere zmoglo doslej. Entropija grozi nenehno, *celovito* usmerjena *ustvarjalnost* dosega, da se grožnja, vsaj lokalno – zdaj in tukaj – ne uresničuje prehudo. Toda razvoj, ki so ga zamešali z rastjo (*istega* bistva brez “bifurkacije”, torej brez prehoda v novo kakovost, bistvo), je v 20. stoletju povzročil, da sta *zdaj in tukaj, torej kratkoročnost razmisleka in meril odločanja*, postala globalna<sup>259</sup> (= zajela ves svet) in povzročata dolgoročne posledice za vse.

Zaradi entropije, zlasti globalne, ki se nas tiče vseh, je zavestno upoštevanje zakona o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti eksistenčno važno, lokalno in globalno.<sup>260</sup>

Neposredna povezava ugotovitev o entropiji in prej obravnavanih ugotovitev o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti je razvidna že zgoraj. Kdor ne upošteva prej obravnavanega zakona, mu huje kot drugim grozi *uveljavljanje zakona o entropiji*, njena sprememba iz grozeče stalne težnje v uresničeno prakso, propad, spremembo v nekaj drugega. Gospodarski vidiki stvarnosti, povezani z zakonom entropije, postavljajo zato vprašanje, *kaj* povzroča, ali pa – nasprotno – zavira ali (vsaj začasno) celo odstranjuje njeno uveljavljanje. Zadnja opomba pod črto je ponovila podatek, ki to pove: **stopnja inovativnosti** in zato podlaga za njo in za njene posledice.

Zato je smiselno uporabiti zakon entropije za skupni imenovalac **analize** z dialektičnim sistemom vidikov, ki ga sestavljajo (po logiki zakona o potrebni in zadostni celovitosti):

1. vidik dogajanja v okolju narodnega ali regijskega gospodarstva ali organizacije kot npr. poslovnega sistema, torej gospodarski in družbeni **razvoj** okoliščin, v katerih živiš in zato tudi gospodariš, vključno z menedžmentom virov, možnosti, potreb, sposobnosti, vrednot;
2. vidik medsebojnega vplivanja med dogajanjem v okolju in dogajanjem znotraj npr. poslovnega sistema, s katerim se težnja k entropiji **prenaša** od enega na drugega, kar v temeljni ekonomski teoriji izraža zakon vrednosti;
3. vidik notranjega vplivanja na npr. poslovanje, upravljanje, s katerim izbiraš **ukrepe**, da bi se entropije čim bolj razrešil in jo prenesel na druge; ta proces je viden v Prikazih 2.1. – 2.7.;
4. vidik njihovega povezovanja v obliki dosežkov, poslovnih **izidov**, ki kažejo skupne posledice vseh treh omenjenih vidikov, za naslednji cikel dogajanja pa tudi njihovo podlago.

Če uporabljamo **zakon entropije**,

- opuščamo nekdanje podlage za analizo, da se v naravi vse *ponavlja*<sup>261</sup> in torej ni razvoja

---

okviru svojega izbora vidikov, ne zares. Ljudski rek: Levica ne ve, kaj dela desnica, pa z ritjo podiraš, kar z rokami zgradiš. In: Pot v pekel je tlakovana z dobrimi nameni (očitno enostranskimi bolj kot celovitimi).

<sup>259</sup> Problem globalizacije ni v tem, da je ves svet vse bolj povezan, ampak da mu vladajo z ozkimi in kratkoročnimi namesto s sistemskimi merili, kaj je prav in kaj narobe. Hawken (1994) opozarja: kapital je osamosvojen tudi od svojih lastnikov, podjetje ne more iti v zapor, lahko gre samo človek, ki ga zamenja potem drug človek. Ekonomika nas uči delati po merilih dobička, kar ni narobe, če bi ga izračunavali tako, da bi celovito zajemali stroške, vključno s celoto stroškov za naravo, zdravje, kakovost življenja itd. Toda trg, ki kaže cene, takih stroškov ne zajema, ker tedaj, ko sta nastala trg in industrijska družba, taki stroški niso veljali za važne. Nadaljnji primer: gospodinjstvo po uradni in svetovno uveljavljeni statistiki ne spada med proizvajalce bogastva, povzročanje prometnih nesreč in zato potrebne vožnje in zdravstvene storitve pa spadajo med njih; za gospodinjstva dela se pač ne izstavi račun tržnim odjemalcem, za dejavnosti, posledice prometne nesreče, pa se izstavi. Ekonomika je torej zastarela in enostranska in nas uči delati neekonomično, krepiti entropijo namesto da jo zmanjšuje.

<sup>260</sup> Enako velja za zakon potrebne in zadostne celovitosti, ki bi naj vodil v kar se da široka in globoka ter ustvarjalna spoznanja, odločitve in dejanja, da bi entropijo bolj preganjali kot povzročali.

<sup>261</sup> V termodinamiki je zakon entropije drugi zakon. Prvi njen zakon pravi, da je količina energije nespremenljiva, spreminja se le njena pojavna oblika; po njem torej ni kvalitativnih sprememb v naravi. Drugi njen zakon pa ugotavlja, da prvi zakon ne velja vedno. Toplotna energija se namreč ne more povsem spremeniti v druge oblike in ostati uporabna, je neobnovljiva, neponovljiva ali *ireverzibilna* (primer: iz pokurjenega premoga energije več ne dobiš, razpade pa tudi tisti, ki ostane predolgo neizkopan in neporabljen). Drugi zakon termodinamike torej pravi (vsaj posredno), da ne smemo biti brezskrbni in neustvarjalni, moramo pa biti pri svojem ukrepanju kar se da celoviti

novih lastnosti, kvalitativnega spreminjanja.

- Opuščamo tudi trditev, da je narava *neskončen* vir vsega potrebnega. Iz te trditve je izšla bistvena napaka, enostranost ljudi, da v končno višino stroškov in ceno ni treba vgraditi stroškov za izkoriščanje (in zato obnovo) narave.
- Sprejemamo torej, da *razvoj* v nekaj novega v naravi obstaja in da se v njem prepletajo *ugodne in neugodne* posledice.

Človek, odkar je razvil poljedelsko, industrijsko in poindustrijsko družbo, naravo okrog sebe (in zato tudi sebe) nenehno izkorišča in hkrati – vsaj kratkoročno in večidel kratkoročno in lokalno – *izboljšuje*. Tako spravlja sam sebe vedno znova v nove *zagate*, težave, probleme in se iz njih rešuje z vedno znova ustvarjanimi inovacijami. Čez čas se pokaže, da je tedaj, ko je neka inovacija nastaja, nastal tudi kakšen spregled, ker smo pač kot specialisti nujno enostranski, zato pa tudi nove težave in **potreba po novih inovacijah**.

Kolikor večji sta pri tem procesu *dejanska ustvarjalnost in celovitost*,  
toliko manjša je uresničitev entropije.

### 2.3.2 ZAKON ENTROPIJE – OSNOVA ZA ANALIZO Z RAZVOJNEGA VIDIKA

S prvega izmed štirih vidikov (**razvojnega**), ki smo jih gori zajeli v dialektični sistem vidikov, odvisnost stopnje uresničevanja entropije od gospodarskega in družbenega razvoja nekega območja / države / organizacije pomeni, da moramo upoštevati:

- da so različna območja sveta zelo različno dolga obdobja posvetila razvijanju inovativne družbe, torej življenju od inoviranja namesto od rutinerstva; zato je tudi nastala tako velika **razlika** in tako **nagla rast razlike** med inovativnimi 20% človeštva in ostalimi 80%, ki smo jo navedli prej;
- da zaradi takih razlik pri razvijanju inovativne družbe nastajajo tako bistvene razlike, da oba dela sveta postajata **vse manj združljiva**; inovativnih 20% priteguje najživahnejše ljudi (torej tiste z najbolj inoviranjem naklonjenimi vrednotami, talenti in sposobnostmi) in krepi svojo inovativnost, produktivnost in proizvodnjo, ostalih 80% pa je v premajhni meri sposobno postati trg za to proizvodnjo;
- da, skratka, **entropija podpira entropijo**, ves svet je vse bolj v težavah zaradi enostranskosti pri temeljnih odločitvah najvplivnejših.

Pri analizi torej *ne smemo gledati samo trenutnega stanja, ampak dejanski razvoj*. Zlasti je v sodobnih razmerah važno, kako dolgo pot neko območje, država, narod, že ima za seboj od časov predindustrijske družbe do danes.<sup>262</sup> To je mnogo važnejši podatek kot tisti, kako se neki družba ali država reče v političnem jeziku; ime si je lažje izmisliti kot stvarnost. Gledati na datum, kdaj je npr. človeštvo z nekim izumom in tržnim prodorom invencije, da je postala inovacija, in reči, zdaj pa je svet (kot celota!) v sužnjeposestniški dobi, v fevdalni dobi, v industrijski dobi, v informacijski dobi, v inovativni dobi, je nesmiselno.<sup>263</sup>

Razlike so iz družbeno in gospodarsko razvojnih razlogov ogromne. Da se pa ugotoviti (npr. Bučar 2001), da so raziskovalci gospodarskega razvoja in njegove zveze z računalniško podporo kot tehnologijo, primerno za sodobne čase, ocenili, da imajo dandanes zaradi te tehnologije vsi zamudniki sodobnega gospodarskega razvoja (onih 80% človeštva) enostavno možnost, da svoj razvojni zaostanek skokovito nadoknadijo. “Leap-frogging” (= preskakovanje razvojnih faz, “žabji skok”) rečejo temu. Podrobnejša analiza pa je pokazala, da so svoj izbrani vidik omejili na tehnološke možnosti, ki res obstajajo, obenem pa niso upoštevali vsaj dveh nadaljnjih bistvenih

---

in inovativni.

<sup>262</sup> Kaj to pomeni za Slovenijo, bomo pokazali v Temi 3.

<sup>263</sup> Za veliko večino ljudi iz onih 20% človeštva, ki jih danes štejemo v inovativne družbe, je telefon npr. nekaj običajnega, a hkrati kroži podatek, da ga dve tretjini človeštva nista še nikoli uporabili. Podobnih podatkov je še veliko.

vidikov: **finančnih možnosti in subjektivnih izhodišč**. Zlasti vrednote, ki so naklonjene sodobni tehnologiji, so očitno šteli za zagotovo dano dejstvo, ker pač to je bolj ali manj dano dejstvo med onimi 20% človeštva, katere poznajo. **Razlike v kulturi** in potrebo, da se (najprej ali vsaj pospešeno) razvije kultura in s tem nastanejo prevladujoče vrednote, naklonjene modernizaciji, in v zvezi z njimi znanje in vednost o prednostih le-te, so izpustili iz svojega sistema vidikov.

**Modernizacija** namreč ni enostavno v tem, da začneš uporabljati neko razpoložljivo opremo, ampak tudi v tem, da glede na tako spremembo objektivnih možnosti spremeniš tudi objektivne in zlasti zaznane in prednostne potrebe. Preiti k uporabi neke tehnologije, ki življenje zelo pospešuje in vnaša vanj temu ustrezno nervoznost, ne da ukineš staro vaško solidarnost in manj naporni tempo življenja ipd., to enostavno ne gre. **Ne da se sprejeti samo del** napredka in tisto, kar za ene je postal napredek in kakovostno življenje – po njihovih merilih, drugim ne pomeni nujno nečesa enakega.<sup>264</sup> (Prim.: Cundrič, 2002)

### 2.3.3 ZAKON ENTROPIJE – ANALIZA Z VIDIKA MEDSEBOJNEGA VPLIVA

Z drugega izmed štirih vidikov, tistega o **prenosu entropije** med obravnavano gospodarsko in družbeno enoto in njenim okoljem, velja vzeti za osnovo ugotovitev, da se le-ta dogaja *na trgu* kot ponudba, povpraševanje, pogajanje in pogoditev o ceni in drugih pogojih. Preden kdo pride na trg, ima kot ponudnik tudi stroške, ki jih mora in hoče kar se da pokriti, kot povpraševalec pa prednostne potrebe, ki jih hoče kar se da ugodno zadovoljiti – tudi z nakupom od ponudnika. Kaj je ugodno za enega, ni nujno ugodno za drugega pogodbenika. Manj produktivni konkurent bo iztržil manj ugodnosti in s tem doživel več porasta entropije, bolj produktivni več ugodnosti in s tem manj porasta svoje entropije, celo prenesel bo vsaj del svoje entropije na manj produktivnega konkurenta (drugega ponudnika, drugega povpraševalca ali pogodbenika, kakor kdaj, to nas zdaj zanima manj). V ozadju **konkurenčnosti** (= sposobnosti konkurirati) sta torej spet celovitost in ustvarjalnost, uporabljena in izražena kot inovativnost<sup>265</sup>. Kibernetski krogotok medsebojnega vplivanja na trgu prikazuje Prikaz 2.8.

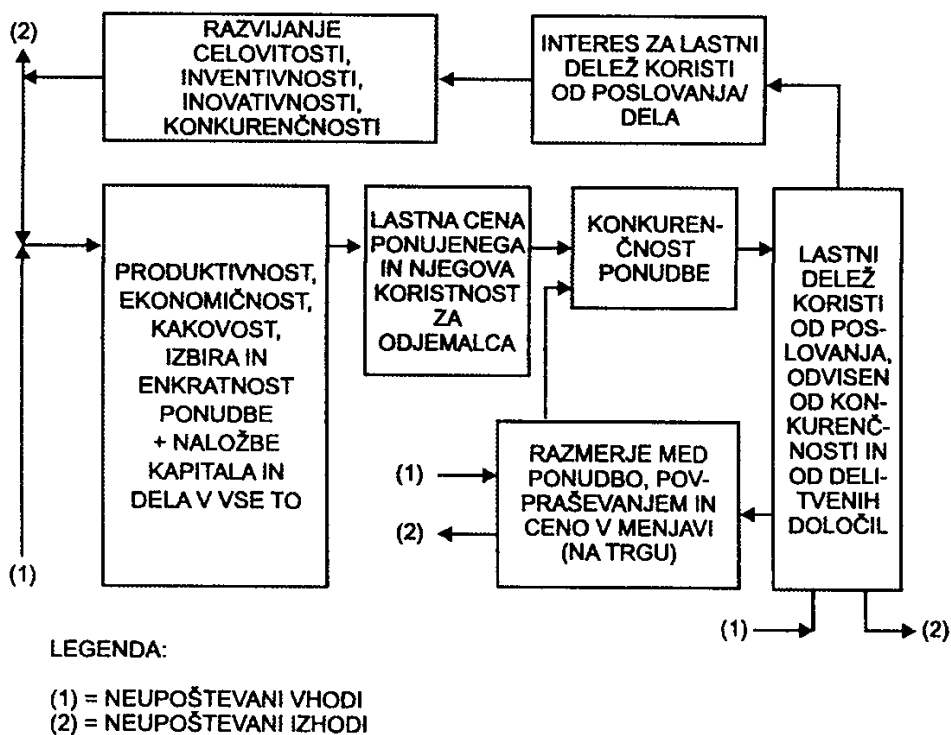
Prikaz 2.8. začnite brati v desnem spodnjem kotu<sup>266</sup>, prosimo! Kajti človek ravna, kot pač ravna, v odvisnosti od svojih pričakovanj, koliko in kakšne **koristi** bo predvidoma imel, če se vključi v neki npr. poslovni proces. Če bo konkurenčnost (= sposobnost konkurirati) višja, lahko dobiš več. Enako velja, če so ti delitvena določila, koliko dobi kdo (plače, rente, od dobička), naklonjena bolj. Od tega pričakovanja je odvisno, kako močen in kako usmerjen **interes** imaš: ali naj ostane vse po starem, se spremeni delno ali korenito. Od njega je odvisno, v katero smer pomagaš **razvijati** organizacijo, za katero gre: bolj enostransko in rutinersko ali bolj celovito, inventivno in inovativno, kar bo kasneje vplivalo na to, kolikšna in kakšna bo konkurenčnost. **Posledica razvoja** je namreč vidna in merljiva:

(1) s produktivnostjo in ekonomičnostjo, od katerih je odvisna višina stroškov, lastna cena,

<sup>264</sup> Hindujski in islamski svet severne Afrike in južne Azije vse do Indonezije v taki luči ne sme veljati za zaostalega, ampak za svojstvenega, drugačnega od Evrope in Severne Amerike itd., saj uporablja drugačna merila kakovosti življenja. Morda ima za njih tudi svoje lastne družbeno-gospodarsko razvojne razloge. Konec koncev so tudi okoliščine življenja tam bistveno drugačne, če pogledamo na geografske in biološke vidike ipd. Ali bodo oni sprejeli to, kar sodobni Zahod šteje za sodobno, ne da razrušijo svoje? Ali bodo s tem dosegli napredek? To je stvar izbranih vidikov, izbor pa je odvisen od subjektivnih izhodišč, soodvisnih z objektivnimi. – Kar je normalno med Eskimi na severu Kanade, ni sprejemljivo med ljudmi v ekvatorskih džunglah, in obratno. Itd.

<sup>265</sup> Tu se začno težave za stile življenja, ki inoviranje zanemarjajo, ker ga pač v primerjavi z Zahodom štejejo za manj pomembno. Začno se seveda šele tedaj, ko pridejo v stik s tistimi, ki inoviranje štejejo za važnejše kot oni. Kroži tudi podatek, da pol človeštva živi z manj kot dvema dolarjema na dan. V ameriških razmerah je tako preživeti nemogoče, v indijskih ni nujno problem. Četrtna človeštva živi celo manj kot z enim dolarjem na dan. Kje, kako, v kakšni naravi, s kakšnim *vorcem ambicij*, s kakšnimi drugimi vrednotami, so s tem srečni ali nesrečni? Dokler ne pridejo v stik s tistimi deli sveta, ki jim vsiljujejo lastna merila, za njih tuja, na taka vprašanja ni odgovora, ali pa je odgovor lahko bistveno drugačen, ker so razmere pač bistveno različne. Merilo je srečnost (Hornung, 2006).

<sup>266</sup> In potem sledite puščicam, da oblikujete kibernetiki krog! Da bi poenostavili dovolj, da zaznamo bistvo, je model seveda dosti bolj linearen kot praksa, a vendarle krog, in ima opozorila na neupoštevane vhodne in izhodne vplive!



*Prikaz 2.8: Prenos entropije pod vplivom zakona vrednosti dandanes*

(2) s kakovostjo, izbiri in enkratnostjo ponudbe ter skrbjo za naravno kolje, od katerih je v oĉeh / z vidika odjemalcev in kupcev odvisna uporabna vrednost, koristnost ponudbe za njih, (3) z naložbami v toleranco, talente, opremo in druge faktorje poslovanja, od katerih je odvisno oboje, omenjeno v (1) in (2) pravkar<sup>267</sup>.

Po koncu proizvodnega procesa in pred priĉetkom menjalnega procesa se na taki osnovi pojavi **ponudba** z neko kalkulacijo lastne cene in predvidene ustreznosti izdelkov in/ali storitev odjemalcem in kupcem. **Na trgu** se pojavljajo seveda tudi drugi in se oblikuje za vsakogar slika, koliko je z izdelkom/storitvijo konkurenĉen. To je odvisno od dveh skupin vplivov: notranjega (lastna cena, koristnost) in zunanjega, tržnega (razmerje med ponudbo in povpraševanjem ter ceno)<sup>268</sup>. Krog je nenehen<sup>269</sup>. Entropijo preganjaš in/ali povzroĉaš v vseh fazah.

<sup>267</sup> Če investiraš v slabo, ĉetudi poceni opremo, surovino in delovno silo, in še delo potem slabo vodiš in organiziraš, boš steška dosegal ugodno lastno ceno (= stroške, vrednost) in koristnost ponudbe za odjemalce. In obratno. Ne v eno ne v drugo smer ne kaŹe pretiravati. Prim.: Florida, 2005, Malaĉiĉ, 2006.

<sup>268</sup> Kar je enkratno ali redko, dosega tako drugaĉno ceno od povpreĉnih, kot jo danes vidimo za svetovno vrhunske Źportnike, umetnike, umetniške slike in druge izdelke brez konkurentov. Če konkurenti so, monopola ali oligopola pa ni, povzroĉa razmerje med ponudbo in povpraševanjem pritisk na ceno. Ta grozi zniŹati lastni deleŹ, zato dviga interes zanj, zato podpira pot k veĉ celovitosti in inovativnosti, ki vodita k veĉ produktivnosti, ekonomiĉnosti, kakovosti, enkratnosti in izbire ter naloŹb, da bi lastna cena in koristnost ponujenega za odjemalce in kupce omogoĉala dovolj konkurenĉnosti in s tem dovolj lastnega deleŹa koristi.

<sup>269</sup> Empiriĉna slika sedanjega sveta kaŹe, da so veĉ skrbi posvetili konkurenĉnosti tam, kjer prevladuje privatna lastnina, pravijo. Tako pravijo, ko primerjajo tkim. socialistiĉne deŹele – Sovjetski blok in Jugoslavijo v srednji in vzhodni Evropi, ki sta pravno in politiĉno razpadla okoli l. 1990 – z obmoĉji onih 20% ĉloveštva, ki Źivijo v inovativnih druŹbah. Primerjava je nesporno empiriĉno toĉna, vprašanje pa je, ali je stvarnosti ustrezen izbor sistema vidikov. Kajti privatna lastnina ni omejena na sedanjo dobo niti na tistih 20%, ampak zanje velja poseben tip privatne lastnine, tesno povezan s podjetnostjo in podjetniŹtvom ter vrednotami ambicioznega ustvarjanja. Pravno enak tip lastnine, a v povezavi z drugaĉnimi vrednotami, obstaja tudi v juŹni in srednji Ameriki, juŹni Aziji, Afriki, pa ne daje enakih uĉinkov. Pravno enak tip lastnine je znan Źe iz starorimskih ĉasov (»lastnina je pravica do uporabe in zlorabe«, pravi rimsko pravo), v veĉ kot dveh tisoĉletjih so se pokazali zelo razliĉni uĉinki. Sklep: privatno lastniŹtvo je v primerjavi z drŹavnim pomemben pogoj za podporo inoviranju in s tem razvoju, ne pa zadosten. Vsaj enako vaŹna je podjetnost (prim.: Grossby 1999). Razen tega vodi privatno lastniŹtvo pogosto v enostranskost, torej v

#### 2.3.4 ZAKON ENTROPIJE – ANALIZA Z VIDIKA UPRAVLJANJA ORGANIZACIJ KOT POSLOVNIH SISTEMOV

Medsebojni vplivi, ki potekajo na trgu, seveda nanj ne prihajajo iz praznega prostora, ampak iz organizacij kot poslovnih sistemov, ki se na trgu pojavljajo kot ponudniki, povpraševalci, konkurenti, sodelavci, vse je možno pravzaprav hkrati. V kateri vlogi izmed le-teh in s kolikšno konkurenčnostjo se neki poslovni sistem pojavi na trgu, je odvisno od dogajanja v njegovi notranjosti, ki smo ga prikazali v Prikazih 2.1 – 2.7. Vsaka od njih prikazuje isti proces z nekega drugega vidika, ki se medsebojno dopolnjujejo.

Na trg prihajajo izdelki / storitve organizacije iz *temeljnega procesa*. Zato so nekoč – in najprej – proučevali le-tega, da bi optimirali njegove vplive na konkurenčnost (in s tem na entropijo obravnavane organizacije). Kasneje se je pokazalo, da to ni dovolj širok izbor sistema vidikov. Delavci v nabavi, proizvodnji, prodaji lahko vsak svoje delo opravijo odlično, zelo *učinkovito*, a celotna organizacija vseeno ni *uspešna*, konkurenčna na trgu in donosna. Najbrž se je vodstvo narobe odločilo, kaj ponuditi in zato proizvajati ter temu ustrezno investirati v opremo in sposobnosti ter vrednote.

Tako izkustvo premakne pozornost na *upravljalški proces*. Obvladovanje teče predvsem v njem, v njem obvladujejo najzgodnejše faze celotnega procesa, kot kažejo Prikaz 2.2 enosmerno, 2.3 s povratnimi zankami, 2.4 podrobneje. Slednji pokaže še nekaj: upravljalški sistem je bistveno odvisen od *priprave upravljanja*. Na njeni podlagi sprejema vodstvo odločitve med alternativami, ki jih dobi (in/ali pomaga pripraviti, redkeje tudi samo pripravi<sup>270</sup>) iz služb za pripravo upravljanja. Tako se pokaže, da je *najvplivnejša faza priprave upravljanja*: dokler vodstvo, ki prevzema največjo odgovornost, zaupa ljudem v pripravljavnih službah, so le-te dejanska oblast, ko zaupanje odpade, jih to dejstvo odnese.

Bistveni vpliv ohranijo ljudje iz vodstva tako, da pripravljalcem povejo *informacijske potrebe*. Le-te so tudi bistveno sredstvo za vpliv temeljnega procesa na upravljalški proces, torej za vpliv podrejenih na nadrejene, katerih naravna naloga je oskrbeti podrejene z informacijami, ki jih potrebujejo, da zmorejo opraviti svoje predvideno delo in izvesti predvidene naloge kar se da dobro. To dejstvo pa premakne pozornost še na *informacijski proces*, ki povezuje vse faze upravljalškega in temeljnega procesa v skupno celoto / splet / sistem / sinergijo z emergentnimi lastnostmi, katerih vsak del sam zase nima, celota pa jih ima.

Povežimo poglavje o uresničevanju enačbe pogojev za inovacijo (p. 0.6) s tukaj nanizanimi spoznanji! Pokaže se, da smo tam brez grafične predstavitve zajeli Prikaz 2.4 in da zaradi različnih vidikov, ki so v ospredju vsake faze procesa, prevladuje **v vsaki fazi drugačen splet subjektivnih izhodišč**:

- v pripravi upravljanja prevladuje *dolgoročna vizija*;
- v fazi oblikovanja in sprejemanja politike se dolgoročna vizija povezuje z *dolgoročno oceno stvarnosti*, da se opredelita poslanstvo in politika;
- v fazi oblikovanja in sprejemanja skupne *strategije* in strategij posamičnih sektorjev / strok se obzorja odločanja in dialektični sistem vidikov zožajo na *srednji rok* in *vidike sektorja*;
- v fazi oblikovanja in sprejemanja *taktike* za posamične manjše enote znotraj sektorjev se obzorja odločanja in dialektični sistem vidikov še bolj zožajo – na *kratki, sprotni rok* in *vidike dane manjše enote*;
- v fazi priprave dela se taktika konkretizira za *povsem kratek rok* in vsakega *posameznika*,

---

škodljive posledice, če trg ni dovolj poln konkuriranja, tega pogoja pa trg pogosto ne izpolnjuje. Državni ali drug monopol seveda ni nič boljši, brž ko odločajo enostranski namesto celoviti ljudje, kar je verjetno.

<sup>270</sup> Z vidika obstoja služb za pripravo upravljanja obstajajo bistvene razlike med malimi in velikimi podjetji. V malih ne more biti dovolj dela in denarja za veliko ljudi zunaj neposredne proizvodnje, temeljnega procesa, pa tudi trg ne more biti tako zapleten, raznolik in spremenljiv, kot je pogosto res za velika podjetja. (Klinar, 1998; Leder, 2001; Duh 2000; Škafar, 2006; Guštin, 2007).

sistem povsem operativne podlage za učinkovito delo;

- v fazi operativnega dela na tej podlagi nastajajo konkretni *rezultati po delih*, povezani v delne in širše celote v skladu z delovnimi nalogi iz priprave dela;
- spremljanje dosežkov *nadzira* izvedeno delo v primerjavi z delovnimi nalogi in podaja *podatke, sporočila in informacije*, po katerih poteka po eni strani *popravljalno poseganje* v že opravljene procese, po drugi strani pa *obveščanje priprave upravljanja*, da lahko poveže ta sporočila in ona iz okolja v vizije za naslednja obdobja.

Torej je sumljivo, če med zastopniki posamičnih služb in faz dela ni niti občutka *soodvisnosti* niti medsebojnega *razlikovanja* glede ocen, kaj je bistveno. Kajti v vsaki službi in fazi dela nujno prevladujejo medsebojno *različna znanja, vednosti, vrednote, čustva, talenti in objektivne možnosti / delovni pogoji in viri*. Zato je nujno, da

poleg specializacije zmorejo (vsaj neformalno) sistemsko razmišljanje  
čim številnejši, zlasti pa koordinatorji,

ki povezuje dele procesa v celoto.

### 2.3.5 ENTROPIJA – VIDIK MERJENJA V ORGANIZACIJI KOT POSLOVNEM SISTEMU

Iz dosedanjih zapisov je vidno, da se entropija organizacije kot poslovnega sistema uresničuje v obratnem sorazmerju z njeno *konkurenčnostjo*. V termodinamiki je to drugače in zato tam običajno merjenje tu ne pride v poštev. Tu moramo združiti v skupno merilo vplive okolja, prenosa entropije pod vplivom zakona vrednosti in upravljanja oz. celote poslovanja dane organizacije kot poslovnega sistema.

Konkurenčnost se knjigovodsko pokaže kot *rentabilnost*, ki je sinergijska posledica produktivnosti, ekonomičnosti in (sistemske, po možnosti!) kakovosti celotnega poslovanja. Pot do konkurenčnosti, ki jo priznava trg, se je v zadnjih desetletjih, odkar se intenzivno uveljavlja v območjih nadpovprečne gospodarske razvitosti *inovativna družba z inovativnim gospodarstvom in inovativnim poslovanjem organizacij*, krepko *zaostruje*. To povzema Prikaz 0.14 (dopolnjen po osnovi iz: Bolwijn, Kumpe 1990).

Če je knjigovodski odsev uspešnosti poslovanja / konkurenčnosti slej ko prej rentabilnost, pa so se njena ozadja bistveno spremenila. Ne gre več samo za stroške ob kakršni koli kakovosti, izbiri in enkratnosti ter skrbi za okolje, ne gre torej več samo za interno obvladovanje stroškov, ampak za primerjavo in večno napredovanje, premagovanje samih sebe, da bi bili boljši od konkurentov (Collins, Porras 1997). Še vedno si lahko pomagamo pri merjenju s stroški, prihodki in dobičkom, a ne smemo pozabiti na naslednja spoznanja, ki jih daje dialektično sistemski pogled na poslovanje:

- Stroški so samo knjigovodski odsev potroškov. Le-ti se sicer *pokažejo* samo/predvsem v proizvodnji / v temeljnem procesu, *povzročijo* pa jih odločitve, torej predvsem zgodnejše faze (upravljanje, informiranje), četudi ne izključno.
- Vzroki entropije (v obliki težnje h nekonkurenčnosti in njeni posledici – propadu) *nastajajo* v *vseh fazah in dejavnostih poslovanja* in zato ima vpliv na njih vsak udeleženec poslovnega procesa (količinsko in po pomenu so seveda razlike precejšnje).
- Vplivnost opada v skladu z zakonom o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti<sup>271</sup>. Najbolj vplivajo tisti, ki delujejo v najzgodnejših fazah procesa (v pripravi in politiki).
- V vsaki fazi imajo bistven vpliv ljudje in zato vplivi na njihove vrednote<sup>272</sup>, čustva, znanje, vednosti, talente in možnosti – v obliki motiviranja in usposabljanja ter opremljanja.

<sup>271</sup> Glejte Prikaza 2.4 in 2.7!

<sup>272</sup> Ker so plača in druge oblike nagrajevanja običajno precej pomembna oblika motiviranja, torej vplivanja na vrednote, je važno, kolikšna in kako urejena je *variabilnost plač* idr. V nekaj podjetjih so uspešno uveljavili, da je plača toliko bolj variabilna (pozitivno in negativno), kolikor vplivnejša, torej v procesu zgodnejša je faza dela, v kateri sodelavec deluje, ne pa obratno. Največja variabilnost pripada torej generalnemu direktorju.

- Entropijo so precej zmanjšali s pomočjo tehnoloških in organizacijskih predpisov, s katerimi so optimirali / inovirali rutinsko delo. Le-ti niso primerni za optimiranje ustvarjalnega dela, glede katerega pa si je mogoče uspešno pomagati z drugimi metodami, npr. USOMID.<sup>273</sup>
- Naj sodobnejše sredstvo za zmanjševanje entropije je **demokracija upravljanja**, za katero je potrebna *inovacija upravljanja*, s katero vodstvo opusti stari (in danes pretežno zastareli) stil *eni mislijo, drugi delajo* in namesto njega uveljavi sodobni stil *vsi mislimo, vsi delamo* (Mulej 1979, prim.: Creech 1994; Peters, Watermann 1982; NYSE 1982, itd.). Tako vodstvo preganja pravico do neodgovornosti na način, da pooblašča vse, ki so (za neko opravilo) dovolj strokovni in domiselni, da (so) vplivajo in se aktivirajo za ustvarjanje in uveljavljanje invencij in inovacij. S tem pomagajo uresničevati proces iz Prikaza 0.1.

Bistvo vprašanja o merjenju torej ni samo niti predvsem v tehniki merjenja, ampak v zajemanju dejanskih vplivov brez spregledovanja bistvenih in njihovih sinergij.<sup>274</sup> Gre torej zaupoštevaje zakona zadostne in potrebne celovitosti.

## 2.4 ZAKON ZADOSTNE IN POTREBNE CELOVITOSTI

Z njim se tukaj ne bomo več ukvarjali, ampak samo opozorili, saj smo ga obravnavali v p. 1.5 in 1.6, kolikor pač imamo v tej knjigi prostora. Tukaj bomo povzeli samo njegovo grafično ponazoritev – Prikaz 2.9.

←-----→		
Enostranskost z omejitvijo na en sam izbrani vidik – miselno sliko	Dialektični sistem (= omrežje), ki povezuje vse bistvene in samo bistvene vidike v miselno in/ali čustveno sliko o obravnavanem pojavu, ki ustreza zakonu zadostne in potrebne celovitosti in zato dovolj zreducira redukcijem, da omogoča dovolj stvarno obravnavo.	Popolna celovitost z omrežjem čisto vseh vidikov – miselnih slik

Prikaz 2.9: Razlika med (1) navidezno, (2) potrebno in zadostno ter (3) popolno celovitostjo

## 2.5 SMERNICE ZA OPREDELITEV SUBJEKTIVNIH IZHODIŠČ

### 2.5.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA V P. 2.5.

Iz prejšnjih poglavij najbrž jasno vidite, da praksa, ki jo izraža na posplošeni ravni zakon o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti, kaže, da končni izidi niso odvisni samo od niti predvsem od izvedbenega dela (temeljnega procesa) niti samo od upravljaljskega in informacijskega procesa, ampak predvsem (četudi ne izključno) od njihovih izhodišč. Iz te ugotovitve izhajajo novo vprašanje: **kako oblikovati izhodišča, da bodo v skladu s sodobnimi razmerami.**

### 2.5.1 SMERNICE ZA OPREDELITEV SUBJEKTIVNIH IZHODIŠČ, SKLADNIH S SODOBNIMI RAZMERAMI

Praksa človeškega življenjskega in delovnega procesa kaže, da obstajata dva (soodvisna!) podsistema izhodišč procesa. Prvi je od posameznega človeka sorazmerno neodvisni, zato tkim. »objektivni« del izhodišč, ki ga sestavljajo okoliščine, razmejene na *objektivne potrebe in možnosti*, ki obstajajo, pa naj človek to hoče in dojemata ali ne.<sup>275, 276</sup> **Človek** ima v delovnem in življenjskem procesu enako vlogo kot objektivni del izhodišč; izražajo jo *subjektivna izhodišča*, sestavljena (seveda v soodvisnosti) iz

- *naravnega, prirojenega dela*, odvisnega od genov; izmed njegovih sestavin nas tukaj zanima **talent**, zlasti ustvarjalnost<sup>277</sup>; tudi glede nje praksa kaže, da je v soodvisnosti s pridobljenimi sestavinami subjektivnih izhodišč, ko prehaja iz zgoj naravne v uporabljano in vplivno

<sup>273</sup> Glejte p. 3.3!

<sup>274</sup> K merjenju učinkovitosti IIP se vrnemo v P. 4.7.

<sup>275</sup> Razmejitev je analogna z »debet« in »kredit« in knjigovodstvu, ki tudi ne moreta obstajati drug brez drugega.

<sup>276</sup> Morda bi kazalo ponovno pogledati Prikaze 2.1. – 2.7.

<sup>277</sup> Pečjak (2001) pravi temu *ustvarjalni duh*, ustvarjalnost pa pravi tisti dejavnosti, ki iz njega sledi in ki smo se jo mi navadili poimenovati ustvarjanje. Več o tem v p. 4.1.



sestavino.

- *pridobljenega* dela, odvisnega od okolja, v katerem kdo živi (seveda ne brez vpliva nanj, torej v soodvisnosti); v njem vidimo **razumski** in **čustveno-vrednotni** del človekove pridobljene osebnosti (sistemsko, ne kot vsoto brez soodvisnosti med sestavinami):
  - **vednost**<sup>278</sup> daje podlago, da razumemo / doumemo vsebino dogajanja, življenja, dogodkov, pojavov; včasih temu rečemo »znanje o vsebini«;
  - **znanje**<sup>279</sup> daje podlago, da razumemo metodijski vidik življenja, obvladovanja dogodkov, procesov, pojavov; včasih temu rečemo »znanje o metodi«;
  - **vrednote in čustva**<sup>280</sup> dajejo podlago, da se opredelimo čustveno in tako ovrednotimo, kar nam povesta vednost in znanje, ali pa dovolimo, da nam sploh kaj povesta oz. povesta nekaj, kar iz celote želimo videti, drugega pa ne.<sup>281</sup>

Z drugimi besedami:

- *Vrednote* so tisti del človekovih lastnosti, ki objektivne potrebe, ko jih človek zazna in potem šteje za pomembne, spreminja v *notranjo motivacijo*, ki pogosto prodre v podzavest in je potem ne štejejo več za vprašljivo, ampak za dano in vplivno dejstvo<sup>282</sup> (prim. npr. Mesner Andolšek 1995; Treven 2001; Udovičič 2004; Udovičič, Mulej 2006), ki odpira ali zapira vrata vplivom iz okolja samostojno. Čustva in vrednote pogosto označijo kot *iracionalna*. Pač niso (povsem) odvisna od premisleka. Fiziološko spadajo v desno polovico človeških možganov (neocortexa), kjer je doma tudi ustvarjalnost (prim. Suojanen, v Mulej idr., 1992).<sup>283</sup>
- *Vednost in znanje* sta *racionalna dela* osebnostnih lastnosti; razvijata se predvsem z vzgojo, izobraževanjem, izkušnjami, drugimi vrstami informacijskih inputov in potem omogočata, da zaznavamo, dojemamo in obvladujemo ali vplivamo na objektivna izhodišča.
- Ta, na kratko opisana dejstva potrjujejo, da sta **vednost in znanje v soodvisnosti z vrednotami in čustvi**, četudi so nas stoletja učili, da jih moremo in moramo ločiti.
- S *talenti* se bomo v nadaljevanju ukvarjali na kratko posebej, a z omejitivijo na ustvarjalnost (pod bistvenim vplivom dela: Pečjak, 2001<sup>284</sup>). Za zdaj le to, da praksa kaže, da se ne dajo tako pridobiti kot vednost, znanje in vrednote, ampak so bolj odvisni od naravnih, prirojenih lastnosti (Lukatela 2000). Dajo pa se razviti (ali zatreti ali pustiti vnemar) pod vplivom pridobivanja lastnosti, obenem pa nanj tudi bistveno vplivajo.<sup>285</sup>

Vse tri sestavine pridobljenih subjektivnih izhodišč in talenti torej niso kar neka množica, nepovezane, ampak *sistem* (= celota, splet) podlag, s katerim človek **utemelji** svoje odločitve, cilje itd. in s tem poskuša zaznati, dojeti, razumeti, obvladati (ali pa vsaj dobiti pod vpliv) sebe in svoje okolje, tj. svoja objektivna izhodišča (sistem objektivnih potreb in možnosti). Če

<sup>278</sup> Odgovor na vprašanje: *Kaj je to?*

<sup>279</sup> Odgovor na vprašanje: *Kako se to dela?*

<sup>280</sup> Odgovor na vprašanje: Čemu? Kaj mi je *ljubo* in zato *vredno* mojega truda, pozornosti ipd, ali pa *neljubo* in zato vredno drugačnega obravnavanja? Ipd.

<sup>281</sup> Znano je, da so dolga stoletja učili ljudi, da je treba verjeti, kar pravi cerkev, ne razmišljati. Enako znano je, da so racionalisti zahtevali, da bi samo razmišljali in ničesar verjeli ali vrednotili čustveno. Raziskave zadnjih nekaj desetletij kažejo, da je oboje enostransko: človek je hkrati racionalno in čustveno bitje. (Suojanen, v Mulej et al. 1992; Majerhold, 2008; Kolenc, 2006; idr.)

<sup>282</sup> Prim. p. 1.6. - 1.8.!

<sup>283</sup> Mimogrede še to: Ko gre za instinkte, tj. logiko nevprašljivih starih izkušenj, "iracionalne" sestavine subjektivnih izhodišč niti niso v "novem", tj. človeškem delu možganov, ampak v starem, živalskem, ki je pri odzivanju hitrejši. Z njim se odzivamo, ne da premislimo ali čustvujemo. Primer: hiter umik, ko zagledaš kačo, drveč avto, itd.

<sup>284</sup> Glejte p. 4.1.

<sup>285</sup> Kdor ima talent za slikanje, bo svoje vtise o dogajanjih okrog sebe izrazil drugače kot nekdo, ki ima talent za glasbeno ustvarjanje, znanstveno raziskovanje, pisanje romanov, pesmi itd. Tudi z drugih vidikov bodo taka dogajanja imela na vse omenjene in druge medsebojno različne vplive, ker bodo dovolili dostop v svojo zavest različnim delom dejanskih lastnosti obravnavanih dogajanj. (Majerhold, 2008).

subjektivna izhodišča, npr., podpirajo ali pa zatirajo ustvarjalnost, so posledice v celotnem delovnem in življenjskem procesu zelo različne. Zato morajo v sodobnih razmerah, ker živimo vse bolj v *inovativni družbi in gospodarstvu*, **podpirati ustvarjalnost**.

Subjektivna izhodišča ljudi (morda tudi živali, kar nas zdaj manj zanima) ne »rasejo na drevesu«, ampak se *nenehno oblikujejo* pod vplivi genov, tj. človeške narave in vzgoje, izkušenj, življenjskih razmer. To dejstvo upoštevamo, ko govorimo v dialektični teoriji sistemov o *smernicah za opredelitev subjektivnih izhodišč*. Njihov namen je podpreti ali celo zagotoviti **ustvarjalnost, vključno z ustvarjalnim sodelovanjem**, zlasti *medstrokovnim*, in ji dati prednost pred rutinerstvom.<sup>286</sup>

V Prikazih 2.2, 2.3, 2.4 smo ugotovili, da so objektivna (= od človeka neodvisna) in subjektivna (= človekova) izhodišča za proces, v katerem sodelujejo ljudje, v soodvisnosti in enakovredna, a na subjektivna izhodišča je lažje, četudi ne enostavno vplivati. Zato da bi ustrezala sodobnim inovativnim časom, naj bi odsevala *ustvarjalno ali vsaj ustvarjalnosti, zlasti inoviranju naklonjeno osebnost*. To je pogosto enostavneje reči kot storiti; razlogi za to so tudi gospodarski, ki jih narekujejo okoliščine, ki npr. zahtevajo kar najbolj popolno *izrabo* izvedenih naložb. Toda

lastnosti, naklonjene ustvarjalnosti, zlasti inoviranju,  
so dandanes vendarle neizogibne,

pravijo razvojni podatki. Žal si ne moremo vzeti nekaj časa za njih (Glej Mulej idr. 2000).

*Sklep iz tistega raziskovanja se glasi: Dandanes zmoremo in moramo vplivati na osebnostne lastnosti, zato da bi razvili kar največ celovitosti in veselja do inoviranja ter sposobnosti zanj, tako pa tudi do njegovega prakticiranja, zato da bi se človeška, subjektivna izhodišča in objektivna izhodišča sodobnih družb in organizacij čim bolj uskladila, zblížala. Razvoj je postopno prinesel širšo uporabo systemskega razmišljanja, vsaj neformalnega, a ne povsod in dovolj, da ne bi bil obstoj človeštva in s tem praktično vsakega človeka več nezanesljiv.*<sup>287</sup>

Tudi analiza spreminjanja subjektivnih izhodišč v teku gospodarskega in družbenega razvoja kaže, da:

1. je važno, *katere lastnosti* imajo subjektivna izhodišča,
2. so se le-ta v zgodovini že *pogosto spremenila* dialektično (tj. pod medsebojnim vplivom soodvisnih objektivnih in subjektivnih izhodišč in ne povsem, ampak delno, v potrebnem in možnem obsegu. Glejte Prikaz 1.6). Trditev, da so *nespremenljiva, ne drži*, ni (več) stvarna.

Drži pa, da je odprto vprašanje *hitrosti* spreminjanja človeške osebnosti in se postavlja zlasti v časih inovacijsko intenzivnega razvoja (tj. sodobne industrializacije in po-industrijske družbe, atomske, informacijske dobe). Pred njo je bilo dovolj, če se je človek spreminjal postopno. V času dveh generacij, četudi ne brez težav, se je pač prilagajal na nove razmere (ki jih je nekako spotoma, kot stranski učinek svojih osebnih naporov za lastno preživetje in uspeh, pomagal ustvarjati). Po drugi svetovni vojni je povsod razen v ZDA primanjkovalo dobrin, torej so

<sup>286</sup> Prav to posebno osredotočenje na *podlage za subjektivna izhodišča* daje Dialektični teoriji sistemov različnost od drugih, ki ali ne rečejo ničesar o izbranih vidikih ali ničesar o podlagi za njihovo opredelitev ali oboje.

<sup>287</sup> Tak raziskovalni sklep je zlasti važen za vse nas, ki živimo v deželah zamudnicah gospodarskega razvoja. Vplivi in učinki prosvetljenega absolutizma so se nas dotaknili manj in kasneje kot Zahoda. Podjetništvo smo sprostiti zaresneje šele pred dobrim desetletjem, ne pred več kot stoletjem. Torej nas ne sme čuditi, če pri sebi zdaj vidimo značilnosti zgodnjega kapitalizma, ki so jih danes najrazvitejši preživeli pred stoletjem. Moramo pa poskušati razvoj kar se da pospešiti. Sem spada tudi čim bolj množična uporaba systemskega razmišljanja, vsaj neformalnega. - Iz prenovljene zamisli, kako bi sestavili Strategijo gospodarskega razvoja Slovenije, objavljene na ravni razpisa za raziskovanje za potrebe ZMAR (Urada za makroekonomske analize in razvoj) julija 1999 v Uradnem listu R Slovenije, je vidno, da prodira spoznanje, da mora Slovenija postati inovativna družba, da bi se zmogla vključiti v Evropsko unijo dovolj konkurenčno in s tem enakopravno. V predhodni podobni objavi iz marca 1999 tovrstno spoznanje še ni bilo vidno. Julija 2001 smo lahko rekli, da je dovolj dobro vključeno v dokument, ne vemo pa še, kako bo to vplivalo na prakso slovenske družbe, gospodarstva in države. Podobno je veljalo januarja 2002 (UMAR, 2001) in v letu 2005 (Mulej, 2007).

vladale razmere trga ponudnikov. Po l. 1960 se je položaj na Zahodu spremenil, glejte P. 0.14.

Podatki iz Prikaza 0.14. kažejo, da je postalo v sedanji generaciji spreminjanje tržnih okoliščin in zahtev tako hitro, da je res vprašljivo, ali večina ljudi še ima možnost, čas, voljo in sposobnost, da se **prilagodi pravočasno in dovolj**. Ni pa vprašljivo, ali smemo take zahteve pustiti ob stran, če hočemo biti konkurenčni: *ne smemo*, ampak se moramo nenehno posodablјati. Zato štejejo uspešna podjetja, da je tako zelo pomembno *nenehno učenje, predelava starih vednosti in znanj (pre-učenje) in od-učenje*<sup>288</sup> starega, *če je zastarelo* (npr. Srića 1994; Srića 1999; Hofer and Doucek, eds. 1997; EU 1997; Rebernik 1994; itd.), da dajejo ogromno za osveževanje vednosti, znanja, čustev in vrednot sodelavcev.<sup>289</sup> To ne spreminja samo znanja in vednosti, ampak (upajmo, brezpogojno morda ne<sup>290</sup>) tudi vrednote in čustva (v p. 2.5.2.9 bomo pokazali, da so vse tri sestavine subjektivnih izhodišč soodvisne).

S splošnimi razvojnimi fazami so tesno povezane tudi *faze razvoja trga*. Tudi one imajo bistven vpliv na osebnostne lastnosti in so prav tako hkrati emergentne in sinergijske posledice mnogih človeških odločitev, ki so posledica osebnostnih lastnosti. Neki zelo globok in širok vpliv na spreminjanje prevladujočih subjektivnih izhodišč doživi tisti del človeštva, ki pride v nove *tržne razmere*, kar se sedaj dogaja tkim. državam na prehodu, ki so nastale iz nekdanjega Sovjetskega bloka in Jugoslavije. Glede njih je govor o “prehodu v *tržno gospodarstvo*”. Kaj to pomeni? V temeljih ekonomske teorije je trg opredeljen: to je prostor in čas, v katerem se srečata ponudba in povpraševanje in oblikuje cena blaga. To je točna gospodarsko tehnična opredelitev trga. Ničesar bistvenega pa ne pove o prehodu v tržno gospodarstvo.

Kajti vsaj v Jugoslaviji je trg, skladen s to (tehnično) definicijo, obstajal ves čas tkim. socializma. Obstajal je tudi v srednjem veku (in tudi prej); prehod v tržno gospodarstvo nas najbrž ne bi peljal v stari ali srednji vek, ampak v najsodobnejše čase. Da bi razumeli, kaj je bistvo, poskusimo uporabiti **vidike gospodarskega razvoja**! Potem moremo videti, da je *tip trga bistven* in bistveno odvisen od *razmerij med ponudbo in povpraševanjem*, ki pa se spreminjajo (Mulej idr. 1987; Mulej idr. 1994 – prim. Prikaz 0.13).

Z vidika systemskega razmišljanja pokaže primerjava štirih tipov trga iz Prikaza 0.13, da je za tipa trga (1) in (2) značilen *ožji horizont*, zato ustreza zakonu o zadostni in potrebni celovitosti *ožji dialektični sistem vidikov* kot za tipa trga (3) in (4). V prvih dveh je veliko manj **konkuriranja** med producenti ali ponudniki, zato morajo *manj upoštevati* zahteve in želje možnih odjemalcev. Tudi novosti, zlasti inovacije so za ponudnike v konjunktornem položaju manj važne, celo nepotrebne. Zato so raziskovanje, razvoj, inventivna dejavnost ipd. dragi napor in gospodarsko komajda upravičljivi. Kratkoročno in površno razmišljanje zadošča. *Dandanes*, to je v tipih trga (3) in (4) *potrebna raven in tip celovitosti in ustvarjalnosti* sta (bila) v trgih tipa (1) in (2) nesmisel. Sodobne zamisli o *etiki soodvisnosti*, ki smo jo že na kratko omenili (v p. 1.6 in 1.7) in ki so v sodobnem položaju ekonomsko nujne, so (bile) v trgih tipa (1) in (2) nepotrebne).<sup>291</sup>

<sup>288</sup> Zanimiva je ugotovitev jezikovne lektorice, da novi Slovenski pravopis pojmov preučenje in odučenje nima. S tem odseva zastarelo gospodarsko prakso in zahteve, ki jih postavlja ljudem.

<sup>289</sup> Najbolj inovativni celo pravijo, da jih ne moti, če kdo odide iz podjetja, četudi odnese vednost in znanje s seboj, saj je “včerajšnje, zdaj uporabljamo že novejšega”. Najbolj izrecno vidimo to pri računalniških rešitvah. Nekaj mesecev star program npr. za preganjanje virusov je zastarel. V 5. poletni šoli o systemski znanosti (Schwarz 1998) je nekdo govoril o svoji statistični metodi za spremljanje borznega trga in štel nekajtedensko napovedovanje za dolgoročno.

<sup>290</sup> Zgled: nova tehnično-tehnološka znanja niso napravila iz Hitlerjevih inženirjev njegovih nasprotnikov. Pa tudi nova družboslovna znanja niso ukinila proizvodnje orožja niti dandanes, ko imamo kot človeštvo za seboj dve svetovni vojni in več uporab atomske bombe, pa tudi vojne, ki so v njih uporabili rušilne moči za mnogokratnike atomskih bomb iz 2. svetovne vojne.

<sup>291</sup> V tkim. deželah na prehodu je prevladoval še pred nekaj leti, v časih sovjetskega bloka in Jugoslavije (pod kraljem in pod Titom) položaj s trgovina tipa (1) in (2). Obstajal je celo *državno podprt trg proizvajalcev*, kot v cehovskem srednjem veku. Namen je bil drug - varovanje domače industrije naj bi pospeševalo razvoj iz predindustrijske v sodobno družbo, a so ga le delno dosegli. Izvoz se je dogajal večidel v stilu trga tipa (1) in zato

**Sklep:** Vsekakor kaže tudi ta analiza izkušnjo, da

*je možno spremeniti subjektivna izhodišča,  
četudi ni lahko, zlasti pa ne gre hitro.*

V *naprednih* deželah ali območjih (20 % omenjenih že večkrat) se bolj prilagajajo okoliščinam in pogojem *inovativne družbe*, v *tradicionalnih* manj. Toda te dežele, niti ene niti druge, niso bile vedno take kot danes. Da bi podprli posodabljanje, sodoben razvoj osebnostnih lastnosti, smo v *DTS* vgradili smernice, ki jih obravnavamo v nadaljevanju v p. 2.5.

Po dolgih stoletjih bede, lakote in pomanjkanja je bilo 19. stoletje obdobje proizvodnje, 20. stoletje obdobje svetovnih vojn, znanosti in globalizacije, 21. stoletje pa bo najbrž najprej postavilo vprašanje, v čem je *smiselnost* našega truda, imenovanega sodobnost. Več filozofov ga že postavlja, jasnega odgovora, kako naprej, še ni<sup>292</sup>. Sodobni razvoj moremo šteti za nesmiseln, ni pa videti zelo verjetno, da bi se mogli vrniti k rutinerstvu. Veliko pove naslednji komentar (Gorz 1985; podobno še več drugih, npr. tisti v Mulej, Prosenak (2007) – Prikaz 2.10):

*Sodobni napredek je nesmiseln, a ustaviti se ne more, kajti:*

- (1) Ljudje želijo živeti bolje,*
- (2) Ljudje želijo živeti bolje od drugih..*

In to ustvarja povpraševanje, ki ustvarja delovna mesta, ki omogočajo povpraševanje, četudi po morda vse bolj nepotrebnih in neuporabnih pripomočkih.<sup>293</sup>

Kaj velja za **smiselno**, je odvisno od tega, kako ljudje opredelijo svoja *izhodišča*, seveda **subjektivna**. K sodobni potrebi, da smo sposobni *konkurirati in preživeti*, spadajo *inovativna subjektivna izhodišča* – pa če je ljudem drugačnih navad to vseč ali ne.

<b>Razvojna faza gospodarstva</b>	<b>Gospodarska osnova dane razvojne faze</b>	<b>Vrednote – kultura – etika – norme dane razvojne faze</b>
1. Naravni dejavniki	Naravni viri in ceneno delo, zato revno življenje tisočletja	Skromnost, solidarnost, kolektivnost, tradicija več velja kot inoviranje
2. Investicije v sodobno tehnologijo	Pretežno tuje naložbe; šibka konkurenčnost na mednarodnih trgih; zanemarjanje naravnega okolja in zdravja	Rastejo socialne razlike na osnovi imetja/dedovanja, lokalno konkuriranje, individualizem, ambicija imeti več in obogateti (materialno)
3. Inovacije na osnovi lastne sposobnosti	Narodi/območja živijo od lastnega napredka; dosegaajo vse višjo konkurenčnost in življenjski standard	Socialne razlike na osnovi inovacij, višji standard, globalna konkurenca, etika soodvisnosti, ambicija ustvarjati
4. Izobilje	Ljudje so bogati, zato srečni lastniki, za napredek se ne trudijo več	Samovšečnost, potrošništvo, ni več ambicij imeti več in zato ustvarjati
5. Celovito ustvarjanje in družbena odgovornost	Materialno bogastvo zadošča; trud za duhovno bogastvo in zanj, za zdravo naravno in družbeno okolje	Etika soodvisnosti in DO, ambicija ustvarjati, oženje socialnih razlik na tiste zaradi ustvarjanja, vključno z inoviranjem

*Prikaz 2.10: Od bede preko enostranskega investiranja in inoviranja do izobilja in od tam (morda!) do celovitega ustvarjanja*<sup>294</sup>

Profesor Porter je dal podlago za Prikaz 2.10, ko je opozoril, da se podlaga konkurenčnosti razvija od naravnih dejavnikov preko (tujih) investicij v inoviranje, od tam pa nastaja izobilje,

---

nestalno, drago in komajda donosno, prodaja domačim potrošnikom v stilu trga tipa (2) - z enakimi posledicami. Razen v češkem delu ČSSR so bile takšne okoliščine tudi pred nastopom tkim. komunizma ali socializma običajne. Predindustrijski časi se pač pred njima še niso iztekli. Izid, merjen z zahodnimi merili, ki bi jih mnogi želeli posnemati, ni bil dovolj dober. Prehod k nečemu novemu je bil potreben. Dvovgeneracijski cikel od propada Avstro-Ogrske in Turčije ter nastanka Sovjetske zveze in večine drugih držav sovjetskega bloka in tudi Jugoslavije (1918) se je okoli l. 1990 ravno iztekel (prim.: Ovin, Borak, ur. 1997).

<sup>292</sup> Zanimivo je, da je Ilya Prigogine, fizik z nobelovo nagrado za kemijo, nedavno rekel, da je za 21. stoletje najvažnejša veda etika. (povzeto v Delu v začetku februarja 2002).

<sup>293</sup> Duhoviti avtorji domislje Loesje so napisali: "Vsi bi šli nazaj k naravi, samo ne peš."

<sup>294</sup> Ocene etike in peta faza niso Porterjevi, ampak sta jih opredelila Mulej in Prosenak (2007).

zato pa težave, ne le dobro življenje. Ljudje namreč izgubijo ambicijo delati več, da bi imeli več, saj imajo vse. Zato smo njegove podatke povezali s spreminjanjem vrednot, kulture, etike in norm, potem pa – na ravni hipoteze, ki jo je treba še raziskati – dodali možno 5. fazo. Z njo bi se človeštvo morda rešilo slepe ulice, ki grozi, če bo še naprej motiv za proizvodnjo enak kot doslej. V začetku leta 2008, ko to pišemo, je ravno kar govor o nevarnosti velike recesije, iz katere naj bi našli rešilno pot v tem, da bi ljudje kupovali in trošili več. To ni videti združljivo s fazo 4 iz Prikaza 2.10. Odziv ljudi na razprodaje v Sloveniji v januarju 2008 je mlačen: kupovanje zaradi kupovanja in zgolj z namenom imeti ni privlačno, kar je znak faze 4 iz Prikaza 2.10.

Kaj je raven imetja, ki pomeni izobilje, pa je stvar osebne opredelitve, odvisne od subjektivnih izhodišč, s katerimi se bomo ukvarjali v nadaljevanju.

## 2.5.2 SMERNICE ZA CELOVITA IN INOVATIVNA SUBJEKTIVNA IZHODIŠČA

### 2.5.2.0 Povzetek smernic za opredelitev inovativnih subjektivnih izhodišč

Smernice za *opredelitev* (= *formiranje*) sodobnih subjektivnih izhodišč so dialektičen sistem desetih soodvisnih sestavin – smernic. Povzetek je naslednji:

1. *upoštevanje razmer*: potreba po iznajdljivosti (= inventivnosti), celovitosti (= holizmu) in koristni izrabi invencij (= inovativnosti);
2. *pristop*: metodološko (ustvarjalno), ne le metodijske (rutinske) vednost, znanje, vrednote in čustva ter talenti;
3. *kaj*: kar najbolj dognana opredelitev sistema “problem, cilji in naloge”;
4. *kako*: kar najbolj dognana zasnova izvedbenih postopkov za vsako nalogo;
5. *upoštevanje vsega bistvenega*: dialektični sistem vidikov obravnavanja;
6. *osebna sposobnost za smernico 5*: dialektičen način razmišljanja (soodvisnost, medstrokovno sporazumevanje, ustvarjalno sodelovanje);
7. *organizacijska možnost za smernico 5*: timsko delo, demokratična seja ali sestanek;
8. *sodobnost*: nenehno posodabljanje subjektivnih izhodišč;
9. *talenti, vednost, znanje in vrednote/čustva*: soodvisnost vseh petih sestavin subjektivnih izhodišč (fiziološko: leve in desne polovice človeških možganov);
10. *evolucija osebnosti*: predzgodovina trenutnih subjektivnih izhodišč.

Gre za sistem (celoto) desetih (povezanih) vidikov formiranja ali razvoja subjektivnih izhodišč, t.j. **osebnostnih lastnosti**, ki nastopajo kot splošna podlaga, ki se kaže pri konkretni obravnavi česar koli kot subjektivna izhodišča delovanja, bodisi raziskovanja, vplivanja (managementa), izvajanja. Za *kratek komentar o soodvisnosti ali omreženosti* vseh desetih smernic glejte Prikaz 2.11!

Vsaka smernica da odgovor na eno vprašanje in odpre drugo, na katerega da odgovor naslednja smernica itd., v neskončnem krogu soodvisnih smernic in lastnosti.

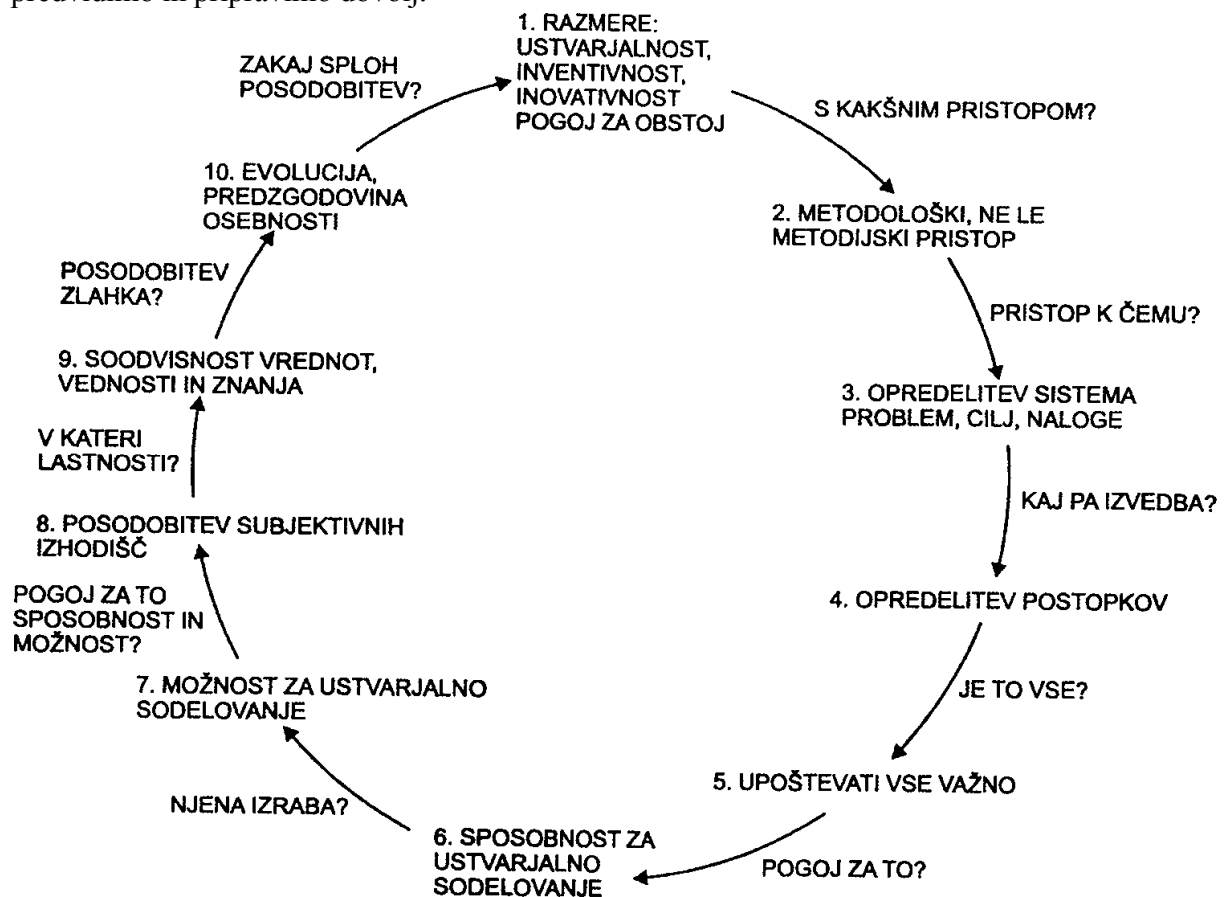
K (1): Da bi se v sodobnih, zlasti gospodarskih razmerah, kolikor se le da, varovali pred lastno entropijo, moramo – enako kot drugi konkurenti, pravzaprav bolj kot oni – biti vedno znova inovativni. To je komajda izvedljivo, če nismo (koristno in to po merilih odjemalcev!) domiselni in celoviti.

K (2): Le izjemoma bi bila izvedljiva inovativnost, če bi nekritično uporabljali stare metode. Vsak pristop nas usmerja po svoje, ima svojstvene posledice. Zato je sistemski pristop danes primeren.

K: (3) Pristop usmerja na splošno. To je nujna osnova, a ni dovolj. Nobena dejavnost ne more biti izolirana od okolja, brez konteksta. Da bi bili inovativni, se ne lotimo zadane naloge, ne da pogledamo, kam spada! Problemi, k njihovem reševanju usmerjeni cilji in za njihovo doseganje potrebne naloge so v soodvisnosti: problem vpliva, kakšne cilje si postavimo, cilj vpliva na določitev nalog; izvedljivost nalog določa, ali je cilj uresničljiv in ali je problem rešljiv, ali ga je treba opredeliti drugače.

K (4): Vsaka naloga potrebuje izvedbo in zato postopek. Ni zelo možno, da bi vse naloge izvedli

z enakimi postopki uspešno. Za nobeno ni verjetno, da bi jo izvedli uspešno, ne da postopek predvidimo in pripravimo dovolj.



Prikaz 2.11: Omrežje smernic za opredelitev subjektivnih izhodišč v poenostavljenem zaprtem kibernetičnem krogu

K (5): Če se ukvarjamo z vsemi omenjenimi podrobnostmi, se lahko zgodi, da pozabimo, da je rešitev toliko boljša, kolikor bolj celovito je pripravljena in obdelana. Celovitost je takorekoč nemogoča, če ne upoštevamo dialektičnega sistema vseh bistvenih in samo bistvenih vidikov, torej zakona o potrebni in zadostni celovitosti. To velja za vsako dejavnost, rutinsko in (še zlasti) inovativno, in za vsako nalogo v njenem okviru.

K (6): Da bi upoštevali dialektični sistem vseh bistvenih vidikov, so potrebni različni specialisti. Le-ti pa so redko usposobljeni in voljni sodelovati z drugačnimi specialisti, dokler ne uvidijo, da so soodvisni. Potem osvojijo dialektični (tj. soodvisnost upoštevajoči) način razmišljanja in ga uporabijo.

K (7): Potem ko specialisti spoznajo vse navedeno, nastane vprašanje, v kateri organizacijski obliki morejo take potrebne sposobnosti (specializacije in dialektičnost hkrati) priti do izraza. Odgovor pravi: teamsko delo medsebojno različnih specialistov na demokratičnih sestankih ipd. srečanjih.

K (8): V team in na sestanek utegne priti kdo, ki se nagiba k starim navadam (rutinerstvo, enostranost, samozadostnost, nesodelovalnost). Taka oseba potrebuje posodobitev svojih zastarelih subjektivnih izhodišč. Enako kot glede vrednot in čustev velja to za vse z zastarelim znanjem in vednostjo. Tudi talenti brez tega ne morejo postati koristni za skupno tematiko.

K (9): Kaj posodabljati? O tem je iz izkušenj in raziskav znano, da je treba posodabljati vednost, znanje, vrednote in čustva, aktivirati talente. To je tudi izvedljivo. Pri tem vseh pet sestavin vpliva druga na drugo, so soodvisne.

K (10): Tudi ko se ljudje tako posodobijo in začno medstrokovno sodelovati kot dialektično

sistemski tim, bo še vedno prihajalo do izraza vedno znova to, kar so se naučili in/ali čutili prej. Torej vplivajo na njihova sedanja subjektivna izhodišča prejšnja kot njihova predzgodovina.

Sledi nekaj podrobnosti o smernicah.

### 2.5.2.1 Upoštevanje razmer: potreba po iznajdljivosti (= inventivnosti), celovitosti (= holizmu) in koristni izrabi invencij (= inovativnosti)

Dopolnimo prikaz 0.9. z nekaj komentarji:

Bistven splet (= sistem) načel inovativnega poslovanja:
1. Vsak strošek, napaka, neuspeh – je načelno napotreben. DELATI PAMETNEJE, Z INOVIRANJEM, NE NAPORNEJE. <sup>295</sup>
2. Vsak izdelek, postopek, organiziranost – slej ko prej zastari. DELATI NOVO, POZNATI ŽIVLJENSKE CIKLE, RAZISKOVATI, RAZVIJATI (da bi povezali raziskave s prakso), USTVARJATI TUDI DRUGE INVENCIJE IN JIH SPREMINJATI V INOVACIJE NENEHNO. <sup>296</sup>
3. Preživetje in zato dobro (ali slabo) poslovanje se tiče vsakogar. AKTIVIRATI VSE ZA USTVARJANJE INVENCIJ, POTENCIALNIH INOVACIJ IN INOVACIJ. NIHČE NIMA PRAVICE BITI NEODGOVOREN, NASPROTOVATI IIP ALI JIH PREZIRATI V LASTNI PRAKSI. <sup>297</sup>
4. Zato povsod, pri sebi in drugod, in nenehno iščimo možne novosti namensko. MNOGO INVENCIJ JE POGOJ, DA DOBIMO VSAJ NEKAJ INOVACIJ. <sup>298</sup>
5. Delajmo kot pametni, ne kot nori. PRIDNOST BREZ PAMETI NE POMAGA, PAMET BREZ PRIDNOSTI TUDI NE. POLITIKA IN PRAKSA STA V CELOTI USMERJENI V IIP, NE LE DELČEK. Izide odjemalci plačajo, ne napore. <sup>299</sup>
6. Omenjenih pet stavkov se ne nanaša več samo na proizvodni del organizacij, ampak na vse dejavnosti in vse dele življenja v vseh organizacijah od družin do Združenih narodov. POVSOD SE DA INOVIRATI. <sup>300</sup>
7. Inoviranje mora zajeti vse in nenehno, ker je pritisk konkurentov nenehen. TRG JE OBLAST INOVATIVNIH. <sup>301</sup>
8. Za konkurenčno sposobnost mora kakovost biti sistemska, zato inoviranje nenehno in dovolj celovito. KUPCE ZANIMA KAKOVOST, INOVIRANJE JE V NJENEM TEMELJU IN OZADJU. <sup>302</sup>
9. Sistemska kakovost vključuje odjemalcem ustrezno ceno, kakovost, prilagodljivost, edinstvenost in skrb za naravno okolje, vse v soodvisnosti. VSAKA JE NUJNA, NOBENA NI DOVOLJ SAMA. <sup>303</sup>
10. Zato oceni, da je ‚obravnani izdelek/postopek/storitev popoln‘, sledi nujno sklep: ‚Tako ga začnimo inovirati, saj je popoln po dosedanjih merilih, ki jih bodo odjemalci in tekmeči morda spremenili vsak hip in zato odtegnili svoj denar od nas.‘ MERILA KAKOVOSTI ODJEMALCI SPREMINJAJO. <sup>304</sup>

Prikaz 2.12: Opredelitev inovativnega poslovanja s kratkimi komentarji

Navedli smo že veliko spoznanj, ki jasno kažejo, da so v sodobnih razmerah in v skladu z **zahodnimi merili**, kaj je kakovostno življenje in kaj je zanj potrebno<sup>305</sup> storiti, v najrazvitejših deželah vajeni *upoštevati sodobne splošne pogoje za preživetje ali razrešitev problemov*. Inoviranje je tam tako običajno, da pretežna večina organizacij, zlasti podjetij, prakticira *inovativno poslovanje* (Mulej idr. 1987; Mulej idr. 1994; mnogo revij, knjig in člankov o

<sup>295</sup> V stvarnosti to gre, če smo dovolj pametni, celoviti in inovativni, ne rutinerji pri svojem delu in življenju.

<sup>296</sup> Enako je s konkurenčno in preživetveno sposobnostjo oseb in organizacij, ki niso dovolj inovativne in celovite pri obravnavanju svojih okoliščin in dejavnosti.

<sup>297</sup> Vsak človek ima neki vpliv, bodisi enostranski bodisi celovit, škodljiv ali koristen, takojšen ali posreden, kratkoročen ali dolgoročen. Vsakogar moramo torej usposobiti, motivirati, pritegniti, aktivirati. Tako bo verjetneje prispeval kaj koristnega.

<sup>298</sup> Majhen del zamisli o novostih postane inovacija, zato potrebujemo veliko invencij. Če se nam zdi naš izdelek, metoda, postopek, način upravljanja popoln, moramo reči: je popoln, a po dosedanjih merilih, ki se lahko pri naših odjemalcih in konkurentih hitro spremenijo.

<sup>299</sup> Ohranjati stare navade je dovolj skorajda samo v folklori. Na drugih področjih za konzervativnost ni več prostora. Največ škode napravi kdo, ki je hkrati marljiv in neumen, ima za svoje sposobnosti prezahtevne naloge in tega ne uvidi, ali pa pametna baraba.

<sup>300</sup> Sodobno gospodarstvo je pač globalno.

<sup>301</sup> Živimo pač na trgu kupcev, razen najbolj inovativnih s povpraševanjem, večjim od njihove ponudbe.

<sup>302</sup> Enostranski invencijsko-inovacijski procesi so pač povezani s spregledi in zato neuspešni, ne dajo inovacij.

<sup>303</sup> Odjemalci izberejo, kar jim ustreza po kakovosti, ne kar zaradi tega, ker je novo.

<sup>304</sup> Najbolj jasen zgled so nove popevke: ostajanje pri vrhu se meri v tednih, ne v desetletjih ali daljšem času.

<sup>305</sup> Po Trstenjaku (1981) upoštevanje potreb, kot ga narekujejo razmere, oblikuje človekove vrednote.

inovacijah; itd.). To pomeni, da investiranje<sup>306</sup> ni več edina bistvena lastnost gospodarskega in drugega družbenega ravnanja, ampak inoviranje, ki pogosto vključuje tudi naložbe v novosti.

Ne smemo se torej v sodobnih razmerah držati srednjeveške metafizike (Prikaza 1.4 in 1.5), ampak sodobne dialektike, torej ne izoliranja in rutinerstva, ampak soodvisnosti in inoviranja. To bomo najprej podprli z izbiro pristopa k obravnavi.

#### 2.5.2.2. Pristop: Metodološko (t.j.: ustvarjalno) namesto metodijsko (t.j. rutinsko) znanje

Če dane okoliščine zahtevajo, da razmišljamo, odločamo in delujemo celovito in inovativno, moramo pogoje izpolniti. To se ne da, če uporabljamo metode, ki so ustrezale v starih časih, ki so bili stabilni, danes pa so hitro spremeljivi, ne več lokalni, ampak globalni, drugače kot nekoč omreženi in zapleteni, kot je sodobno življenje. Zato se mora pristop, s katerim se lotimo izbora metode, naslanjati na metode, ki ne temeljijo na rutinerstvu, ampak dajejo prednost ustvarjalnemu delu.

Ne smemo se torej v sodobnih razmerah držati srednjeveške metafizike (Prikaza 1.4 in 1.5), ampak sodobne dialektike, ne rutinerstva, ampak inoviranja. To bomo najprej podprli z izbiro pristopa k obravnavi.

**Kaj novega se da ustvariti, če ni novih metod?** Premislite o lastni izkušnji!<sup>307</sup> Spoznanja nastanejo kot izid teoretičnega in/ali praktičnega, globokega in/ali površnega raziskovanja in izkušenj; so pač bistveno odvisna od tega, koliko in kaj novega omogočajo metode. *Praksa* se spreminja na osnovi *teorije*, le-ta na osnovi *metode*. In obratno: v metodah se prepletajo

- splošne, bolj skrite lastnosti, ki jih spoznamo z bolj abstrahirajočim raziskovanjem, in
- bolj empirična odkritja o posebnih in posamičnih, vidnih, površinskih lastnostih.

Zato uporabljamo dosežena spoznanja kot *ogledalo* raziskovane stvarnosti in kot *luč*, ki osvetljuje temo pomanjkanja vednosti in znanja ter sodobnih vrednot.

Metoda (= postopek obravnavanja) ima torej bistveno vlogo. Bistveni deli metode so:

- splošni pristop;
- delovni postopki;
- raziskovalne tehnike.

*Splošni pristop* vsebuje najbolj splošni, abstraktni del znanja o metodah in je zato blizu teoriji. Daje splošne smernice, v katero smer naj raziskovanje poteka, zato da bi uspešno prišli do spoznanj, ne pove pa nobenih podrobnosti.<sup>308</sup> Če je splošni pristop npr. *kvalitativen*, so matematično izraženi podatki manj zanimivi. V primeru *kvantitativnega* pristopa pa so opisno, besedno izraženi podatki manj zanimivi. Nadalje, če je splošni pristop *empiričen*, so

---

<sup>306</sup> Investiranje lahko podpira inoviranje in inoviranja brez njega večinoma ne more biti. To pa ne pomeni, da ga podpira vsako investiranje. Primer: nabava službenega avta je statistično in finančno ravno tako investicija kot nabava novega, sodobnega stroja, šolanje, raziskovanje, razvojno delo ipd., a nima inovacijskega učinka. – Ta ugotovitev je važna, ker Evropska unija in tudi Slovenija s pomočjo podatkov o investiranju sklepa, koliko podjetij se obnaša inovativno. Podatki utegnejo zavajati, dokler ne poznamo vsebine, usmeritve investicij.

<sup>307</sup> Pred dobrimi štirimi desetletji, npr., ko je Mulej bil študent ekonomije, smo imeli v programu bistveno drugačne matematične metode kot danes. Zdaj je dosti več verjetnostne matematike (npr. s statistiko), ki je za mehkosistemsko obravnavo dosti uporabnejša in koristnejša, stvarnejša. Podobne razvojne težnje metod moremo videti povsod v znanosti in praksi. Za odločanje o invencijsko-inovacijskih procesih, ki bi naj dali novo korist, ko se uresniči nova zamisel tako, da jo sprejmejo uporabniki kot njim koristno novost, je še statistika uporabna omejeno. Kolikor večji je odmik nove zamisli od stare prakse, toliko manj se je mogoče opreti na stare izkušnje, drugega pa statistika kot odsev dane stvarnosti seveda ne more zajeti. Če ne gre za korenite inovacije, je bolj uporabna. Zato ni čudno, da Business Week (2005) poroča, da celo tisti invencijsko-inovacijski procesi, ki so že prišli do faze uradno sprejetih inovacijskih projektov velikih podjetij, uspejo v manj kot 5%. Od ideje do uspeha pride skozi ves proces iz prikazov 0.1. in 0.7. kakšna tisočinka.

<sup>308</sup> Zgled: opredelitev za uporabo sistemskega ali nesistemskega, tradicionalnega pristopa. Če nas zanimajo samo kakšne podrobnosti, ne da bi jih povezovali z drugimi lastnostmi, bi nesistemski pristop zadoščal. Sicer bo treba ugrizniti v (za nekatere) bolj kislo jabolko zapletenejšega pristopa, sistemskega.



konkretni podatki dosti bolj potrebni, kot če gre za *filozofsko razmišljajoč pristop*. Možno je dati v splošnem pristopu prednost *laboratorijskemu raziskovanju*, ali pa *anketnemu pozvedovanju*. Iz vsakega od njih bodo izšle drugačne posplošitve, ker smo se pač usmerili na drugačno pridobitev spoznanj. Itd. Tako delitev smo uporabili za ponazoritev. Običajnejše so *kombinacije splošnih pristopov*, ki smo jih omenili, v skupnega. Vsaj v znanstvenem raziskovanju je tako.

V okviru splošnih pristopov so možni različni *raziskovalni postopki*. Vedno gre za dejavnosti in faze, ki sestavljajo raziskovanje in so urejene tako, da bi dale kar največjo *objektivnost* (= neodvisnost spoznanj od človekovih osebnostnih lastnosti) in *stvarnost* spoznanj. Postopek (naj) zagotovi, da so spoznanja kar se da stvarna in imajo lastnosti, ki formalno (po obliki, predpisih) ustrezajo znanstvenim spoznanjem. To zajema zahteve, da so kar se da objektivna, natančna, celovita (seveda v okviru izbranih vidikov in znotraj njih izvedenih nalog – glejte Prikaze 2.2, 2.3, 2.4), preverljiva in ponovljiva. Raziskovalni postopki kvalitativnega raziskovanja se precej razlikujejo od onih pri kvantitativnem, empiričnem, laboratorijskem. Tudi v okviru vsakega od teh tipov najdemo nadaljnje razlike. Količinsko raziskovanje v ekonomskih vedah ima druge postopke kot v sociologiji ali psihologiji, četudi jih npr. v marketingu uporabljajo več skupaj.

*Raziskovalne tehnike* so specializirane še ožje. Lahko nastopa več različnih v okviru istega raziskovalnega postopka. Gre za pripomočke za zbiranje, urejanje in razumevanje podatkov ali dejstev.

Splošni pristop, raziskovalni postopki in raziskovalne tehnike so *tri sestavine iste metode* in zato *soodvisni*. Vplivajo drug na drugega. Bilo bi npr. nesmiselno izbrati neki splošen pristop, če ne bi imeli na razpolago njemu ustreznih raziskovalnih postopkov in tehnik.<sup>309</sup> In obratno.

Razlikovati moramo tudi med metodo, metodiko in metodologijo. To povzamemo tako:

- metodo sestavljajo *splošni pristop* (ki poda smernice raziskovanja in načela za interpretacijo njegovih izidov), *delovni postopki* (ki omogočajo potek dejavnosti, faz in doseganje objektivnosti, preciznosti, celovitosti preverljivosti in ponovljivosti izidov) in *raziskovalne tehnike* (ki omogočajo red in zajemanje dejstev);
- z *metodiko* uvedemo, predpišemo in uporabimo metodo kot algoritem (= stalni postopek, predviden ali trdosistemsko ali mehkosistemsko); in
- z *metodologijo* kritično vrednotimo, razvijamo in dograjujemo ali spreminjamo, oz. nadomeščamo dane metode ali izbiramo nove v skladu s subjektivnimi izhodišči raziskovalcev ali opazovalcev ali upravljalcev.

*Sklep:* Če okoliščine omogočajo ali celo zahtevajo, da ostane preizkušena metoda v rabi brez sprememb, ostanemo pri metodiki. To pomeni, da (naj) rutina sama omogoči dovolj dobre izide.<sup>310</sup> Pri sodobni zapletenosti tržnih okoliščin ipd. je zelo težko prav vse predvideti tako dobro vnaprej, da ni potrebna nikakršna lastna ustvarjalnost izvajalcev. Pogosto naročniki predpišejo *končni izid, izbiro metode* pa prepustijo pooblaščenemu sodelavcu. Brez takšne demokratičnosti, zaupanja in zanesljivosti je stežka dosegljiva *potrebna fleksibilnost*, brez nje pa se entropija uresničuje.

### 2.5.2.3 Kaj: kar najbolj dognana opredelitev sistema “problem, cilji in naloge”

Opredelitev, da je neki problem treba obravnavati sistemsko, je okvir, ki potrebuje še nekaj dodatne pozornosti na podrobnosti, s katerimi bomo v **pripravah na izvedbeno delo** odgovorili najprej na vprašanje *kaj* (zdaj), potem pa še na vprašanje *kako* (v nadaljnji smernici).

<sup>309</sup> Tako bi, npr., bila odločitev za raziskavo v kemičnem laboratoriju slaba izbira, če ga ne bi imeli, ali če bi izbrana tema raziskovanja zadevala človeške in družbene lastnosti in torej spadala v sociologijo. Vede se pač medsebojno razlikujejo po vidiku (izbranem predmetu), metodi in izidih.

<sup>310</sup> To pride v poštev npr. pri kuhanju po receptih, pri delu po ukazu nadrejenega, ki je o vsem dobro premislil in vse predvidel, recimo v obliki tehnoloških in organizacijskih predpisov. Tedaj lastna ustvarjalnost izvajalca del ni niti dovoljena niti potrebna.

V skladu s staro prakso iz predkibernetskih časov bi obravnavali, kot smo že omenili, samo temeljni proces, ki se ukvarja z izvedbo nalog. Teorija sistemov in kibernetika sta pokazali, da utegne biti takšen način obravnavanja enostranski. Kajti opredelitev nalog in njihova izvedba omogočata, da dosežemo cilje, ki s(m)o jih nekako postavili in so naloge od njih odvisne. To pomeni, da vsaka naloga predstavlja v celotni problematiki *kamenček v mozaiku*. Ali je določitev nalog primerna ali ne, se *brez razjasnitve konteksta* ne da povedati. Kontekst nalog(e) pa predstavlja(jo) predvsem sistem(i)/splet(i) *problem, cilji in naloge*.<sup>311</sup>

*Problem* je pri tem del *problematike*, pravi teorija sistemov, kajti brez konteksta tudi v tem primeru ne gre: noben problem ne obstaja sam.<sup>312</sup> V skladu s Prikazi 2.1 – 2.7 je problematika bistvena za opredelitev subjektivnih izhodišč (za kar služijo te smernice<sup>313</sup>, če smeva spomniti). Problematika je pač najbolj bistven in zanimiv del objektivnih izhodišč, ki tvorijo skupaj s subjektivnimi izhodišči podlago za celotno dejavnost, iz katere naj bi prišli končni izidi in dali podlago, da zadovoljimo človeške potrebe.

Ista problematika lahko pokaže *ogromno različnih problemov*. To je že manj objektivno, je pod vplivom človeka in njegove izbire, torej subjektivnih izhodišč, na katerih temelji izbor (dialektičnega sistema) vidikov in dalje zaznanih potreb in možnosti. Naj sedaj spomnimo na razliko med *resničnimi in navideznimi problemi* (Kajzer 1987):

- **resnični** so problemi, kadar so izpolnjeni trije pogoji: (1) vprašanje je *važno* (za reševalca ali opazovalca problema/tike), (2) dano stanje *odstopa* od (utemeljeno) zelenega, (3) rešitev *ni jasna ali znana*, treba jo je ustvariti ali vsaj poiskati;
- **navidezni** so problemi, kadar vsaj eden od teh treh pogojev ni izpolnjen.

Isti problem more povzročiti nadalje celo vrsto *prednostnih potreb, njim ustreznih možnosti in ciljev*, ki so sinergija obeh. Na tej točki procesa je zopet mogoče pasivno in brez odgovornosti čakati na neko rešitev ali odločitev, ali zahtevati od drugih ljudi, da bi bili objektivni namesto subjektivni, ko odločajo. To ne gre in zato čakanje ne zadošča. Množica variant in *izbor* neke ali nekih izmed njih je nujno stvar subjektivne odločitve pristojnih (!) ljudi ali skupin. *Subjektivna izhodišča splošne vrste*<sup>314</sup> so podlaga za opredelitev subjektivnih izhodišč za konkretni primer. Z njimi *razumemo* objektivne okoliščine (objektivna izhodišča) in jih *ovrednotimo*. Z njimi tudi *odločimo*. Nadaljnje dejavnosti so odvisne od tega, kako odločimo o ciljih, zato tudi zadovoljitev človeških potreb ob koncu posamičnega procesa. Zato sta torej razumevanje in opredelitev sistema (= spleta) “problem, cilji in naloge” tako važna. Če se zgodita enostransko namesto dovolj celovito, morda vse nadaljnje dejavnosti izvedejo dosledno in smiselno, a vendarle ni dobrih izidov. Namesto njih se krepi entropija. Zato tukaj govorimo o **upoštevanju konteksta** (= vplivnih okoliščin).

Je to težavno? Morda. A ne moremo se umakniti niti odgovornosti niti okoliščinam. Cilje in naloge je treba določiti, zato da bi sodelavci po delitvi dela, rokov itd. mogli delati in biti koristni. Brez konteksta bi to težje napravili smiselno. Spomnimo se na prvi del znanega

---

<sup>311</sup> Dokler nas nekaj ne muči ali priteguje, ne vidimo problema, zato ne potrebujemo opredelitve ciljev in zato niti nalog ni treba niti opredeliti niti izvajati. Človek pa se vendarle razlikuje od drugih živih bitij po tem, da ga kaj priteguje ali muči in je zaradi tega aktiven. Razrešitev ene naloge sproži opredelitev naslednje ali celo to, da pride na vrsto ali celo nastane naslednji problem. Zanj potem določimo cilj, kaj hočemo doseči glede njega, in potem naloge, ki jih moramo zato izvesti. Krog je nenehen.

<sup>312</sup> Zato je značilno za prehod od tradicionalnih metod na systemske, da gre tudi za prehod od obravnave problema na obravnavo problematike, torej na širša obzorja.

<sup>313</sup> Uporaba smernic tako vsakogar, ki in ko jih uporablja, sili, da razmisli o sebi in svojem lotevanju dela, svojem opredeljevanju izhodišč. Tudi tisto, kar pogosto počnemo kar podzavestno in je torej naš gospodar, ne naše orodje, bi z uporabo smernic prenesli iz podzavesti v zavest. Tako postanejo naše osebne lastnosti predmet našega lastnega (kritičnega) premisleka. Mogoč postane prehod od konzervativnosti na sodobnost.

<sup>314</sup> Zgled: dokumenti Organizacije združenih narodov so najširši zgled subjektivnih izhodišč – vsega človeštva. Ustave posamičnih držav so nekaj podobnega, a pravno bolj obveznega, znotraj držav. So podlaga za zakone, ki so zopet širši okvir za podzakonske predpise itd.

pregovora:

*Dobra priprava je (vsaj) polovica uspeha pri delu.*

S kontekstom se pogosto ukvarjajo politika, strategija in taktika, torej dolgoročni, srednjeročni in kratkoročni menedžerji, toda na podlagi priprave predlogov strokovnih analitikov (marketinga, financ, gospodarskih trendov, tehnoloških trendov, političnih in pravnih predpisov itd.).<sup>315</sup> Tako nastane podlaga za *veliko, bogato sliko*, ki dovolj *izčrpno* pokaže problematiko z različnih vidikov (in njihovih /možnih/ sinergij), da poiščemo temo za obravnavo. V takem ožjem kontekstu se potem odločimo, kaj je – po naši oceni – dovolj dobro in kaj problematično, težavno, bolj potrebno reševanja. Potem sledi izbor, kaj ima prednost, h katerim *ciljem*, ki jih določimo sodelavcem (z njimi, oni sami, mi sami), naj oni usmerjajo svoj trud, da bi dosegli cilje in tako prispevali, da procesi z izidi, skladnimi s cilji, zadovoljijo prednostne potrebe.<sup>316</sup> V ta namen na tej podlagi določijo *naloge*, potem pa jih tudi izvajajo, da bi cilje uresničili.<sup>317</sup>

Poglejte si Prikaz 2.4 še enkrat! Procesni vse do *določitve nalog* so dolžnost managerjev, ki se bavijo z zgodnejšimi fazami delovnega procesa, pravzaprav vrhnjih in srednjih. Drugi del dobre priprave mora razrešiti podrobnosti k vprašanju “kako” za *vsako posamično nalogo*. To je drug kontekst, s tem se ukvarjajo navadno drugi ljudje. Zato je to tema nadaljnje smernice.

#### 2.5.2.4 *Kako: kar najbolj dognana zasnova izvedbenih postopkov za vsako nalogo*

Iz konteksta vprašanja “kaj” (v p. 2.5.2.3) prihajamo zdaj v kontekst vprašanja “kako”. Tudi te faze **priprave izvedbenega dela** ne smemo opustiti. Znašli bi se v neprijetnem položaju, da bi dokaj jasno vedeli, kaj je treba storiti, zato da bi mogli zadovoljiti pomembne potrebe, ne bi pa mogli izvesti potrebnih postopkov. Tako ne bi potreb nikoli zadovoljili.<sup>318</sup>

*Feasibility study* je običajni mednarodni izraz za raziskovanje, ki naj pokaže, ali so predvideni (!) cilji **uresničljivi**. *Projektni management* je tudi znana in zelo koristna metoda, s pomočjo katere proučujejo in načrtujejo, kako bi izvedli postavljene naloge (vključno z nalogo postaviti cilje in določiti naloge) optimalno. Običajne sestavine dialektičnega sistema vidikov so pri tem od nekdanj časa, stroški, pretočnost poti, kritična vozlišča več dejavnosti, ki delno tečejo vzporedno, delno pa presečno. Ker je smiselnost uporabe metode zelo odvisna od opredelitve prednostnih potreb, se projektni management zadnja leta veliko ukvarja s strategijo (prim. Hauc idr., eds. 1998; Hauc 2007).

Dejavnosti (in delne procese, ki naj z njimi dosežemo, da bodo izidi vedno enaki) je treba (in včasih izvedljivo) tako natančno proučiti do vsake podrobnosti, da se dajo postopki tako predvideti, da ni v teku dela potrebna nobena lastna ustvarjalnosti izvajalcev. Danes take dejavnosti, tj. *rutinske*, izvajamo precej s stroji. Delo pri takšnih strojih, ki nadomeščajo neki del človeške dejavnosti, določimo s **tehnološkimi predpisi** kar se da natančno.

Včasih podobni predpisi ne zajemajo dela pri strojih, ampak organizacijske vidike celotnega spleta postopkov. Če pri tem ugotovimo, da se dajo (vsaj) posamične faze predvideti povsem natančno, da jih potem izvajajo *rutinsko*, pripravimo in uporabimo **organizacijske predpise**.

V obeh primerih predpisov za rutinsko delo iščemo kar najboljšo vmesno pot:

<sup>315</sup> Glejte Prikaz 2.4!

<sup>316</sup> Prednostne potrebe bodo doživele zadovoljitev, če bomo zmogli doseči cilje v celoti, torej dovolj dobro izvesti vse *naloge*. Vsak posamičen sodelavec, ki se ukvarja samo z *izbrano nalogo*, seveda da svoj prispevek k zadovoljitvi prednostnih potreb samo v okviru izbrane naloge. Na več kot toliko nima vpliva (če interakcijo in sinergijo pustimo ob stran).

<sup>317</sup> Zgled: problematika je, od česa naj živim. Problem je usposobitev, da bi po šolanju dobil službo. Prednostna potreba je diplomiranje. Cilj je vpis in diplomiranje na šoli, po katere diplomantih pričakujem povpraševanje in ki me njena vsebina zanima. Naloge in postopke dela za njihovo izvedbo si pa zdaj že sami predstavljate.

<sup>318</sup> Tehniške vede se ukvarjajo z vprašanjem “kako”, podobno tehniški (= izvedbeni) del ekonomskih, pravnih in vsakih drugih ved, prav zaradi tega. Vedeti, da moramo splezati na drevo, ko nas preganja hud pes, je važno, a ne dovolj, da bi se ga rešili. Moramo še znati najti drevo in plezati. In imeti možnost za to. Ipd.

- med togostjo, zaradi katere *manjka fleksibilnost* (= prilagodljivost), na eni strani, in
- med *standardizacijo* (= poenotenjem) izidov, ki morajo biti enaki, na drugi strani.

Običajno kombiniramo teorijo in praktične izkušnje, da bi odgovorili na to vprašanje – o **postopkih** izvajanja nalog.

Razen tega je vse več dejavnosti, za katere ne pridejo v poštev nobeni togi, podrobni in natančni tehnološki in organizacijski predpisi. Le-ti pač *nadomeščajo lastno ustvarjalnost* sodelavcev, je ne podpirajo niti razvijajo. V zadnjih desetletjih je zato nastala nova rešitev za **postopke ustvarjalnega dela**. Izhaja iz spoznanja, da *ustvarjalno delo*:

- tudi je delo in ima zato (1) vsebino in (2) postopke;
- glede vsebine potrebuje veliko *prostosti*, da je možna ustvarjalnost;
- glede postopka pogosto teče v *okvirno ponovljivih* podobnih korakih (= rekurzivno);
- poteka tako, da priprava in izraba *okvirnih predpisov* ne nadomeščata lastne ustvarjalnosti sodelavcev, ampak jo podpirata. Dajeta jim možnost, da uporabljajo izkustveno predviden okvirni postopek, ga prilagajajo in z na novo ustvarjenimi podrobnostmi ustvarjalno razvijajo postopke dalje in jih uporabljajo;
- je tako, da na tak način nastane *programoteka* (tj. datoteka, ki je dovolj celovito urejena zbirka podatkov, posvečena okvirnim programom za delovne postopke ustvarjalnih delovnih procesov). Uporabimo jo lahko (tudi in predvsem) za delo, ki ga ne narekujejo stroji, ampak lastna ustvarjalnost in izkušnost sodelavcev (Müller 1970; Mulej idr. 1987b; Mulej idr. 1994; Oblak in Mulej 1998; Rosi, 2004; ipd.)<sup>319</sup>

Pogosto si pomagamo tudi z izdelavo *poslovnega načrta*. V vseh (proučitvi izvedljivosti, projektnem managementu, programoteki in poslovnem načrtu) vidimo, da se avtorji zamisli trudijo, da bi omogočili uporabnikom, da bi zajeli v svoj razmislek vse bistveno. O tem, a manj s tehničnega (izvedbenega) vidika in bolj z vidika opredeljevanja izhodišč za izvedbeno delo, govori naslednja smernica.

#### 2.5.2.5 Vse bistveno: dialektični sistem vidikov

Štiri smernice, navedene in komentirane doslej, dajejo vtis, da smo se ukvarjali z vsemi tremi sestavinami pridobljenih subjektivnih izhodišč. Smo, a ne dovolj, je pokazala izkušnja. Vrednot in čustev smo se dotaknili v 2.5.2.1, globalnega znanja o metodi ali pristopa v 2.5.2.2, globalne vednosti ali poznavanja vsebine problematike v 2.5.2.3., podrobnejšega poznavanja postopkov v 2.5.2.4.<sup>320</sup> Ni pa zanesljivo, ali je to že dovolj dobro in je torej predlog, kako naj predvidene dejavnosti potekajo, že *pripravljen dovolj celovito*. Kajti prva smernica je dala pravzaprav več podlage za inovativnost kot za **celovitost**, če gledamo z vidika načina uresničevanja zamisli in zahtev.

Vemo, da je vsak človek, kot smo videli v Temi 1 in v praksi, danes nujno sorazmerno ozek *specialist*, ki se sme, zmore in mora osrediniti na enega ali malo *vidikov*. Po eni strani je to posledica šolanja in vzgoje, ki stoji pred dilemo, ali naj pride iz šole *ozek strokovnjak ali navidezen strokovnjak* (po nemški podlagi se to med Slovenci enostavno reče: fahidiot ali idiot brez faha). Vsa širina in globina istočasno, to je pri sedanji ogromnosti količine in raznolikosti spoznanj človeštva neizvedljivo.<sup>321</sup>

Poleg nujne strokovne specializacije obstaja vsaj še en razlog, da grozi pomanjkanje celovitosti. Stoletja so nas učili, da je *bolje biti neodvisen kot odvisen*, da ne bi imeli vloge žrtev,

<sup>319</sup> K temu se vrnemo v p. 3.3.3.

<sup>320</sup> Talenti ostajajo v ozadju, seveda, saj so prirojeni.

<sup>321</sup> Že dolgo je znano, da posameznik ne more več prebrati niti enega samega odstotka objavljenih besedil, če gledamo samo čas. Dodati kaže še jezik, strokovnost in druge omejitve. Samo v jezikih, v katerih so proučevalci spremljali produktivnost znanstvenega dela, je letno objavljenih 200.000 znanstvenih člankov (knjig niso niti omenili, drugih jezikov tudi ne). Od tega jih je v Evropi in ZDA dobrih 80% tehnično-tehnoloških in naravoslovnih, slabih 20% družboslovnih, na Japonskem celo slabih 5%. (Glej: SASE 1998)

ampak vlogo roparic, torej nas ne bi zlorabili. Pri tem s(m)o nekako prezrli, da so roparice in žrtve *soodvisne*, ne enostransko odvisne ali neodvisne (naj ponovno spomnimo). Eni brez drugih ne morejo preživeti niti ne morejo preživeti brez ravnotežja števila in sposobnosti enih in drugih.

Tretji vir nevarnosti, da ne bi bili *dovolj celoviti*, ko razmišljamo in delujemo, prihaja iz **delitve dela**. V desetletjih, ko se proizvodni in drugi procesi še niso spreminjali tako močno in hitro kot zdaj – v inovativnih časih, so menili, da je za uspešnost dela in poslovanja nasploh **organizacijska struktura** *važnejša od delovnega procesa*.

Kaj imajo te tri *neogibne in kritizirane navade* skupnega? Specialist, ki se počuti neodvisen, in človek, omejen na majhen del organizacije z delitvijo dela, **ne čutita soodvisnosti** in gledata samo z vidika, ki jim je omogočen. Naučena sta na *ozka obzorja*, nimata navade videti ali prepoznati vidike drugih ljudi, a vendar nočeta biti orodje drugih niti to ne moreta biti, saj sta človeka, ne stroja.

Četrti faktor: Tudi **okolščine, pogoji in interesi**, ki se zaradi njih in človeških lastnosti razlikujejo, morejo biti vzrok, da človek izbere namesto celovitosti za eno od osrednjih osebnostnih značilnosti **enostranost**.<sup>322</sup>

Na podlagi takih izkušenj se utegne celotna količina lastnosti obravnavanega objekta, ki je tako ali tako *nepregledna*, z *redukcioniistično izbiro* nekega edinega vidika tako zelo *poenostaviti*, da se zdi preostali del dejanskih lastnosti dojemljiv. To vodi v posledice, zaradi katerih se je zgodila že marsikatera napaka:

*Prikaz stvarnosti je veliko enostavnejši od stvarnosti same, a zato so posledice dejavnosti na taki osnovi pogosto zelo zapletene (Prikaz 1.7).*

Te smernice obstajajo, da bi se izognili taki entropični težnji, nevarnosti. Prve štiri *ne* zagotavljajo, da bi upoštevali *soodvisnost(i)*. Posamičen vidik je redko dovolj, da se ubranimo neprijetnih posledic dejavnosti. Bolje je

*upoštevati zakon potrebne in zadostne celovitosti in zato  
uvesti dokaj, morda celo kar se da širok dialektični sistem  
(vseh bistvenih in samo bistvenih) vidikov,*

ki daje – dokaj celovito – sliko obravnavanega objekta. Tako bi prišli (in upamo, da dovolj blizu) do celovitosti namesto enostranosti. Kaj je bistveno, je človeška odločitev in ni vedno niti povsod niti za vsakogar enako!

Tako ta smernica vsebuje samo **zahtevo**, ne zagotavlja tudi njene izvedljivosti. Zato gremo k naslednji smernici.

#### 2.5.2.6 Sposobnost upoštevat vse bistveno: dialektično razmišljanje

Če je treba upoštevat vse bistveno, kot smo ugotovili v prej opisani smernici, to posameznik komajda zmore. Obstaja menda več deset tisoč poklicev in zato potrebujemo

*poleg ozke specializacije še  
sposobnost za medstrokovno sodelovanje,  
zato da bi zmogli upoštevat vse bistveno.*

*Enostrokovno šolanje in praktično specializiranje* nas je zmoglo naučiti v tem pogledu vsaj ene važne lastnosti: **“sam ne vem in ne znam vsega, znam in vem pa dovolj, da od ostalih nisem odvisen (v delitvi dela) enostransko, ampak obojestransko”**. To pomeni:

<sup>322</sup> Isti pojav kaže z različnih vidikov različne (delne) lastnosti, celo pomembno različne, npr.:

- kaj je “dobro vreme” za istega kmeta v različnih letnih časih, ali pa po daljšem obdobju dežja ali brez dežja?
- kaj je “dobro vreme” za izletnike v primerjavi s kmeti, ki potrebujejo dež?
- kaj je “ugodna cena”, o kateri pogosto beremo v izložbah trgovin, za prodajalca, kaj za kupca?
- itd.

*potrebujem druge in oni potrebujejo mene,  
če o isti tematiki vemo in znamo nekaj različnega,  
kar štejemo po svojih vrednotah za vsem dovolj pomembno,  
da se je vredno potruditi in dopolnjevati s svojimi razlikami.  
Zaradi razlik smo soodvisni, v dialektičnem odnosu,  
medstrokovno sodelovanje nam vsem koristi.*

V dialektičnem sistemu lastnosti subjektivnih izhodišč se dogaja na osnovi sistema vseh treh njihovih pridobljenih sestavin (vednost o medsebojni različnosti, etika soodvisnosti, metode za upoštevanje soodvisnosti) potrebni prehod od *pomanjkanja ali odsotnosti* sodelovanja k *medstrokovnemu sodelovanju specialistov*.

Skratka: subjektivni pogoj, da bi zmogli doseči inovativnost, metodološko znanje, sinergijo “problem – cilj – naloge”, pripraviti postopke za vsako nalogo in zajeti pri tem vse bistveno (in ničesar drugega), je *uporaba materialistične dialektike, ne srednjeveške metafizike, ki zadošča za ozko specialistično delo*.<sup>323</sup>

In potem postane – kot ustvarljiv objektivni pogoj, možnost – potrebna neka **organizacijska oblika**, zato da bi mogli uporabiti te tri lastnosti in prakticirati medstrokovno sodelovanje.

#### 2.5.2.7 Možnost upoštevati vse bistveno: timsko delo, demokratična seja ali sestanek

S temi smernicami obravnavamo delno subjektivna (kot doslej), delno objektivna izhodišča (kot zdaj<sup>324</sup>). *Organizacijske možnosti* niso sestavina človeškega značaja, ampak jih **zagotovimo** z organizacijskimi ukrepi (= ukrepi za obvladovanje odnosov). V subjektivna izhodišča posegajo s tem, da postanejo resnična, ne le navidezna možnost za človeka tedaj, ko jih pozna, zna uporabiti in to tudi hoče. Morda jih mora znati in hoteti tudi ustvariti.

Ves čas nas v tem poglavju zanimajo pogoji za ustvarjalno in celovito delo. Odkrili smo že, da tak način dela zahteva od posameznika preveč, dokler je sam. Edina znana *organizacijska možnost* je potem *timsko delo*. *Bistven je resnično demokratičen sestanek in način dela tima*. Za to služi metoda iz Prikaza 2.6. Podpira naj jo uvrstitev tovrstnega timskega dela v pripravo, politiko, strategijo, taktiko in izvedbo ter v spremljanje in posredovanje v praksi, prikazani v Prikazu 2.4.

Svojčas so bili zelo razširjeni tkim. **krožki kakovosti**. Ko so prišli iz mode, so prišle v ospredje nove inačice. Kajti problem je ostal, ustvarjalnih sposobnosti niso povsem aktivirali, zato konkurenčnosti niso povsem dosegali, sodelavci niso bili povsem zadovoljni, delničarji in drugi interesni udeleženci tudi ne. V poznih 1980. letih je bil govor o *procesu nenehnega izboljševanja* – Continuous Improvement Process (npr. Mansir, Schacht 1989), potem o *popolnem obvladovanju kakovosti* – Total Quality Management, ki je dobilo podporo države in Evropske unije (npr. Mlakar 1997), pa tudi o *vitki organizaciji* – Lean Management, o *dobavi točno ob določenem trenutku* – Just in Time, nadalje o *reinjeningingu poslovanja* – Reengineering itd. (Gouillart and Kelly 1995; Hammer 1995; Haug 1994; Johansson 1992; Kanji 1995; Katzenbach and Smith 1993; Lehmkuhl und Cotter-Lamping 1995; Leonard-Barton 1995; Malorny und Kassebohm 1994; McHugh et al. 1995; Pike and Barnes 1994; Schrage 1995; Scholl und Niemand 1994; Todd 1995; Turnheim 1993; Wheatley 1992; itd). Vedno znova pride vsak val metod v enake težave:

*večkateri nadrejeni bi rad videl,  
da se podrejeni ustvarjalno aktivirajo,*

<sup>323</sup> Glejte p. 1.9 in Prikaze 1.4, 1.5, 1.6, 1.7!

<sup>324</sup> Naj ponovno opozorimo, podobno kot v predhodni opombi pod črto, da spadajo v objektivna izhodišča poleg možnosti tudi potrebe. Le-te so seveda tudi spremenljive, kažejo zgodovina, osebni, gospodarski in družbeni razvoj. A v vsakem lotevanju nekega delovanja, s čimer se ukvarjajo zdaj, so potrebe bolj ali manj dano dejstvo, bolj vplivno kot pod vplivom. Možnosti pa – razen v delu, ki zajema naravne vire – ustvarjamo, kar velja tudi za timsko delo, na osnovi svojih subjektivnih izhodišč.

*ne da bi jim dal od sebe kaj svoje oblasti*

(Schmidt 1993; Muller-Thurau 1996; Peters 1995; Peters 1997; Thommen 1994; Šek, 2007; Škafar, 2006; Guštin, 2007; Krofič, 2008; itd.). Tako pa se skorajda ne da doseči resnična možnost, da bi vse važno upoštevali.

To pa pomeni, da subjektivna izhodišča ljudi z največ vpliva (in tudi drugih) niso nujno dovolj **posodobljena**. S tem spoznanjem prihajamo že do naslednje smernice.

#### 2.5.2.8 *Sodobnost: nenehno posodabljanje subjektivnih izhodišč*

Opišimo problem nenehnega posodabljanja subjektivnih izhodišč z izkušnjo iz gospodarske teorije in prakse! **Sodobne razmere** se zelo razlikujejo od tistih, v katerih je pisal npr. Keynes pred 70 leti, v obdobju svetovne gospodarske krize med obema svetovnjima vojnama. Za svoje rešitve problema zaposlovanja v času velike gospodarske krize, ko so podjetniki šibko upoštevali širše gospodarske probleme, je dobil veliko priznanja in vpliva, ker je veliko pomagal. (prim. Bošković 1998) Še večje so razlike med okoliščinami, v katerih je Taylor ustvaril svoj “znanstveni management”, in sedanjimi. To je bilo pred okoli sto leti in tedaj je bilo toliko učiteljev v osnovnih šolah sveta, kot jih je danes v visokem šolstvu (Drucker 1987). To pomeni, da je tedaj **predpostavka**, da ima večina delavcev nizko raven izobrazbe, držala, danes pa ne.<sup>325</sup> Zato je bilo tedaj smiselno predpostaviti, da morajo podrejeni dobivati ukaze in veljati za neustvarjalne, danes je pa to res mnogo manj.

Poglejmo kakšno organizacijo, ki ima težave in zato njeni delavci stavkajo! Običajno vidimo, da **organizacijska kultura**, ki je sinergija pretežno prevladujočih subjektivnih izhodišč, ni posebno sodobna. Inoviranje in na njihovi osnovi odlična kakovost in dobra konkurenčnost niso njihove običajne lastnosti. Ste kdaj videli skupino **pri stavkanju**, da imajo v rokah velik napis:

“Zahtevamo več prostora in podpore za  
inoviranje v našem podjetju in družbi nasploh!  
Zahtevamo več možnosti in podpore za naše nadaljnje usposabljanje,  
tudi zvečer in ob koncih tedna!  
Hočemo spremeniti svoj poklic in delo.” Ipd.?

Sama (žal) nimava take izkušnje. V uspešnih podjetjih take zahteve (morda trenutno) niso potrebne, v slabših tega ne razumejo ali ne prakticirajo in jim gre zato slabše. Njihova **entropija** rase in grozi postati žalostna stvarnost, ker *manjka nenehno posodabljanje*. Subjektivna izhodišča zaostajajo za objektivnimi, alternativni sta **razpad ali posodobitev**.

“*Kaj posodabljati – vrednote in čustva, ali znanje in vednost?*” – to je naslednje vprašanje. Politiki radi povejo, da z novimi oblastniki pridejo nove vrednote. Cerkveni gospodje so po Evropi učili, da se borijo za “čisto vero” (podobno stalinisti in nacifašisti), vsak za svojo, torej za vrednote. Racionalisti so učili na drugi strani, da naj pozabimo na čustva, zato da bi bili znanstveni. Z vidika te smernice to (oboje!) pomeni, da se naj posodablja samo del človeških pridobljenih osebnostnih značilnosti. Se res dasta **razmejiti**? O tem govori naslednja smernica.

#### 2.5.2.9 *Vednost, znanje in vrednote/čustva: sodvisnost vseh štirih sestavin pridobljenih subjektivnih izhodišč*

Predhodna smernica zahteva, da subjektivna izhodišča nenehno posodabljam, saj z njimi

<sup>325</sup> V uspešnici R. Reicha (1984) vidimo, da je v obdobju pred prvo svetovno vojno v ZDA nastalo ogromno delovnih mest v industriji. Tako se v mesta in v ZDA na sploh selili milijoni ljudi, ki tedaj še niso imeli niti potrebe niti možnosti, da bi se veliko izobraževali. Srednje šolstvo je postalo bolj razširjena potreba med obema svetovnjima vojnama, visoko v zadnjih desetletjih. – Primerljiv proces je potekal pri nas vsaj pol stoletja kasneje, pritisk resne tržne konkurence, ki je zanj osrednja spodbuda, pa šele v zadnjem desetletju. Zato je podobno kot drugod, kjer so razvojne razmere bile in so primerljive, podpornega odnosa za inoviranje in celovitost precej manj kot tam, kjer jih je tržni pritisk naučil, da drugače ne gre. V starih družbah se znajo obnašati celovito in ustvarjalno do narave, v novih pa do trga. Merila, kaj je prav in kaj narobe, so seveda različna, odražajo se v razlikah med kulturami, navadami ipd.

človek vnaša v dejavnost svojo osebnost. Taka zahteva pravzaprav ni kaj novega, tako izkušnjo izraža že latinski pregovor: “*Časi se spreminjajo in mi z njimi.*”<sup>326</sup> Toda po časih antike je bilo več kot tisoč let 'mračnega', razvojno počasnega srednjega veka. Ta izkušnja od nekoč v njem ni pomenila dosti. O razvoju v sodobnem smislu pojma ni bilo kaj govoriti. Zlasti za tiste štiri petine prebivalstva sveta, ki spadajo v manj inovativni del, ta latinski pregovor še danes ne pomeni konkretne prakse hitrega spreminjanja. Za vrhno petino prebivalstva sveta pa postaja hitrost sodobnega spreminjanja prevelika kar pogosto.<sup>327</sup> Ni več dovolj hoditi v šolo enkrat za vse življenje. Ne da se več pričakovati, da bi vse življenje opravljali isti poklic in na enak način, ne da bi zastarel. Itd. Življenje je postalo prehitro spreminljivo.

*Kaj naj posodabljam, če je tako?*

*Morala* (kot zapisana pravila) in *etika* (kot njihova predhodnica in podlaga) sta spleta pravil, ki izhajata iz **vzgoje**. Z njima in na njih zasnovanimi normami pridobimo vrednote in čustva ter potem skupno kulturo, s katerimi *vrednotimo* znanje in vednost, ne z vidika strokovnosti, ampak z vidika vprašanja, ali je nekaj *prav ali narobe*, dobro ali slabo, vredno podpore ali preprečevanja. Pogosto sta sestavljeni iz nevprašljivih aksiomov, ki (si) jih “vbiješ v glavo”, torej spraviš v podzavest. Tako postanejo **tvoj gospodar**, ne več orodje (kajti o podzavesti ni več vprašanja “zakaj?”). *Verjameš ali ne verjameš* v eno ali drugo etiko ali moralo (Mulej, Kajzer 1998; Potočan, Mulej 2007 in prej) in p. 1.7).

Na drugi strani so iznajdbe, spoznanja in podobne informacije in izkušnje, ki so bolj ali manj *znanstvene, dokazljive*. Ni kaj verjeti ali ne verjeti. Spadajo v vednost in znanje, zmoremo in moramo se jih naučiti, preveriti, tudi na novo ustvariti in vedno znova izpostaviti dokazovanju in zavračanju. **Znanost** nima vernikov, prepričuje samo z dokazi in spodbijanjem pomislekov < sevedqa tudi z dokazi. Čustva in vrednote (naj) ostajajo ob strani.

**Kaj je prav?** Kaj bolj ustreza sodobnemu življenju? Tega vprašanja tukaj ne postavljamo, so stvar vsakogar posebej, pač pa drugo. Ukvarjamo se pač s subjektivnimi izhodišči kot celoto. Zato: ali se dajo vrednote in druga čustva na eni strani ter znanje in vednost na drugi strani medsebojno tako *ločiti*, kot so stoletja dolgo menili in poskušali doseči?

Opazujmo prakso!

- Kaj je vas osebno pripeljalo prav v vašo izbrano šolo? In k branju prav te knjige? Vaše vrednote in čustva ali vaša spoznanja, vednosti, znanja? Morete to dvojje **razdvojiti**?
- Kateri človek, ki ga poznate in po svojih vrednotah in čustvih želi in spoštuje **staro rutino** in jo šteje za pravo pot, je vesel, ko vidi, da prevzemajo oblast namesto starih navad novosti in se bo zato moral nekaj ali celo veliko novega naučiti namesto ostati pri starem? Ima v svojem znanju in vednosti podlago, da se nauči kaj novega, potem ko se dolgo ni?
- Ali: kateri človek, ki nenehno študira **novosti**, jih poskuša uporabiti in celo poskuša sam kaj iznajti in ima zato veliko svežega znanja in vednosti, ima raje stare navade in rutino kot inoviranje? Zmore preiti nazaj na stare običaje in to mara? In do katere mere?

So torej vrednote in čustva na eni strani  
in znanje in vednost na drugi strani  
*soodvisne ali neodvisne ali enovzročno  
odvisne sestavine subjektivnih izhodišč?*

Zelo verjetno vam je lastna izkušnja potrdila, kar so ugotovili raziskovalci: gre za *soodvisnost, omreženost, neločljivost*.<sup>328</sup> Zato:

<sup>326</sup> “Tempora mutantur es nos mutamur in illis.”

<sup>327</sup> Ali ni v tem velik del razlogov, da bežijo iz stvarnosti v razne vrste drogiranja, fizičnega in duhovnega?

<sup>328</sup> To so v zadnjih desetletjih dokazali tudi raziskovalci možganov z naravoslovnih vidikov, fiziologi. Desna polovica tkim. človeških možganov (“neocortex”) je sedež čustev in ustvarjalnosti, leva logike, razuma, znanja, vednosti. Nenehno sodelujeta. Ko so povezavo prerezali, se je to jasno pokazalo. (prim. povzetke v Mulej idr. 1994)



ni dovolj poskusiti vplivati na racionalno polovico  
človekove osebnosti, iracionalna je z njo soodvisna,  
ne od nje odvisna samodejno in pod samodejnim vplivom;  
čustveno *ponotranjenje* vpliva je tudi potrebno, sicer se racionalna  
stran blokira; enako velja tudi za *racionalno* internaliziranje.

(prim. pravila Kurta Lewina v p. 28 v: Dyck, Mulej in soavtorji 1998; in p. 1.7)<sup>329</sup>

Proces vzgoje in izobraževanja s šolanjem, nabiranjem izkušenj, dopolnilnim usposabljanjem itd. ne oblikuje samo vrednot in čustev in tudi ne samo vednosti in znanja. Morda je ena plat lažje opazna, toda druga je dosegljiva posredno. To je posebno važno, kadar hočemo in zmoremo posredne vplive, ki so manj vidni, obravnavati *zavestno* in ne samo *podzavestno*.

Izkušnja kaže, da nastopajo pri tem, tudi v istem procesu (npr. šolskem razredu, TV oddaji, drugih stikih z javnostmi, političnem govoru), **razlike med odzivi** poslušalcev, možnih vplivancev. Zakaj tako, je vprašanje, s katerim se ukvarja naslednja smernica.

#### 2.5.2.10 *Evolucija: predzgodovina sedaj opredeljevanih subjektivnih izhodišč je vplivna*

Vzemimo naslednji zgled: Nekoč je bila v zgodovini teorije sistemov samo "splošna teorija sistemov". Danes je komajda še v rabi, raznih teorij sistemov je veliko, nobena ne uspeva biti povsem splošno veljavna in edina<sup>330</sup>. Po eni strani je vsaka nastala pod vplivom splošne teorije sistemov in kibernetike ali njune kritike, po drugi strani pa izraža tudi vpliv osebne, poklicne in družbene *predzgodovine* avtorjev.

Velja torej reči *ne* ljudem, ki mislijo in celo rečejo:

"Odslej bo *vse* drugače, zdaj smo mi najvplivnejši, na oblasti."

*Marsikaj* se seveda more spremeniti, zlasti v primeru, da je npr. dozorel razvojni cikel prav v času, ko so oblast prevzeli novi ljudje, *vse* pa ne, to je preprosto preveč. Taka izjava spregleduje **naravno pravilo o postopnem razvoju**, evoluciji, ki velja tudi za človeštvo in družbo. Tudi pri revoluciji gre najprej za – *evolucijo*. V kritičnih trenutkih more priti močnejši prelom, kar npr. obravnava teorija katastrof (Thom 1972, cit. Po Vallee, v: Delgado, Banathy 1993), toda tudi ta se je nujno pripravljala že dolgo, sicer se zgodi začasno in navidezno, ne da se spremeni bistvo.<sup>331</sup>

Vsak človek ima lastno **genezo** (= postopni naravni razvoj) po naravi, vzgoji, izobraževanju, šolanju, izkustvu, doživetjih. Vsi vplivajo interaktivno na njegovo zavest in podzavest in jo skupno oblikujejo. Kot emergentna lastnost vseh njih in podobnih virov osebnostnih lastnosti se potem pojavijo *vrednote, druga čustva, znanja, vednost, uporaba talentov in intuicija*. Slednja je doma v podzavesti, morda celo v živalskem (starem) delu možganov. Ne obstaja pa samo intuicija, obstaja tudi zavest. Vse lastnosti so delno trajne, delno pa nenehno spremenljive, pod vplivom evolucije in revolucije, tj. postopnega in skokovitega, kvantitativnega in kvalitativnega spreminjanja in obenem njuna sestavina. **Vse sedanje ima svojo predzgodovino** in pomaga graditi novo, bodočo zgodovino (ki v obliki našega upoštevanja ocen, kakšna bo verjetno bodočnost, ko delamo svoje plane za njo in smo dejavni, vpliva tudi, preden se dogaja).

*Sklep*: Človeška osebnost se nenehno oblikuje. Kot za drugo naravo, velja tudi za človeka, da

ni nič večnega razen (delnega, dialektičnega) spreminjanja.

<sup>329</sup> Do podobnih spoznanj bomo prišli, ko bomo govorili o difuziji novosti, glejte p. 4.2!

<sup>330</sup> Vendar nismo našli knjige, ki bi obravnavala številne različne teorije sistemov. Če katera upošteva več avtorjev, so običajno iz istega kroga rednih sodelavcev. Nova izjema (do neke mere) je Flood (1999). Najdlje v to smer smo šli mi (Mulej idr. 1992; Mulej idr. 2000; Mulej, Ženko, 2004 a, b).

<sup>331</sup> Tako, npr., opredelitev v Ustavi SFRJ iz l. 1963, da ima ta država tržno gospodarstvo, ni prinesla bistvenih lastnosti tržnega gospodarstva, kot so odprte meje, privatna lastnina podjetij, presežek ponudbe nad povpraševanjem, bankroti neinovativnih podjetij, omejitve vmešavanja države v gospodarstvo na samo skrajno nujno mero in z usmeritvijo k podpori za inoviranje, ne za rutinerstvo itd. Podobno velja za druga ustavna določila, ki so govorila o samoupravljanju, a je bilo v resnici navidezno. (prim. Mulej 1981; Mulej 2006; itd)

In nič ni povsem zanesljivo, vključno s tem stavkom.

Kdor začenja nekaj novega, začenja potem, ko je že živel in delovalo veliko generacij ljudi. Torej ne začenja povsem z ničle, računati mora na predzgodovino, naj bo njegova lastna, njegovih sodelavcev, drugi naravnih delov, širše družbe, ipd.<sup>332</sup> Predzgodovina ima vpliv na to, kako človek vse te smernice zaznava, dojema in uporablja, obenem pa vpliva na njih s svojimi dejanji. Vseh deset smernic je v soodvisnosti.

### 2.5.3 SKLEPI O SMERNICAH ZA OPREDELITEV SUBJEKTIVNIH IZHODIŠČ

Na podlagi stare izkušnje je dolgo veljalo, da je vreden vse pozornosti samo izvedbeni proces. Če so hoteli lastniki ali managerji tam kaj napraviti, je bil cilj jasen. V stabilni rutin(er)ski družbi ni bilo na razpolago veliko drugač. V ukazovalni hierarhiji tudi ni bilo veliko ljudi, ki bi se ukvarjali z določanjem ciljev. Tako je ostala navada, da razmišljajo samo o fazah po opredelitvi ciljev. Danes ni več tako enostavno.

*Določanje ciljev je postalo bistvena, zapletena, celo problematična in časovno zahtevna tema.*

Omogoča pa, da se izognemo mnogim napakam. Torej se ji je vredno zelo posvetiti. Najvažnejši vpliv ima najzgodnejša faza, torej opredelitev izhodišč.

Objektivnih izhodišč ne moremo posebno vplivno opredeljevati, večino potreb<sup>333</sup> in možnosti moremo samo zaznati, dojeti in upoštevati, vplivati moremo samo na organizacijski in izdelani del možnosti. Subjektivna izhodišča so tisto, s čimer zaznavamo, dojemamo, vrednotimo in vplivamo, ker so za posamično delovanje posebej opredeljeni izraz človekove osebnosti. Če so skladna s sodobnimi okoliščinami, torej naklonjena inoviranju, je uspešnost dela verjetnejša v veliki večini primerov.

Zato poskušamo na osebnostne lastnosti in preko njih na subjektivna izhodišča in preko njih na opredelitev ciljev vplivati s pomočjo pravkar obravnavanih smernic. V tem je razlika med dialektično teorijo sistemov in drugimi, zaradi katere velja DTS za svojstveno (peculiar, pravi François, 2004, s. 169). Pri tem ne skušamo v DTS zajeti samo racionalnih sestavin, kot so učili racionalisti in trdosistemski znanstveniki, niti samo iracionalnih, vrednotnih in drugih čustvenih, kot so učili tisti, ki so zahtevali verovanje v njihove trditve, ne da bi ljudje o njih kaj razmišljali. **Iracionalno in racionalno** komponento moramo, se je med tem pokazalo v različnih raziskavah, jemati v soodvisnosti, enako tudi **subjektivni in objektivni del izhodišč**. Posamične smernice se temu primerno prepletajo: vsaka odgovori na neki del dileme in odpre drugega, na katerega odgovori druga; to velja za vseh deset (zato Prikaz 2.11).

## 2.6 SMERNICE ZA VZDRŽEVANJE USTVARJALNEGA SODELOVANJA

### 2.6.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA V P. 2.6

Potem ko smo se, kolikor dopuščata prostor in čas, ukvarjali z opredelitvijo izhodišč in

<sup>332</sup> Ko se študenti sestanejo v tim, ki bi naj izdelal neko seminarsko nalogo, vnašajo svoje osebnostne lastnosti v opredelitev izhodišč. Dokler ne ugotovijo, da imajo različne poglede, ker imajo različne predzgodovine, se le težka sporazumejo. Potem se postopno uskladijo, torej ustvarijo tudi nekaj skupne predzgodovine, iz katere izide nekakšen dogovor o opredelitvi izhodišč za tedaj aktualno raziskavo in potem nadaljnje raziskovanje. Ena bistvenih težav, ki jih kažejo naše mnogoletne izkušnje, je prav pod vplivom predzgodovine: če so zaposleni, ali če so redni študenti, obakrat se težka živijo v dejstvo, da so zdaj avtorji seminarske naloge, odgovorni za njo kot samostojen izdelek. Njen morebitni vpliv na prakso je treba pri pisanju sicer upoštevati, a operativno pride na vrsto kasneje, ko bo že izvedljiv, kar med pisanjem še ni, ker pač seminarska naloga šele nastaja, ne obstaja. (glej veliko seminarskih nalog iz DTS in TS na EPF in drugod).

<sup>333</sup> Družbeni in gospodarski razvoj, razvoj s spreminjanjem ambicij (kot važne sestavine osebnih vrednot in čustev), oglaševanje ipd. vplivajo, da se spreminjajo bolj kot objektivne potrebe in možnosti one, ki smo jih v Prikazih 2.2, 2.3, 2.4 postavili v nekoliko kasnejše faze. To so seveda *zaznane potrebe in možnosti* ter (izmed njih izbrane) *prednostne potrebe in ustrezne možnosti*.

pripravo podlag za analizo, opredelitev ciljev in izvedbeno delo na njeni osnovi, prihaja v ospredje naslednja faza dela. Kar smo pripravili, bo potrebno izvesti. Zato je potrebno **(so)delovanje mnogih**. V proces se ne vključujejo več samo tisti, ki razmišljajo *pripravljalno in globalno*. Potrebno je izvesti veliko opravil, tudi drobnih, a vseeno pomembnih, in predvsem medsebojno tako različnih, da se morajo vključiti **ožje specializirani strokovnjaki**. Postopno bo iz več njihovih, bolj ali manj delnih spoznanj in opravkov nastalo z emergentno sinergijo dovolj celovito spoznanje in dovolj celovit izid dela. Pojavlja se torej ponovno vprašanje, ali se nismo (kot organizacija) **preveč odmaknili od celovitosti**. *Omejili* smo se namreč, in to neogibno, iz povsem naravnih razlogov in zaradi nujne delitve dela, vsak na svojo *izbrano nalogo*.<sup>334</sup> Služila je/bo kot *model*, ko smo/bomo poizkušali pridobiti sposobnost vplivati na objekt/e, na stvarnost. Toda z opredelitvijo, da se v praksi (žal) moramo omejiti na obravnavo na ravni sistema (kot miselne slike o obravnavem objektu) in celo modela (kot predstavitev in ponazoritve sistema, ne objekta kor celote), smo postavili **zožane okvire za analizo**; njeni izidi so torej zelo verjetno uporabni le *mo/delno*. To pomeni, da nudijo samo *modelne, torej delne* informacije, ne (povsem, morda tudi ne dovolj) celovitih. Tako je, četudi smo si z opredelitvijo izhodišč zastavili smernice, ki bi naj omogočile, da bi se taki enostranosti kar se da izognili. Spoznanja, ki jih ponazarjajo Prikazi 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 in 2.7, opozarjajo, da se z *opredelitvijo izhodišč* bavijo ljudje, ki imajo drugačna subjektivna izhodišča od ljudi, ki se bavijo z *uresničevanjem izhodišč*. Celó tedaj, kadar so to isti ljudje, okoliščine običajno povzročijo, da so subjektivna izhodišča drugačna<sup>335</sup>:

- pri opredeljevanju izhodišč (organizacije kot celote, npr. podjetja kot poslovnega sistema) razmišljamo običajno precej bolj *globalno*, brez dosti pozornosti do podrobnosti;
- pri uresničevanju izhodišč pa se moramo posvetiti *podrobnostim*, zato pa nismo (vedno) pozorni do globalnih značilnosti, ožja specializacija jih potiska ob stran, izven zaznanih, predvsem pa prednostnih potreb in njim ustreznih možnosti, ki se tičejo podrobnosti.<sup>336</sup>

Zato je problem tega poglavja način, kako bi dovolj zanesljivo zagotovili, da se **ne** bi zgodil **pretiran prehod od celovitosti na enostranskost** razmišljanja, delovanja in obnašanja. Izbrani vidik pa je prikaz smernic, ki smo jim v prvi objavi (Mulej 1979) rekli 'osnovna pravila DTS', nato smo jih poimenovali (v drugi knjižni objavi – Mulej idr. 1992) 'pravila za zagotovitev celovitosti, inventivnosti in inovativnosti pri uresničevanju izhodišč'. Medtem smo ocenili, da je pojem pravila preveč trdosistemski za mehkosistemsko obravnavo in da je navedeni naziv predolg. Zato jim tokrat, enako kot v Mulej idr. 2000, pravimo *Smernice za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja*. Izbrani vidik je njihov prikaz s kratkim dokazovalnim komentarjem.

## 2.6.1 NEKAJ TEMELJNIH RAZLOGOV ZA OPREDELITEV SMERNIC ZA VZDRŽEVANJE USTVARJALNEGA SODELOVANJA

Pravila, ki smo jih opredelili v prvi in drugi objavi knjig o DTS (Mulej 1979; Mulej idr. 1992) in jim sedaj raje rečemo *smernice za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja*, so se izkazala vsebinsko primerna, a za nekatere bralce premalo razmejena od pravil/smernic za opredelitev izhodišč. Praksa dobrega dvajsetletja njihove rabe je pokazala, da je še najboljša **razmejitev** v tem, kar smo rekli malce prej:

<sup>334</sup> Glejte zopet Prikaze 2.1 – 2.7!

<sup>335</sup> Mlakarjeva (2007) je to pokazala na primeru medicinskih organizacij. Zdravnik v ambulanti razmišlja o bolniku, katerega zdravi ta hip, kot vodja oddelka malce manj kratkoročno, kot vodja npr. interne ali kirurške ipd. službe že bolj srednjeročno, kot direktor bolnice že bolj dolgoročno in globalno, kot minister pa še bolj. Podrobnosti se tako izgubljajo izpred oči na vse višji ravneh organizacijske hierarhije, globalnosti pa na vse nižjih.

<sup>336</sup> Dejstvo, da je taka razlika nujna, povzroča nespornost in tudi napetosti med ljudmi na različnih ravneh organizacijske hierarhije. Take težave je zelo težko razrešiti, dokler ni jasno enim in drugim, da se dopolnjujejo prav s svojimi razlikami in da so prav zaradi njih soodvisni. Pomagala bi jim tudi sposobnost živeti se v druge, tkim. empatija, saj pomeni sposobnost upoštevati vidike, ki jih nisi izbral sam, ampak drugi.

- pravila/smernice za *opredelitev* izhodišč so uporabna/e in potrebna/e v fazi globalnega razmišljanja in kasneje, toda kasnejša specializacija na izvajanje ožjih nalog – po opredelitvi ciljev – povzroča nevarnost, da bi jih pozabili namesto upoštevali in tako postali enostranski;
- pravila/smernice za *uresničevanje* izhodišč so uporabna/e in potrebna/e zato kasneje, v fazah prevladovanja ožje specializacije, omejitve na izbrane naloge posameznikov ali ožjih skupin;
- pri običajni delitvi dela se z omenjenima skupinama opravi ukvarjajo *različni* ljudje, ki jih specializaciji na njih silita k različnim zaznavam in izbiram, kaj je prednostno in ustrezno<sup>337</sup>;
- pomembno je zatorej, da bi čim več ljudi premagalo *ozka obzorja* svoje specializacije, ne da nehajo biti specialisti za svoje delo; tako bi v družbi kot celoti, ki je seveda sestavljena iz posameznikov in njihovih delnih organizacij, prevladala podpora za zadostno in potrebno celovitost, ustvarjalnost, sodelovalnost, podjetnost, inventivnost in inovativnost.<sup>338</sup> Šlo naj bi vsaj za kar največ celovitosti (vsaj) znotraj lastnih obzorij, dejavnosti.<sup>339</sup>

Smernice, ki so **okvirne in prilagodljive**, ne togo deterministične, so se pokazale kot uporabna podpora za tak napor. Če ne bi v praksi še vedno prevladovalo *rutin(er)sko* zasnovano obnašanje, od katerega večina odstopi samo, kadar kritičen položaj zahteva *krizno* zasnovano obnašanje, ampak bi že postala splošna praksa *na vednosti in znanju* zasnovano obnašanje (Suojanen, v Mulej idr. 1992), takih smernic (morda) več ne bi bilo treba; bila bi pač samodejno zajete v kulturo. Žal ni tako, še vedno večjke, tudi v Sloveniji, prevladujejo načela (kratkoročne!) ekonomike obnašanja, ki dajejo rutini ali celo rutinerstvu prednost, četudi sodi mnogo bolj v čase življenja in gospodarjenja, ko še ni bilo dandanašnjega tipa podlage za konkurenčnost in kakovost življenja. Tedaj se človek pač še ni postavil nad (drugo) naravo in si še ni povzročil entropijskih problemov, iz katerih se dandanes mora reševati z razvijanjem celovitosti, inventivnosti in inovativnosti na takorekoč vsakem koraku (tudi rutinsko delo se prenavlja bolj kot kadarkoli prej, tehnološki in organizacijski predpisi so zato predmet znanosti, kot je industrijsko inženirstvo ipd.).<sup>340</sup>

<sup>337</sup> Zgled: konkurenca ni udobna in zato prednostna za posameznika, ki gleda ožje kot celotna družba; lepše mu je, če ima nedotakljiv monopol. Za /z/družbo kot celoto pa velja ravno nasprotno, saj monopol povzroča rutinerstvo, ker ni konkurenčnega pritiska, in zato življenje brez napredka. Rutinerstvo pa ni posebno udobno niti za veliko večino posameznikov, saj v taki, stagnantni družbi ne morejo doseči dobre kakovosti življenja. Tega se eni zavedajo, drugi ne, ustvarjalnejši s konkurenco pridobijo tudi osebno, drugi ne, ali pa vsaj ne neposredno, pridobijo pa pogosto kot člani družbene celote, ker je npr. splošna raven plač, zdravstva, šolstva in drugih faktorjev kakovosti življenja višja. Znotraj posamične organizacije velja podobno: kar šteje za prednostno direktor, odgovoren za celoto, se ne ujema nujno s tistim, kar šteje za prednostno kdo drug, ki sme in mora gledati z ožjimi obzorji. (Prim.: Oshry 1996).

<sup>338</sup> Zato smo že večkrat omenili, da se teorija sistemov trudi doseči transdisciplinarnost pogledov, tj. širših od posamične stroke, in njihovo uresničevanje z interdisciplinarnim, čim bolj ustvarjalnim sodelovanjem, a ne v vsaki varianti (François 2004).

<sup>339</sup> Dejstvo, da poskušamo opredeliti smernice, ki naj bi jih uporabljali ljudje, seveda pomeni, da gre tudi pri teh smernicah za poskus vplivati na ljudi, njihove osebne značilnosti, njihova subjektivna izhodišča. Razlika je vendarle, saj se sedaj obravnavane smernice vključujejo v drugačni fazi dejavnosti, povzete v Prikazih 2.2, 2.3 in 2.4, v kasnejši, v kateri pričakujemo po definiciji delitve dela ožjo specializacijo ljudi. Bistvo razlike se da lepo pojasniti, če si ogleđamo značilnost, ki je sinergijska posledica subjektivnih izhodišč na ravni celotne organizacije (podjetja ali drugačne) in tudi celotne družbe (lokalne, nacionalne, državne, meddržavne) in ki se imenuje *kultura*. Kultura je celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, na katerega bistveno vplivajo razmere in tudi sodelavci, a zlasti najvplivnejši (prim: Treven 2001). To pomeni, da so najvplivnejši tisti izmed sodelavcev, ki oblikujejo subjektivna izhodišča za celotno podjetje ali drugo organizacijo ali družbo. Tako je zaradi prakse, ki jo povzema zakon o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti. Sodelavci, ki se vključijo v proces kasneje in/ali z vplivom, ki je manjši iz kakršnih koli drugih razlogov, se vključujejo, da bi pomagali uresničevati že opredeljena subjektivna izhodišča za celotno organizacijo/družbo (pri tem pa spotoma tudi svoje vrednote, čustva, znanja in vednosti ter aktivirani del talentov). Ta, zdaj obravnavana skupina smernic (naj) torej pomaga doseči zadostno in potrebno celovitost skladnosti subjektivnih izhodišč obeh vplivnih skupin.

<sup>340</sup> Če smernice, katerim bomo posvetili pozornost zdaj, uporabimo npr. ob koncu koraka Op v okviru postopka NOVOST, ne gre toliko za ustvarjanje sposobnosti neposredno, ampak za preverjanje, kakšne značilnosti smo dejansko vgradili že prej v že opravljeno delo. S tem poskušamo preprečiti, da bi podlaga za analizo, ki bo na vrsti v naslednjem koraku "V" po postopku NOVOST, bila pretirano poenostavljena. Zato ne bi dajala prave podlage, da bi

## 2.6.2 POVZETEK DESETIH SMERNIC ZA VZDRŽEVANJE USTVARJALNEGA SODELOVANJA

Pokazalo se je smiselno, da smernice razdelimo v dve skupini:

- prvih pet smernic (1.-5.) pove, *kaj* hočemo in moramo poskušati doseči, ko uresničujemo zastavljena (globalnejša) izhodišča z delom na (ožjih) specializiranih področjih in pri (delnih) nalogah, ki jih je pri tem treba zastaviti in izvesti, pogosto vsako zase;
- drugih pet smernic (6.-10.) pove, *kako* (naj) v splošnem ravnamo, da bi (lažje kot brez njihovega upoštevanja) uresničili, kar hočemo in moramo poskušati doseči.

Prvih pet smo nabrali iz raznih virov o teoriji sistemov in so se zdele povsem smiselne in nesporne, dokler se ni pokazalo, da avtorji niso upoštevali **vpliva izbranega vidika**, ko so jih zapisali. Poleg tega se je pokazalo, da ne povedo, na kakšen *način* bi uresničili, kar zahtevajo. Tako je postalo potrebno opredeliti še nadaljnjih pet.<sup>341</sup>

Z njimi poskušamo odgovoriti na naslednja *vprišanja o delu specialistov*:

1. Ali zdaj, ko uresničujem neko izbrano nalogo, razmišljam, odločam in delujem v skladu z zakonom potrebne in zadostne celovitosti, tako da ne povzročam porasta / uresničevanja entropije?
2. Ali zdaj, ko uresničujem neko izbrano nalogo, razmišljam, odločam in delujem tako, da se ne zapiram vase in v svoj ožji krog sodelavcev pretirano?
3. Ali zdaj, ko uresničujem neko izbrano nalogo, razmišljam, odločam in delujem tako, da me ne zanimata samo trenutno stanje ter lastno in to nespremenljivo mnenje?
4. Ali zdaj, ko uresničujem neko izbrano nalogo, razmišljam, odločam in delujem tako, da me ne zanima samo mnenje kolegov iz iste stroke?
5. Ali zdaj, ko uresničujem neko izbrano nalogo, razmišljam, odločam in delujem tako, kot da ni vse kristalno jasno in pričakovani odzivi na vplive povsem zanesljivi in edini možni?
6. Ali zdaj, ko uresničujem neko izbrano nalogo, razmišljam, odločam in delujem tako, da upoštevam svojo soodvisnost z drugimi, ker smo pač različno specializirani?
7. Ali zdaj, ko uresničujem neko izbrano nalogo, razmišljam, odločam in delujem tako, da upoštevam jasno razmejitev opravil kot pogoj, da lahko sodelujemo dobro?
8. Ali zdaj, ko uresničujem neko izbrano nalogo, razmišljam, odločam in delujem tako, da upoštevam, da je vsakdo od nas napravil neki delček celotnega spleta opravil in jih je sedaj treba smiselno povezati in predstaviti kratko in jasno?
9. Ali zdaj, ko uresničujem neko izbrano nalogo, razmišljam, odločam in delujem tako, da povezujem/o delna opravila / spoznanja kot dialektični □ sistem, torej z omejitvijo na samo bistvene lastnosti, vendar hkrati z upoštevanjem vseh bistvenih lastnosti, ne le nekaterih?
10. Ali zdaj, ko uresničujem neko izbrano nalogo, razmišljam, odločam in delujem tako, da upoštevam, da delam v okviru prej opredeljenih / ustvarjenih izhodišč in torej spoznavam le v njihovem okviru, zato tudi sklepe zmorem oblikovati le v tem okviru?

V povzetku moremo odgovore na taka vprišanja zapisati tako, kot kaže naslednji odstavek, njihov medsebojni odnos pa Prikaz 2.13.

V **prvo skupino ('kaj')** spadajo:

1. *celovitost* namesto enostranosti razmišljanja, delovanja in obnašanja v vsakdanjem, delu in življenju; takšne so pač sodobne razmere poslovanja in življenja (pa tudi v nekdanjih časih je bila celovitost koristnejša in težje dosegljiva od enostranosti);
2. *odprtost* namesto izoliranosti, osame in samozadostnosti pri razmišljanju, delovanju in

---

analiza bila dovolj celovita in vir dovolj dobre sposobnosti celovito zasnovati in izvesti akcijo, ki naj sledi. Preverjanje, kot je pokazala praksa, hkrati daje možnost tudi za usposabljanje.

<sup>341</sup> Da jih je deset, je povsem slučajno. Kaže pa, da je to pogosto število, kadar gre za smernice, sklepe ipd - npr.: Bainbridge, v: Dyck, Mulej idr. 1998, 1999.

obnašanju v vsakdanjem delu in življenju; z odprtostjo je celovitost dosti lažje dosegljiva kot z osamo, ki zahteva, da zmoreš prav vse povsem sam;

3. *dinamičnost* namesto statičnosti, nespremenljivosti, neprilagodljivosti razmišljanja, delovanja in obnašanja v vsakdanjem delu in življenju; odprtost pomeni dobivanje in oddajanje vplivov, ne pa še nujno tistega njihovega sprejemanja, ki vodi v *spreminjanje* (zato je tudi dinamičnost med tistimi lastnostmi, ki pomagajo dosegati celovitost);

4. *interdisciplinarnost* (= medstrokovnost) namesto zaprtosti v zgolj lastno stroko pri razmišljanju, delovanju in obnašanju v vsakdanjem delu in življenju; mnogi ljudje mnogo lažje zmorejo odprtost in dinamičnost v odnosu do ljudi enakega mnenja, stroke, specializacije, kot do drugačnih, a se prav s slednjimi bolj dopolnjujejo (interdisciplinarnost je torej posebna, žal pre/redka vrsta odprtosti in dinamičnosti – obeh hkrati – ter pravtako pomaga k doseganju celovitosti – če zajema prave stroke);

5. *verjetnost* (= *tveganost*) namesto pričakovanja deterministične zanesljivosti pri razmišljanju, delovanju in obnašanju v vsakdanjem delu in življenju; tudi če bi izpolnili vse štiri navedene pogoje, je samo verjetnostno dosegljiva popolna celovitost<sup>342</sup>.

Prva skupina smernic je na prvi pogled povsem jasna in zadosti pove. Potem pa se zgodi, da se spomnimo, da je človek pravzaprav omejen na *posamičen vidik ali nekaj vidikov*, ko se loti ukvarjanja s kakšnim (zelo) zapletenim pojavom/objektom. Opazimo tudi, da se s tako **omejitvijo** povezujejo naslednje lastnosti omenjenih petih smernic:

1. *celovitost* je, ker velja tudi *matematična* opredelitev sistema, ne samo *vsebinska* ali tista z njuno kombinacijo, matematično formalno uresničljiva tudi *znotraj* posamičnega vidika; toda vsebinsko je potem navidezna; to zahteva odprtost do drugačnih vidikov in njihovih sinergij;
2. *odprtost* je iz enakih razlogov pravtako uresničljiva tudi *znotraj* posamičnega vidika in tudi to povzroči, da je vsebinsko navidezna; potem ne premagaš nobene izmed slepot ozko mislečih, ki jih navaja Oshry (1996)<sup>343</sup>; trud za zmago nad njimi zahteva dinamičnost, ki zajema tudi prilagodljivost do drugačnih vidikov in njihovih sinergij<sup>344</sup>;
3. *dinamičnost* je iz enakih razlogov pravtako uresničljiva tudi *znotraj* posamičnega vidika in tudi to povzroči, da je vsebinsko navidezna; to pomeni, da bi nas zanimal samo del sprememb in samo tisto prilagajanje, ki zajema enako misleče, razlik pa ne; to odpira potrebo po prehodu od enostrokovnosti na medstrokovnost;
4. *medstrokovnost* ob omejitvi dinamičnosti na vplive enako mislečih *ne* pride v poštev, saj je dana omejitev na posamičen vidik sploh ne omogoča, četudi so odprti in dinamični ter celo menijo, da težijo k celovitosti; tudi če jo dosežemo, še vedno ostaja odprto vprašanje, ali je dosežena in/ali dosegljiva popolna celovitost; odgovor je: navadno ne; zato je treba upoštevati tveganje nepopolne informiranosti;
5. *verjetnost*, *tveganost* pomeni, da obstaja praktično vedno nevarnost, da sklepi, odločitve niso popolni, zato dejanja *nimajo* povsem *zanesljive* informacijske podlage; toda pri omejitvi na posamičen vidik je taka nevarnost še precej večja kot pri več vidikih, sistemu več vidikov ali celo dialektičnem sistemu vseh bistvenih vidikov.

Skratka,

---

<sup>342</sup> Zgled: Obstajajo ljudje, ki radi trdijo, da je nekaj *popolnoma jasno, povsem na dlani* ipd. Trdijo torej, da je njihovo spoznanje *povsem* celovito. Taka trditev praktično pomeni, da se čutijo sposobni zajeti absoluten sistem čisto vseh vidikov. To seveda zaradi naravne zapletenosti življenja in naravne omejenosti človekovih sposobnosti ni izvedljivo. Torej so tisti, ki trdijo kaj takega, spregledali svojo naravno sposobnost, omejeno na izbrani vidik.

<sup>343</sup> Za številne avtorje, ki temeljijo bolj na tradicionalni splošni teoriji sistemov kot na sodobnejših, odprtost pomeni zgolj to, da upoštevajo okolje, npr. podjetja, ne samo njegovih notranjih lastnosti. Za mnoge specialiste odprtost pomeni, če pomeni kaj več od omenjene omejitve, odprtost do drugih ljudi enake stroke. Oboje je očitno premalo za dialektično sistemsko razmišljanje in delovanje ter za uspeh pri delu: gre za odprtost do drugačnih vidikov.

<sup>344</sup> Seveda imamo v mislih aktivno, ne samo pasivne prilagodljivosti, torej tako z vplivanjem, ne le sprejemanjem.

prvih pet smernic le pove, *kaj potrebujemo*, a žal omogočajo, da uporabniki prezrejo, da so uporabne tudi, kadar se omejimo na *premalo vidikov, torej v navidezno celovitost*.

Zato jih je treba dopolniti z odgovorom na vprašanje, kako bi jih **uresničili** v skladu z zakonom potrebne in zadostne celovitosti.

V **drugo skupino** tako spadajo:

6. *Uporaba materialistične dialektike* namesto srednjeveške metafizike<sup>345</sup> in/ali idealistične dialektike<sup>346</sup>. Obe bi pomenili prešibko upoštevanje sodobne stvarnosti pri razmišljanju, delovanju in obnašanju v vsakdanjem delu in življenju, zlasti soodvisnosti. Materialistična (= vso stvarnost povzemajoča) dialektika je torej izrazita podlaga, da upoštevamo soodvisnost in zato dialektični sistem vidikov, ne le posamičnega vidika. Torej je *podlaga in pogoj*, da uvedemo v razmišljanje in delovanje in obnašanje čim resničnejšo in *čim manj navidezno celovitost*, odprtost, dinamičnost in medstrokovnost, ne da bi zaradi tega predpostavili, da je namesto verjetnosti (in z njo izraženega tveganja) dosegljiva popolna zanesljivost.<sup>347</sup>

7. *Uporaba tipologij sistemov*<sup>348</sup> in *modelov*<sup>349</sup> omogoča, da ne bi uporaba materialistične dialektike pripeljala do tolikšnega upoštevanja prepletanja in povezovanja soodvisnih (delov) pojavov, da jih ne bi več zmogli *razmejiti* pri razmišljanju, delovanju in obnašanju v vsakdanjem delu in življenju. S tem bi pač izgubili pregled nad stanjem in dogajanjem. Omogoča torej *matematično natančnost* izražanja tudi, kadar ne uporabljamo matematičnega stila zapisa.

8. *Realističnost posploševanja spoznanj*, ki jih dajejo posamične in delne analize v okviru posamičnih tipov sistemov in modelov, omogoča, da se zaradi omejitve na njih ne bi (pretirano) odmaknili od stvarnosti v razmišljanju, delovanju in obnašanju pri vsakdanjem delu in življenju. *Povezava, sinteza* več različnih posamičnih spoznanj v skupno spoznanje pač zahteva skrajšanje in posplošitev, zato pa odpira tveganje, da bi posplošili s praznimi frazami namesto realistično.<sup>350</sup>

9. *Uporaba dialektičnega sistema* podpira realističnost posploševanja; namesto omejitve na posamičen, enostranski in zato le delno stvaren sistem omogoča, da bi zajeli *vse bistvene in samo bistvene vidike kot sistem*, ne le kot množico ali celo sploh ne, ko gre (tudi) za razmišljanje, delovanje in obnašanje pri vsakdanjem delu in življenju.

10. *Upoštevanje soodvisnosti analize in sinteze*; iz zakona o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti izhaja: najprej je na vrsti sinteza izhodišč, potem analiza na njihovi podlagi, potem sinteza sklepov. To so tri faze procesa razmišljanja in se v njem izmenjuje le (začasna) pretežnost poudarka na eni ali drugi. A stvarno razmišljanje, delovanje in obnašanje pri vsakdanjem delu in

<sup>345</sup> Le-ta ne upošteva dialektike. Glejte Prikaza 1.4 in 1.5, prosim!

<sup>346</sup> Le-ta sicer upošteva dialektiko, a le dialektiko razmišljanja, duha, idej, ne pa dialektike kot lastnosti vse stvarnosti.

<sup>347</sup> O njej se seveda zdaj pogovarjamo znova. Tako je zato, ker se pogovarjamo o spletu smernic za druge ljudi, ne za tiste, na katere smo naslovili smernice v p. 2.5.

<sup>348</sup> Tipologije sistemov in modelov tukaj nismo povzeli, o njih glej Mulej in soavtorji 2000. Opozorimo naj le, da tisti hip, ko izberemo svoj *vidik* in v skladu z njim lastnosti obravnavanega pojava, ki jih upoštevamo in ki jih pustimo ob stran, že uvedemo neki tip sistema. V odvisnosti od te izbire gre lahko za realen, odprt, dinamičen, kibernetični itd. ali kakšen drugačen sistem. Glejte p. 2.7.3!

<sup>349</sup> Tudi tipologije modelov tukaj nismo povzeli, o njej glej Mulej in soavtorji 2000, tukaj p. 2.7.4. Načelno pa velja: brž ko sistem – kot svojo miselno in/ali čustveno sliko o obravnavanem pojavu – ponazorimo z drugimi sredstvi, že pride do modela (npr. prometna tabla za nevarnost v križišču; knjiga za avtorjevo razmišljanje; fotografija za zunanji videz; statistični vzorec; laboratorijske razmere; itd.). Važno je, da je model dovolj podoben *sistemu* in dovolj stvaren, da dovoljuje uporabno sklepanje. Ne more odsevati obravnavanega objekta kot dejansko obstoječe »celote«, enote, ampak le sistem, ki jo/ga obravnava z izbranega vidika. Glejte Prikaz 2.15!

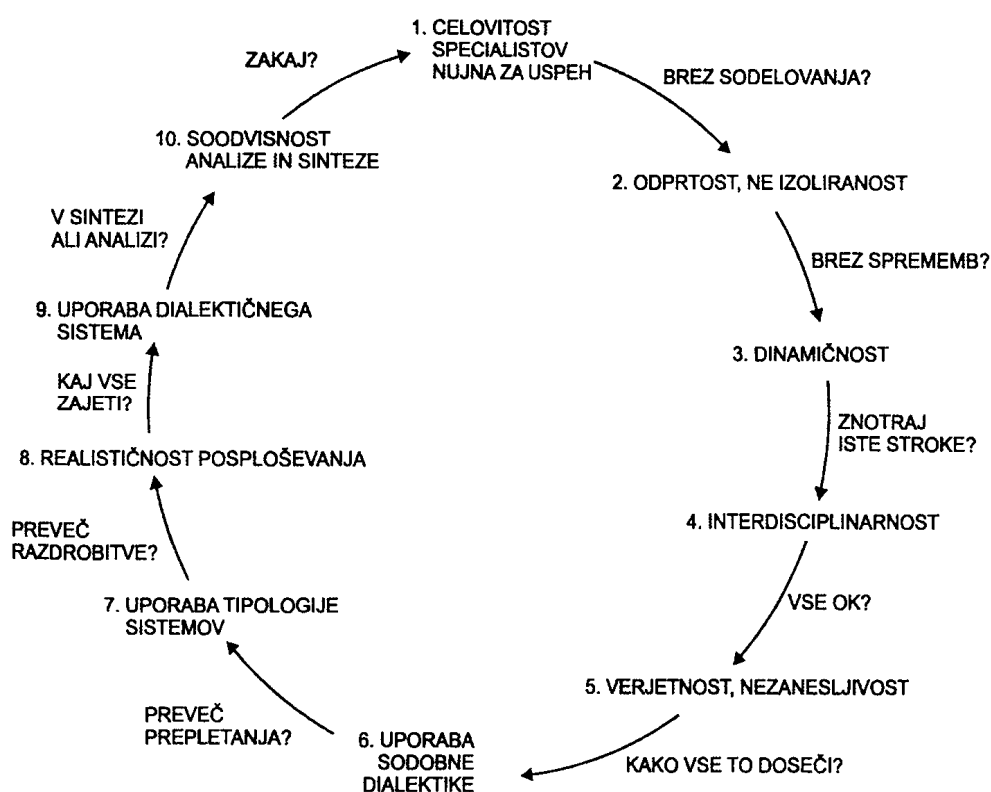
<sup>350</sup> Zgled: poročilo o dolgem sestanku s kratkim člankom v časopisu se lahko izteče v prazne fraze, namesto da pove kaj bistvenega. – Tu obravnavano dejstvo je bistveno, ker v praksi ni izvedljivo med ljudmi komuniciranje, ki presega raven povzetka (analitik ali drug avtor ne more dati direktorju ali drugemu bralcu vseh svojih gradiv in pričakovati, da jih bo prebral v celoti, saj ne utegne). O stvarnosti dobiš in daš torej samo en delen prikaz (od več možnih) in s tem le delno stvarno sporočilo.

življenju – praktično nenehno – vsebuje obe in sta druga od druge odvisni, t.j. soodvisni.<sup>351</sup>

### 2.6.3 SKLEPI O SMERNICAH ZA VZDRŽEVANJE USTVARJALNEGA SODELOVANJA

Kolikor bolj se krepi specializacija in delitev dela, kar je povsem naravna težnja glede na silno rast razpoložljive količine spoznanj in objav, toliko težje je zagotavljati potrebno in zadostno celovitost, inventivnost in inovativnost. To je žal res tako z vidika zgodovinskega razvoja kot tudi z vidika odvijanja procesa dela, s katerim se tukaj ukvarjamo. Zato *ni* dovolj, da imamo pred očmi smernice, ki nam služijo za *opredelitev* subjektivnih izhodišč, da bodo *le globalno* zagotavljala celovitost, inventivnost in inovativnost, kajti njihov vpliv ne seže dovolj zanesljivo in popolno v vse faze procesa dela in vse važne podrobnosti.

Smernice, s katerimi smo se ukvarjali v poglavju 2.6, (naj) pomagajo razrešiti / preprečiti zagato, ki bi nastala v obliki porasta / uresničitve entropije, če ne bi omogočili dovolj celovitosti, inventivnosti in inovativnosti tudi v fazah dela, ki so na vrsti **po opredelitvi izhodišč** vse do povsem ozko specializiranih in nič manj nujnih operativnih opravil.



Prikaz 2.13: Smernice za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja, prikazane v krožnem vzročno-posledičnem odnosu poenostavljenega zaprtega kibernetičnega kroga

Pri njihovem uresničevanju si pomagamo s spoznanji o sintezi sistemov, modelov o sistemih, o analizi na njihovi podlagi in v njihovih okvirih, pa tudi o sintezi modelov za sisteme na osnovi analize. Smernice smo torej nanizali in jih umestili prav tu, da z njimi vsa ta spoznanja, zapisana prej po delih, povežemo v (dialektično sistemsko) celoto. Tako bi smiselno zaokrožili in zato smeli končati fazo opisovanja dejstev, ki ga s pomočjo smernic za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja lahko preverimo, ali je dovolj blizu stvarnosti, da smemo preiti na analizo.<sup>352 353</sup>

<sup>351</sup> Kdor ne razmišlja o vplivu izbranih vidikov na vsebinsko usmeritev analize, trdi, da je prva na vrsti analiza. Kaj je potem njena podlaga, če ne opredelitev (= sinteza) izhodišč in zatem (/dialektičnega/ sistema) vidikov?

<sup>352</sup> Opisovanje dejstev še ni analiza, ampak le vir surovin – podatkov – za njo. Toda tudi za opis dejstev je važno, kakšna je uvodna sinteza izhodišč. Na njihovi osnovi bomo nekatera izmed dejstev pustili med nepomembna in zato izpustili, druga pa upoštevali in jim s tem dovolili vpliv v analizi in v kasnejši fazi uresničevanja njenih spoznanj in sklepov na njihovi osnovi. Zgodba o soodvisnosti analize in sinteze se pojavlja torej podobno večno kot zgodbe



Tukaj bomo, ker gre za tematiko o IIM, teorijo o analizi izpustili. Za podlago analize bomo uporabili vire o IIM.<sup>354</sup> Za povezavo med DTS, inoviranjem in citatom EU iz Prikaza 0.6. nam to zadošča.

## 2.7 METODE ZA MODELIRANJE USTVARJALNEGA (SO)DEL(OVANJA)

### 2.7.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA V P. 2.7

Soodvisnost specialistov, ki jo odseva tudi zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti, zahteva, da specialisti vedno znova ali celo nenehno sodelujejo. Delo, ki se da modelirati s tehnološkimi in organizacijskimi predpisi vse do *deterministične* ravni natančnosti, modelirajmo z njimi in povsem podobno in natančno! Toda **ustvarjalnosti** sodelavcev na tak način ne podpiramo, ampak jo *odstranimo*, saj morajo delo izvesti točno po predpisih, torej se uveljavi rutina; s tem se delo (trdosistemsko) poenostavi in optimira. To pogosto zadošča in koristi. V delovnih fazah, ki ne dopuščajo, da njihov potek programiramo deterministično, vendarle obstaja možnost, da ne dopustimo nereda: iz **izkušenj iznajdljivih sodelavcev** se da empirično (a *mehkosistemsko*) razviti *okviren model postopkov dela*. Tako nastane *opomnik*, ki se bolj kot na vsebino osredotoča na postopke. S sodelovanjem izvajalcev procesa more zrasti v prožen dialektični sistem lastnih (okvirnih!) opomnikov o postopkih dela. Le-ta se da prilagodljivo uporabiti, kadar naletimo na problematiko, ki je primerljiva z že zapisanimi izkustvi vsaj okvirno. Imenuje se *programoteka*. (Glej p. 2.5.2.4 in 3.3.3). (Prim.: Müller 1970; Mulej et al. 1986; Mulej et al. 1994; Mulej et al. 2000; Slevc 2002; itd.).

Potem ko smo za okvir na kratko obravnavali razvojne procese, zaradi katerih je postala teorija sistemov potrebna, smo se začeli ukvarjati z DTS. V p. 2.2 smo si ogledali zakon o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti. Pokazal je, da je vpliv zgodnejših faz večji od vpliva kasnejših faz, a ne edini, nenehno se pojavljajo soodvisnosti. Če jih ne upoštevamo, ustvarjamo prostor, da se krepí zakon entropije (glejte p. 2.3), saj ne upoštevamo zakona o potrebni in zadostni celovitosti (glejte p. 2.4 in p. 1.5-1.8). Na podlagi teh spoznanj smo se v p. 2.5 ukvarjali z opredelitvijo subjektivnih izhodišč. Pri njej nam pomagajo smernice. Podpirajo trud, da bi osebne lastnosti človeka (v vlogi subjektivnega dela izhodišč nekega procesa človeške dejavnosti) bile usmerjene dovolj celovito in ustvarjalno, sodobno. Prikazi 2.1 – 2.4 so pokazali, da je od teh lastnosti, četudi le *okvirno, mehko*, odvisna vsebinska in metodijska usmerjenost celotne dejavnosti. Kaj to pomeni praktično, kaže zlasti Prikaz 2.4. V Prikazu 2.5 smo modelu procesa poslovanj iz omenjenih štirih Prikazov dodali postopek NOVOST (izvirno: SREDIM), ki smo ga vnesli tudi v Prikaz 2.4 in ga v Prikazu 2.6 dopolnili v postopek USOMID-NOVOST.

#### 2.7.1 KRATKA VSEBINSKA RAZMEJITEV FAZ POSTOPKA »NOVOST«

Postopek NOVOST (Prikaz 2.5) je izdelal prof. dr. Pete Peterson, sodelavec dr. Alana Mogensena, očeta metodologije *»poenostavljanje dela«* - *Work Simplification*. Pomagal naj bi organizirati potek razmišljanja, da bi lažje ustvarjali, tistim, ki poskušajo nekaj ustvariti, izumiti, potem tudi inovirati (ali kot posamezniki ali timsko). (Mogensen 1980). Zamisel se kar dobro sklada z delovnim procesom, ki sta ga Š. Kajzer in M. Mulej modelirala istočasno (Mulej 1979). To je vidno v Prikazu 2.4.

Ustvarjalno sodelovanje, ki smo ga dodali v Prikazu 2.6 k postopku NOVOST, bo v naši razpravi kasneje. Uporabiti ga je mogoče tudi znotraj vsake faze postopka NOVOST, če

---

drugih omenjenih smernic.

<sup>353</sup> Seveda pa tudi ta, druga zbirka smernic pomeni poskus vplivati na ljudi in njihova subjektivna izhodišča, ne samo prva. Dopolnjujeta se, ne prekrivata, je pokazala praksa. Saj obravnavata različne faze istega procesa, v njih pa po delitvi dela so/delujejo različni ljudje ali pa so vsaj pozorni na različne dele lastnosti celote.

<sup>354</sup> V njih vsako poglavje predstavlja obravnavo iste tematike z nekega drugega izbranega vidika. Izbor poglavij je eden od zgledov izbora dialektičnega sistema vidikov, seveda šele skupno z upoštevanjem, kako se povezujejo in tvorijo nove emergentne sinergije zaradi medsebojnega dopolnjevanja z razlikami.

posameznik ne zmore vedeti in znati dovolj in se mu zdi vredno sodelovati, morda celo medstrokovno.

Načelno je **poljubno dosti možnosti**, kako bi opredelili vsebino posamičnih faz postopka NOVOST. Izbira je odvisna od obravnavane tematike in od – enako svobodno izbranega – dialektičnega sistema vidikov. Vsaka stroka in oseba to izbere po svoje, po svojih subjektivnih izhodiščih. Logika NOVOST ostaja okvirni modelni postopek in vedno koristna. Vsakdo jo vgradi kot del uporabe DTS na svojem področju – sam ali sodelovalno (kot USOMID-NOVOST ali kako drugače).

Naše izkušnje iz dolgoletne uporabe postopka NOVOST so pokazale, da je mogoče razmejiti 6 faz *vsebinsko* tako, kot kaže Prikaz 2.14.

## 2.7.2 RAZMEJITEV OBJEKTA, SISTEMA IN MODELA

V fazi Op(is) ali – izvorno R (record data) – za *izbrano nalogo* dovolj podrobno zberemo vse podatke. Da se bomo bolje znašli, posezimo za trenutek nazaj na konec faze N (nabor in izbor), izvorno S (»select«) – tematike, teme, problematike, problema, sistema izhodišč in okvirnega postopka za uporabo izhodišč pri obdelavi problema! Pogledati hočemo, kam sodijo pojmi objekt, sistem in model v tem kontekstu. Glejte Prikaz 2.15!

N=S Nabor in izbor teme	Naberi možne teme, izberi eno in pripravi njeno obravnavo od opredelitve izhodišč do poti do ciljev	Premislek o sebi kot raziskovalcu, avtorju, opazovalcu, upravljalcu, o okoliščinah predvidene dejavnosti in o njenem okvirnem programiranju, vključno z omreženjem (okvirno obravnavanih) globalnosti in podrobnosti, vse do opredelitve izbrane/ih nalog/e, ki se kasneje obravnava(jo) tako podrobno, kot štejejo za potrebno in smiselno. <sup>355</sup>
Op=R opis izbrane naloge	Opiši podatke in dejstva za vsako izbrano nalogo posebej	Z okvirnim programom podprt premislek o podrobnostih o vsaki izbrani nalogi posebej z več razmejenih in povezanih vidikov (s pomočjo povezovalnega programa in okvirnih programov <sup>356</sup> za nekaj njegovih korakov, da bo premislek tekel ustvarjalno).
V=E Vrednotenje, analiza podatkov	Prouči zbrane podatke vsebinsko, zlasti glede na vzroke, da je problem nastal, in na njegovo skrito ozadje	Z okvirnim programom podprt in usmerjen premislek, od kod in zakaj so obravnavani problemi nastali. Tako iščemo skrita ozadja. Za to uporabimo dialektični sistem vidikov, ki ga štejejo za ustreznega, ob upoštevanju, katere vidike smo v fazi N postavili v ospredje razmišljanja (npr. tehnično-tehnološke, pravne, sociološke, gospodarske, pedagoške, biološke itd.). Analiza se konča s predlogom sklepov za rešitev problema.
Od=D Preveritev, odločitev	Odločitev, kateri izmed predlogov za sklep se izbere, ker velja za najbolj stvarnega	Predlog sklepov je nastal v nekem metodijskem okviru, ki ga morda nismo dovolj natančno opredelili in preverili z vidika, ali omogoča dovolj stvarno obravnavo, tj. 1. sintezo izhodišč analize, 2. analizo podatkov na tej podlagi in 3. sintezo sklepov iz analize. Preverimo. Potem se odločimo.
S=I sprememba dane prakse	Pripravi načrt za uresničitev odločitve in ga uresniči v praksi – kot novost / morda inovacijo	Povežemo (dosedanje) teoretično pripravo in (sledеčo) praktično fazo ustvarjalnega (so)delovanja. Zajamemo vse korake iz Prikaza 2.4. Vsakega je mogoče posebej obdelati s postopkom USOMID-NOVOST iz Prikaza 2.6. O stopnji podrobnosti se odločimo za vsak primer posebej. Stara praksa se prenove (če koristno, gre za inovacijo).
T=M trajnost novosti	Zagotovi vzdrževanje novosti, da je ne opustijo. Pobude za nove izboljšave.	Morda nova rešitev ne ustreza vsem, ni dovolj celovita, ne rešuje vseh težav, povzroča nove probleme. Moramo jo zato raziskovati dalje in izboljševati, uporabiti nov krog NOVOST. Običajno se pojavijo nove težave in zato uporabimo postopek USOMID-NOVOST vedno znova. Tako kaže Prikaz 2.6.

Prikaz 2.14: Kratka dialektično sistemska opredelitev vsebine postopka NOVOST (SREDIM)

V življenju nas obdajajo *objekti*, tj. dejansko obstoječi predmeti, procesi, ljudje in druga živa bitja, organizacije itd., stvarnost. Imajo lastnosti, ki *dejansko obstajajo*, izmed njih nas zanima

<sup>355</sup> V primeru šolske seminarske naloge, ki služi seveda za vajo, obravnavamo podrobneje samo eno izbrano nalogo, ker več pač ne utegnemo. Po Prikazu 2.15 prevzame izbrana naloga vlogo modela. Enaka je praksa, ko pripravljajo delo za vsakega izmed ozkih specialistov. V poslovni praksi so to referenti, v šolski učitelji posamičnih predmetov, v proizvodnji delavci pri posamičnih strojih, ipd.

<sup>356</sup> O njih glej Mulej idr. 2000, tu jih ne vključujemo.

(kot opazovalce ali upravljalce) samo **neki del**. Samo neki del nam je tudi dostopen glede na naše znanje in vednost. Zato se omejimo samo na vidike, ki jih štejemo za posebno važne. Objekta kot celote, z vsemi lastnostmi, ki jih dejansko ima ne glede na vidike obravnavanja, pač po svoji naravi ne zmoremo zajeti<sup>357</sup> v svoje razmišljanje, a praksa zajema vse.

Če uvedemo **sistem vseh bistvenih vidikov**, da bi obravnavali objekt, razmišljamo s pomočjo *dialektičnega sistema*. To je komajda mogoče razen v tinskem delu. Upoštevamo zakon o potrebnosti in zadostnosti celovitosti, da bi preprečili delovanje zakona o entropiji čim bolj. Zato uporabimo tudi zakon o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti.

Običajen specialist omeji količino upoštevanih sestavin in odnosov obravnavanega objekta na tiste, ki jih izpostavi njegov **edini izbrani vidik**. Tako uvede *sistem*, ki je (naj spomnimo ponovno) *vsebinsko enostranska* miselna in/ali čustvena Prikaza obravnavanega objekta. Obstaja v glavi in/ali srcu (pravzaprav v levi in/ali desni polovici možganov) opazovalca/upravljalca objekta.<sup>358</sup>

STOPNJA STVARNOSTI PRI OBRAVNAVI OBJEKTA	STOPNJA PO-ENOSTAVLJANJA PRI OPISU OBJEKTA	VIDIKI, UPOŠTEVANI V OBRAVNAVI OBJEKTA	SESTAVINE OBJEKTA, UPOŠTEVANE V OBRAVNAVI	ODNOSI OBJEKTA, UPOŠTEVANI V OBRAVNAVI
OBJEKT <sup>359</sup>	Nič	Vsi obstoječi	Vse obstoječe	Vsi obstoječi
DIALEKTIČNI SISTEM	Majhna	Vsi bistveni za sinergijsko <sup>360</sup> obravnavo	Vsi bistveni vidiki	Vsi bistveni med vidiki
SISTEM	Velika	En sam po izbiri (enostranska obravnavo)	Po izbranem vidiku (lastnosti)	Po izbranem vidiku
MODEL	Zelo velika	Isti kot za sistem, a poenostavljen ali delen	Iste kot za sistem, a poenostavljene ali samo del	Isti kot za sistem, a poenostavljeni ali samo del

Prikaz 2.15: Odnos med objektom, dialektičnim sistemom in modelom z vidika poenostavljanja stvarnosti v človeškem razmišljanju in komuniciranju

Če tak človek stopi z **drugimi v stik, dialog, komunikacijo** glede obravnavanega objekta, jim mora svojo sliko o njem – označeno za sistem – jasno *sporočiti*. Izrazi jo z *modelom*. Model uvedemo tudi tedaj, kadar hočemo *eksperimentirati*.<sup>361</sup> Tudi sodelavec, ki bi naj izvedel neko **nalogo**, dobi z njo neki model (celotnega podjetja, a znotraj zanj/o in za njegovega/no predpostavljene/o važnega vidika) in se omeji na tako poenostavitve (drugo ga – zaradi nujne specializacije – manj zanima ali sploh ne). Z izvedbo naloge da neki delni prispevek (omejen na okvir izbrane naloge) k obdelavi celotnega dialektičnega sistema (nalog), s katerimi celotna skupina ali organizacija obravnava objekt, ki bi ga naj obvladali.<sup>362</sup>

<sup>357</sup> Če to ne bi bilo res, ne bi bila potrebna specializacija, a je neogibna, kot vemo iz prakse.

<sup>358</sup> Razlika med objektom in sistemom se zdaj pokaže kot važna. Upravljamo objekt, vidimo samo časih dialektični sistem, specialisti sistem (in še tega modelno). Poznamo torej samo del lastnosti, a vplivamo tudi na one, ki jih ne poznamo. Tu je vir tiste zapletenosti, s katero smo knjigo začeli: moč vplivati je pri človeku večja kot moč poznati.

<sup>359</sup> Objekt v stvarnosti obstaja, zato je kakršen pač je. Ima čisto vse lastnosti. Opazovalec jih ne more zajeti vseh, zato so vse nadaljnje postavke v Prikazu 2.15 – v primerjavi z objektom – poenostavitve in manj stvarne kot on sam. Ga pač le prikazujejo z nekega dialektičnega sistema vidikov ali celo enega samega vidika (= sistem), modeliranega.

<sup>360</sup> Gre za lastnosti, ki jih posamični vidik ne postavi v ospredje, ampak šele medsebojni vpliv več vidikov, ki so bistveni, da bi dovolj celovito dojeli in/ali obvladali objekt, npr. podjetje.

<sup>361</sup> V poglavju o difuziji (p. 4.2) bomo videli, kako pomembne so razlike med tema tipoma modelov.

<sup>362</sup> Zgled: Hiša je objekt. Med bistvene vidike uvrstimo npr. tehnične, tehnološke, gospodarske, pravne, socialne, sociološke, psihološke, ekološke itd. in pri tem upoštevamo tudi njihove relacije (npr.: tehnična izvedba mora upoštevati, koliko denarja ima naložbenik, kako se bo družina v hiši počutila, kako bo izvedba vplivala na naravno okolje itd. Podobno velja za druge vidike, npr. katera psihološka ugodna varianta je tehnično in pravno izvedljiva, sociološko sprejemljiva glede na običaje okolja, kamor bi jo postavili itd.). Vsak vidik se izrazi kot sistem. Gospodarska vprašanja se izrazijo s kalkulacijo idr., organizacijska z mrežnim planom del idr., tehnična z mapo načrtov itd. - ko so že toliko modelirana, da se dajo zapisati. Stopnja podrobnosti je poljubna, a vsaka pomeni redukcijo celotne količine in spleta vseh značilnosti hiše kot objekta na neki del(ček). Za posamične *faze* to pogosto zadošča, mora pa se v drugih fazah tudi *povezati v omrežje*, za kar poskrbi koordinacija.

Zavaja lahko **formalno dejstvo**, da ima tako celota kot tudi vsaka podrobnost *formalno matematične* lastnosti sistema:

- množico sestavin,
  - množico odnosov med njimi;
- in, če upoštevamo okolje, ima tudi
- okolje,
  - razmejitve od okolja,
  - odnose z okoljem,
  - vhode za inpute (= vplive iz okolje) in
  - izhode za outpute (= vplive na okolje).

(prim. Pidd 1996). Ima jih tudi vsak *model*. Podlaga, da govorimo ali o sistemu ali o modelu v skladu s Prikazom 2.15 je v tem, da

- **sistem** ponazarja *objekt*, a
- **model** ponazarja *sistem*.<sup>363</sup>

Zaradi teh formalnih podobnosti in vsebinskih razlik govorijo o *sistemu-originalu* in *sistemu-modelu*. To izvira iz pojmovnika, ki ga je uvedla še splošna teorija sistemov in ga moremo povzeti kot *tipologiji sistemov in modelov*.

### 2.7.3 VSEBINSKE OPREDELITVE POJMA SISTEM

Vsak objekt ima običajno tudi zgoraj povzete *formalne lastnosti sistema*. Zato in zaradi omejitve na lastno specializacijo, ki so jo šteli za samoumevno, so dolgo poskušali **enačiti objekt in sistem**<sup>364</sup>. Kasneje so ugotovili, da tako enačenje ne da vedno jasnega sporočila, kajti *specializacija* nujno povzroča, da v sistem zajemamo samo del lastnosti objekta in sistem *uvedemo kot miselno ali čustveno sliko o objektu z nekega izbranega vidika*.<sup>365</sup>

Sistem služi torej kot podlaga za miselno obravnavo objekta v okviru izbranih lastnosti. (prim. Checkland 1981)<sup>366</sup>. Taka obravnava sistema je zato *vsebinsko* odvisna od tega, kateri *tip sistema* uporabimo. Vsak tip sistema namreč postavi v ospredje **neki drug del lastnosti**, ostale pa bolj ali manj prikrije. Prikaza s pomočjo sistema je torej samo formalno celovita, vsebinsko pa *nujno enostranska*.

To je važno, ker ustvarja izbor sistema **podlago za analizo, sklepe in dejanja**. Zato ni dovolj, če jasno povemo, s katerega vidika obravnavamo objekt, ko uvedemo o njem sistem, ampak lahko z istega vidika izberemo tudi različne *type* sistemov<sup>367</sup>. Moramo torej biti kar se da natančni. Potem ko to opravimo v fazi N (ali S) iz Prikazov 2.5, 2.6 ali 2.14, zmore faza Op (ali R) zbrati in opisati podatke in dejstva bolje in tako pripraviti za kasnejšo analizo jasnejšo podlago kot sicer.<sup>368</sup>

Da bomo izbrali tip sistema kar se da natančno, je lažje reči kot storiti. Najprej zato, ker obstaja v Websterjevem besednjaku (prim: Ženko 1999) kar *15 skupin vsebinske opredelitve*

<sup>363</sup> Tudi popoln načrt za tehniško izdelavo hiše ali stroja ali ceste ipd. je vsebinsko model, saj zajema samo tehnično izdelavne lastnosti hiše in jih ponazarja slikovno itd., druge vidike – sisteme pušča ob stran.

<sup>364</sup> Npr. »Hiša je sistem«, ne: »Hiša je objekt, ki ga predstavlja tak in tak sistem s takega in takega vidika«.

<sup>365</sup> Tisti, ki ne dojemajo ali ne priznavajo, kako vplivna je izbira vidikov, še naprej pravijo npr.: »Podjetje = poslovni sistem« in samo poslovni sistem. (prim. veliko prispevkov na ISSS 2001, ISSS 2003, ISSS 2007 itd.).

<sup>366</sup> Dubrovsky (2001) je smiselno enako opredelitev našel že pri Aristotelu (iz antične Grčije) in Kantu (iz 19. st.).

<sup>367</sup> Zgled: izberemo ekološki vidik, ko obravnavamo tovarno. Če nas zanima varovanje okolja znotraj tovarne, bo pravšen zaprti tip sistema. Kadar nas zanima varovanje okolja zunaj tovarne in pod vplivom tovarne, nam ustreza odprti. Kadar nas zanimata oba in to povezano, ustreza delno odprti sistem. Itd.

<sup>368</sup> V p. 2.6 smo upoštevali, kar se vidi tu: napačno je reči, da je sinteza na vrsti šele in samo po analizi. Očitno je na vrsti tudi pred njo - *sinteza podlage in vidikov analize!* Zato ni možna povsem objektivna analiza. Vedno je pod vplivom predhodne sinteze, vsebinsko in metodijsko. Ker podlago izberemo, je torej odvisna od subjektivnih izhodišč.

*pojma sistem*, in potem še zaradi *tipologije sistemov* po dogovoru v splošni teoriji sistemov.<sup>369</sup>

Z vidika *formalnosti* je torej sistem opredeljen tako, kot smo že navedli – kot urejena množica, ki ima množico sestavin in množico odnosov. Formalna opredelitev pa ničesar ne pove o vsebinski.

Skratka, **vsebinsko** opredelitev sistema dobimo, brž ko opredelimo množico sestavin in množico odnosov med njimi ter *vidik*, s katerega bomo vse to obravnavali. Odvisnost od subjektivnih izhodišč je jasna. Zato smo vpeljali svojo

*kombinirano opredelitev (formalnost, t.j. celovitost + vsebina, t.j. enostranost) sistema.*

Zato opozarjamo, da objekt *obstaja* izven človekovih misli, sistem pa je *uveden* v človekovih mislih in/ali čustvih tako, da **izberemo**, katere od vseh lastnosti objekta bomo zajeli v obravnavo, a s čim bolj zaokroženo Prikazo. To svojo miselno sliko prenesemo na druge, kadar smo z njimi v stiku, z nadaljnjo poenostavitvijo – v obliki modela.

#### 2.7.4 RAZLIKOVANJE MODELA OD SISTEMA

*Zgled*, ki naj nas uvede v tematiko modeliranja in njegovega razlikovanja od uvedbe sistemov:

- obravnavana tematika je promet (npr.),
- izbrani objekt/tema je cestno križišče,
- problematika je promet skozi križišče (s sistemom mnogo vidikov),
- problem je nemoten potek prometa skozi križišče,
- dialektični sistem je varnost prometa v križišču (vidiki pešcev, voznikov motorjev, avtomobilov, koles, širine, zavijanja, označevanja pred križiščem in v njem, hitrosti itd., in njihovi medsebojni vplivi, npr. medsebojno upoštevanje, dajanje prednosti itd.),
- sistem je obveznost dati prednost desnemu (ker smo izpostavili ta vidik),
- model (ki to sporoči udeležencem prometa) je prometna tabla in/ali semafor.

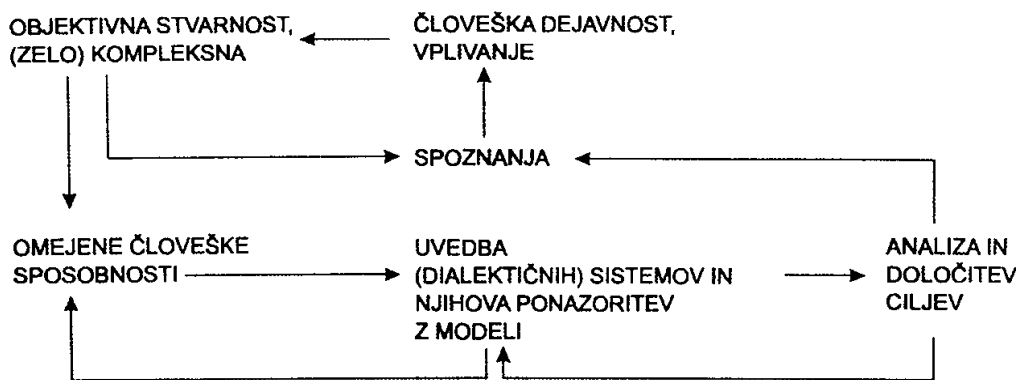
Upajmo, da so strokovnjaki, preden so prometno tablo/semafor postavili, vse proučili dovolj celovito. Verjetno so med proučevanjem uporabili *modele o sistemu* (v obliki opazovanja in posplošitve opažanj). Tako bi zbirali informacije, jih obdelali in ustvarili nove, zato da bi ob koncu mogli smiselno ustvariti *model za sistem* (v obliki prometnih znakov kot predpisov).

Zgled pokaže, da smo z modeli že precej korakov stran od celovite in zapletene prakse. Po Prikazu 2.15 so za nami vsaj štirje koraki poenostavljanja, odmikanja od prakse kot celote. Tako tvegamo, da ne **poenostavljamo** samo veliko, ampak *preveč*<sup>370</sup>. Zaradi te nevarnosti ne smemo prezreti, katere *pogoje morajo izpolnjevati modeli*, da ne bi pretiravali in pripravili za praktično dejavnost nevarno nestvarnih podlag. Položaj glede nastanka in vplivanja modelov kaže Prikaz 2.16.

---

<sup>369</sup> Uvesti je mogoče tipologijo sistemov, saj vsak tip izpostavi neki drug del lastnosti, vendar se s tem tukaj ne utegnemo ukvarjati. Glejte Mulej in drugi 2000.

<sup>370</sup> Za ozko specializiranega sodelavca je njegova izbrana naloga lahko v vlogi modela celotnega delovanja celotne organizacije; to je velika poenostavitev, a šele z njo se more dovolj osrediniti na svoj prispevek k celoti. Taka poenostavitev bi bila preveč, če ne bi bilo usklajevanja vseh izbranih nalog v skupno sinergijo.



Prikaz 2.16: Kibernetični krog stvarnost – modeli – dejavnost

## 2.7.5 MODELIRANJE DELA

**Postopek dela** (glejte p. 2.5.2.4.) je tisto, kjer se vsi talenti, vednosti, znanja, čustva in vrednote (pa tudi možnosti) konkretizirajo. Dobra tri desetletja ukvarjanja z (dialektično) teorijo sistemov so nam dala tudi to izkušnjo. Hkrati so dala izkušnjo, da **teoretično znanje in vednost** tvorita za ljudi, ki se ukvarjajo s postopki, ozadje, s katerim se ni treba niti ni prijetno ukvarjati vsem od njih. Uresničevali ga bodo, ne da zanj in o njem veliko vedo. Zato smo izdelali USOMID in ga objavili v posebni knjigi (Mulej idr., 1982 in kasneje); tukaj bomo dodali njegov povzetek kasneje (p. 3.3). Teoretična ozadja so povsem enaka, le da niso posebej zapisana, ampak so, recimo temu tako, namesto v teoretičnem jeziku zapisana v tehnološkem jeziku.

Še vedno velja: če je mogoče in glede na nujnost, da so izdelki enolični, pa tudi glede na predvidene sposobnosti tistih, ki se z njimi ukvarjajo, treba ustvariti tehnološke in organizacijske predpise, potem jih dajmo. Upoštevajmo pa, da tisto, kar je danes rutina, ni vedno bilo rutina, ampak najprej nekaj ustvarjalnega, torej se je **ponavljalo** v postopku samo **okvirno** (npr. obrtniško delo pred industrijskim, zlasti pred tekočim trakom). To pomeni, da more biti ustvarjanje in uporaba programoteke tudi **korak** k natančnejšemu modeliranju postopkov dela. Ko gre za delo ljudi na managerskih in strokovno ustvarjalnih delokrogih, pa programoteka<sup>371</sup> najbrž pomeni tisti korak k natančnejšemu modeliranju postopkov dela, ki je edini izvedljiv. Smiselno je vseeno.<sup>372</sup> Omogoča, da najvplivnejše delo ne poteka na pamet in je podvrženo pozabljanju, ampak ima **okvirno podporo**.

Iz modeliranja (ustvarjalnega) dela izide delo, iz njega **spoznanja** in drugi dosežki. Ker se tu ukvarjamo z miselnim delom, nas predvsem zanimajo spoznanja. Seveda bi naj bila resnična. Ali to tudi zmorejo?

## 2.8 RESNICA – IZID ANALIZE – JE SUBJEKTIVNA IN OBJEKTIVNA HKRATI

Ali je res, kar trdijo nekateri, da je resnica *ena sama*, če je jasno, da je analiza odvisna od izbranih vidikov in omejena znotraj njihovih obzorij? Očitno *ni povsem* res, saj je resnica nekaj, kar sicer objektivno **obstaja**, a dojemamo jo z analizo in zato le znotraj okvirov, ki smo jih postavili, ko smo se je lotili. Eno je stvarnost, drugo pa naše **razumevanje** in pojmovanje o njej.

Resnica je zato soodvisnost *razmišljanja in prakse*. Je hkrati *subjektivna*, saj odseva človekovo spoznanje o praksi, in hkrati *objektivna*, saj odseva del objektivne stvarnosti, vendar znotraj izbranih vidikov in celovitosti doseženega spoznanja. Zato

*v praksi ni absolutne resnice,  
ker ni možna uvedba absolutnega sistema kot izhodišča za analizo.*

Resnica je torej *relativna*, odvisna od razvoja družbe, še posebej njene znanosti in od

<sup>371</sup> Glejte p. 2.5.2.4 in 3.3.3!

<sup>372</sup> Tovrstna izkušnja je - vsaj po najinem razumevanju - temelj za metodo projektni management, ki je izredno priljubljena in ogromno v rabi pri nas in v razvitejšem svetu. Glejte n.pr. Hauc 1998 in 2007.

omejenosti spoznavnega aparata človeštva (še relativnejša pa je 'resnica' tistih, ki znanosti ne poznajo, tako da postavljajo trditve brez – celovitih – argumentov /= dokazov/, razen če imajo izjemno intuicijo!). V nekaterih delih je lahko tudi *absolutna*, vsaj do časa, ko nova spoznanja dopolnijo ali celo zavržejo stara<sup>373</sup>.

Osnovni kriterij resnice je torej *praksa*, ker povezuje objektivno stvarnost in človeško razmišljanje in čustvovanje, toda ne kot le posamično, ampak *celotno družbeno*<sup>374</sup> *izkustvo*.

Toda tudi celotno družbeno izkustvo – praksa se spreminja in to dejstvo zahteva, da tisto, kar štejemo za resnico, stalno preverjamo, da **spoznavamo relativni in absolutni del znanstvene (in praktične) resnice**. Znanstvena resnica se namreč običajno omejuje na splošni del lastnosti, včasih na posebnega, praktična pa predvsem na posamičnega. Glejte Prikaz 2.17.

TRIDELNA STRUKTURA LASTNOSTI PREDMETA OPAZOVANJA IN/ALI VPLIVANJA (po teoriji dialektike)	PRAKTIČNE POSLEDICE STRUKTURE LASTNOSTI OBJEKTA (v stvarnem življenju)
<i>Splošni del</i> , enak za vse sestavine in odnose objekta (= danega predmeta obravnave)	<i>Splošni izomorfizmi</i> (= podobnosti), enakost, vse povezujoči del lastnosti objekta
<i>Posebni</i> , delnim skupinam sestavin in odnosov skupen del lastnosti objekta, ne vsem	<i>Grupirajoči izomorfizmi</i> , različni med podsistemskimi skupinami lastnosti objekta
<i>Posamični</i> (individualni) del lastnosti objekta, različen za vsako sestavino ali odnos objekta	Nobenih izomorfizmov, <i>samo razlike</i> med sestavinami ali odnosi objekta

Prikaz 2.17: Soodvisni trije deli lastnosti vsega, kar obstaja (otipljivo ali neotipljivo)

## 2.9 SKLEPI O DIALEKTIČNI TEORIJI SISTEMOV

Dialektična teorija sistemov je ena od teorij sistemov (z drugimi se ukvarjamo v Mulej idr. 2000). Poskuša uveljaviti namen osnovnih avtorjev teorije sistemov, da bi dosegli v razmišljanju, delovanju in obnašanju **čim več celovitosti**. Toda poti k njej ne išče v izomorfizmih, razen v delu formalno utemeljnega *enotnega besednjaka* in v pojmu *soodvisnost* (= dialektika, interdependenca) kot temeljnem, ampak bolj v dopolnjevanju soodvisnih sestavin. Glejte Prikaz 2.18 kot primer soodvisnosti.

Entropija čim manjša – a vendar stalna nevarnost	⇒	potreba po sposobnosti in možnosti, da preživimo itd.	⇒	Potreba ustvarjati invencije in inovacije
↑		↓		↓
Upoštevati zakon potrebne in zadostne celovitosti	⇔	DIALEKTIČNO SISTEMSKO RAZMIŠLJANJE	⇔	Upoštevati zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti
↑		↓		↓
Razviti subjektivna in objektivna izhodišča v prid ustvarjanju inv. & inovacij	⇐	Podpreti ustvarjalno sodelovanje z metodami, kot je USOMID	⇐	Zagotoviti ustvarjalno sodelovanje za ves delovni proces

Prikaz 2.18: Soodvisnost sestavin in povezav DTS

Le-te so sodvisne, ker se medsebojno razlikujejo. Razen tega poskuša DTS podpirati pot k celovitosti z oblikovanjem **metod za ustvarjalno sodelovanje** in z njimi povezanih temeljnih spoznanj.

<sup>373</sup> Zgled: Newtonova fizika pred Einsteinom in Heisenbergom; 'znanstvena' organizacija dela' in klasična ter neoklasična ekonomska teorija pred časi, v katerih je nastala odvisnost konkurenčnosti od ustvarjalnosti, razvite v inventivnost in inovativnost, idr.

<sup>374</sup> Pri tem je družba seveda mnogo širši pojem kot država, ki je le eden od njenih organov, ali le ena od njenih razmejitev (prim. Rus 1991).

### TEMA 3

## (DIALEKTIČNA) TEORIJA SISTEMOV, USOMID, INOVIRANJE IN ODLIČNOST POSLOVANJA

### 3.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA V TEMI 3

Študij in praksa ekonomije, katerekoli usmeritve znotraj nje, menedžmenta, prometa, športa in česar koli drugega sta enako družboslovni, naravoslovni in inženirski problem, saj vse troje pomeni le tri različne *globalno izbrane vidike*, ki so bolj ali manj nenehno soodvisni in z njimi obravnavamo življenje. Znotraj njih je dolga vrsta pomembnih vidikov, ki s svojimi soodvisnostmi skupaj tvorijo dialektične sisteme, različne po kombinacijah vsebin, a primerljivih po splošnih matematičnih in filozofskih delih lastnosti. V sodobnih razmerah jih bistveno povezuje

dejstvo, da se s celovitostjo in inoviranjem  
še najlažje borimo zoper entropijo.

Opazili ste lahko v uvodu in dosedanjih dveh temah, da se je izmed vseh širše uveljavljenih variant teorij systemskega razmišljanja prav dialektična teorija sistemov najbolj neposredno posvetila proučevanju sodobne družbe in poslovanja z vidika *inovativnosti* kot *človeške lastnosti* in danega dogajanja. Le-ta je bistvena značilnost sodobnega življenja in se v vsakdanji praksi kaže kot *odličnost*, po eni strani izdelkov (bolj vidno) in po drugi strani celotnega poslovanja (bolj v ozadju, a bistveno). Zato ker se je **inoviranje** na Zahodu v zadnjem slabem stoletju in pol uveljavilo mnogo bolj kot drugod, vključno s Slovenijo, ima Zahod bistvene prednosti pred vsemi drugi predeli sveta.<sup>375</sup> Zato si v nadaljevanju na kratko pogledjmo še nekaj o inovativnosti, inoviranju in njuni posledici – **odličnosti poslovanja**, zato pa tudi visoki **kakovosti** (delovnega) življenja. Vračamo se k Prikazu 0.1, a se bomo osredinili na druge faze procesa kot doslej.

### 3.1 KRATEK POGLED NAZAJ

Kmalu po objavi knjige Ustvarjalno delo in dialektična teorija sistemov (Mulej 1979), delno pa že pred tem, se je pokazalo, da so njene zamisli zelo koristne za *posodabljanje* (= inoviranje) organizacijske in gospodarske prakse, zato pa tudi poslovanja kot celote. Glavna težava je bila v mostu od teoretičnega razmišljanja do prakse.

Zato je bilo potrebno izdelati metodologijo, ki bi – enako kot na tehniškem in naravoslovnem področju *tehnologija* (= veda o praktičnih postopkih) – omogočila, da teoretična spoznanja postanejo uporabna za praktike, ne da le-ti poznajo vsa teoretična ozadja. Hkrati s tem spoznanjem so prišle z več strani pobude, da bi se na osnovi dialektične teorije sistemov začeli ukvarjati s problemi tkim. množične inventivne dejavnosti (= MID), da bi jo pomagali izveči iz slepe ulice. Iz obojega skupaj je izšel nastanek serije vsakoletnih prireditev ob dnevu inovatorjev v Mariboru (= PODIM) in serija zbornikov (kasneje izbranih člankov), objavljenih vsako leto v reviji Naše gospodarstvo (Maribor) od l. 1982 dalje.

Hitro se je pokazalo, da

stara *omejitev pojma inoviranja* na  
drobne tehnično-tehnološke novosti,  
izdelane (samo!) mimo službene dolžnosti,  
*ni* v skladu s sodobnimi potrebami in možnostmi,

da (naj) je/bo skorajda vsakdo inventiven in inovativen, konkurenčnost podjetij in drugih

---

<sup>375</sup> V javnem tisku smo konec decembra 1999 dobili zopet nove lestvice najbogatejših držav, tokrat ne po podatkih in merilih Svetovne banke, ampak Agencije OZN za gospodarski in socialni razvoj (UNDP), celo dve različni. Toda vse, četudi medsebojno različne lestvice in četudi uporabljajo različna merila, vedno postavijo na vrh lestvice države, ki so v zadnjem dobrem stoletju najbolj pospeševale podjetništvo in zato tudi njegovo drugo plat medalje – celovito inoviranje. Podatki GEM (Rebernik 2003) kažejo enako. Enako vidimo iz novih podatkov Svetovne banke.



organizacij pa temelji na inovacijah.<sup>376</sup> Pokazalo se je tudi, da ni dovolj, če vodstva organizacij kažejo svoj interes za inoviranje v skladu s starim modelom tkim. **MID**. Le-ta je predvideval namreč čakanje, da bo kdo kaj predlagal sam od sebe, in zamotan postopek uresničevanja, vrednotenja in nagrajevanja zamisli. Tako izraža **preveč pasivno poslovno in družbeno-gospodarsko politiko**, da bi ljudi zares aktiviral, ne le nekoliko spodbujal. Pokazalo se je, da ta zadošča samo za fanatike (= izjemne zagnance) inoviranja in je **premalo**, če naj

konkurenčnost temelji na inovacijah,  
kot je v sodobnem svetu postalo normalno v zadnjih desetletjih.<sup>377</sup>

Na spoznanje o novi potrebi smo najprej reagirali tako, da je v Sloveniji z delom več avtorjev ali avtorskih skupin prišlo iz tujine in/ali nastalo *več variant metodologije za ustvarjalno sodelovanje mnogih*.<sup>378</sup> Izmed njih bomo tukaj povsem na kratko prikazali našo – USOMID.<sup>379</sup> Tedaj smo računali, podobno kot model MID, da imajo vodstva organizacij samodejno interes za inoviranje, a v razmerah brez tržnega in zakonodajnega pritiska to (žal) ni (bilo) čisto res.<sup>380</sup>

V uvodnem prispevku za 3. PODIM je prof. dr. Kralj povedal misel, ki se je izkazala za bistveno za nadaljnji razvoj našega dela glede teorije in prakse inoviranja: MID je lahko uspešna samo kot sredstvo politike podjetja, zato je

---

<sup>376</sup> Zgoraj izpostavljena, danes zastarela opredelitev pojma “inovacija” je prišla v jugoslovansko zakonodajo l. 1965 in je bila tedaj v skladu z mednarodno veljavno opredelitvijo. L. 1971 so mednarodno opredelitev spremenili v širšo, ki je dopuščala, da dobijo nagrado in priznanje vsi tisti avtorji, ki napravijo novost, ki se v praksi – v uporabi (!) – pokaže *koristna, zlasti donosna*, ker pomaga doseči novo korist - v obliki prihrankov, znižanja stroškov, zadovoljlitve novih potreb ali nove zadovoljlitve potreb. Uveljavili so opredelitev: *inovacija je vsaka koristna novost* (enako: EU 1995; EU 2000). Le-ta je prišla v jugoslovanski zakon l. 1981, v praksi pa ni prodrla in v vsakdanjem pojmovanju še vedno prevladuje stara opredelitev (Mulej idr. 1997; Mulej, 2006). Republika Slovenija je kot samostojna država uveljavila nov zakon l. 1995, a je v njem podala dvoje bistveno različnih opredelitev pojma inovacija v istem členu. Najprej je - v nasprotju z opredelitvijo Evropske unije in OECD - zapisano, da je inovacija vse, kar se da patentirati (torej tudi tisto, kar ne nosi koristi, obenem pa je izključeno vse, kar ni novost tehniško-tehnološkega značaja, saj se netehnološke invencije ne dajo patentirati). Potem pa je - tokrat v skladu z opredelitvijo Evropske unije in OECD - zapisano za drobne novosti, da veljajo za inovacije šele, ko v praksi dokažejo svojo koristnost. (Žal enako UL RS 7/2003, a danes je problem na ravni Uradnega lista razrešen, v praksi pa manj.)

<sup>377</sup> Glejte Prikaz 2.10.

<sup>378</sup> Glejte Zbornik PODIM 1986 v reviji *Naše gospodarstvo /Maribor/ 33/1987/2-3* in Zbornik PODIM 1999. Potem smo koncept PODIM posodobili; oznaka PODIM danes pomeni Podjetništvo, inoviranje, menedžment. Vse troje je v inovativnem poslovanju organizacij v inovativni družbi v tesni soodvisnosti.

<sup>379</sup> Tudi najsodobnejše in najpopularnejše variante metod, namenjene aktiviranju ustvarjalnosti sodelavcev za inoviranje, nimajo za svojo osnovo bistveno drugačne logike (prim. npr. IDIMT '99). V osnovi gre namreč za dejstvo, da (1) velika večina sodelavcev ve največ o postopkih lastnega dela, a jih o njih najmanj vprašajo, zaradi česar ostajajo njihove izkušnje, talenti, vrednote, čustva, vednosti in znanja le delno uporabljene, (2) vse postopke povezujejo informacijske potrebe ljudi, ki izvajajo postopke, kasnejše po zakonu o hierarhiji zaporedja, v skupen proces, (3) vendar se vodje po stari praksi manj ukvarjajo z *informacijskimi potrebami in aktiviranjem podrejenih* kot ustvarjalnih in zato avtonomnih ljudi in delnih enot, več pa z ukazovanjem, torej z razmišljanjem *namesto* podrejenih. (Prim: Mulej, ur. 1996). Tako zapravljajo sposobnosti in odgovornost vseh, podrejenih in svoje.

<sup>380</sup> Model MID je nastal na osnovi ameriškega modela “Suggestion System”. Gre za to, da sodelavci (naj) dajejo sugestije (= predloge), kako bi kakšen zaznani problem razrešili ali kakšen postopek dela, lastnost izdelka ipd. izboljšali. Ni nujno, da je sugestija že povsem dognana. Doženejo jo naj strokovnjaki. V zahodni praksi so razponi plač veliki in upoštevajo dejstvo, da ne more napredovati na odgovornejše delovno mesto, kdor ni inventiven (= avtor novih zamisli, ki obetajo koristnost) in inovativen (= v praksi uveljavlja nove zamisli in dosega njihovo koristnost). Toda tudi tam so težave, ko gre za to, da naj strokovnjak s svojim, pogosto dodatnim delom, dogradi in uveljavi neko zamisel, zato da bodo korist od nje imeli avtorji zamisli in podjetje kot celota, ne pa tudi tako angažirani strokovnjaki. Zato se izkaže, da koncept MID v številnih okoljih *bolj ovira kot podpira* resno inoviranje, zlasti pa uveljavitev *inoviranja kot splošne kulture organizacije* (= v njej prevladujoče in vsakdanje navade). Posodobitev kulture organizacij(e) postopno vodi v nastanek *inovativnega gospodarstva in inovativne družbe*. Kot smo pokazali v tej knjigi v Uvodu in Temi 1, je ravno v tej lastnosti ena od bistvenih razlik med severozahodom sveta (in nekaj nadaljnjih območij) in torej med 20% prebivalstva sveta na eni strani in med drugimi 80%, ki niso razvili inovativne družbe, na drugi strani. – Danes je v Sloveniji malo uspešnih uporab »metode sugestij«, zgled je Revoz Novo mesto (Kebelj, v PODIM 1999). Zdaj je že več uspešnih uporabnikov te metode (Fatur 2006; Likar idr., 2007).

najprej potrebna (inovativna! – op. MM)<sup>381</sup>  
*inovacijska politika*

(Kralj 1983).<sup>382</sup> Iz tega je izšlo raziskovanje, ki smo ga najprej dali v javnost na 5. PODIM (Mulej, ur. 1985) in ki se je potem izteklo v pojem in knjigo *Inovativno poslovanje* (Mulej in soavtorji 1987). Sledila je uvedba tematike o inoviranju v študijski program UM EPF Maribor,

- najprej v predmet dialektična teorija sistemov (danes: teorija sistemov),
- nato v magistrski študij MBA,
- potem v dodiplomski študij management malih podjetij,
- nadalje v magistrski študij, posvečen v celoti inoviranju – inovacijski management, in kot predmet v nekatere druge magistrske študije,
- nato pa v obe smeri dodiplomskega študija, ki obstajata danes – univerzitetno in visokošolsko strokovno (Mulej idr. 1998), tudi bolonjsko, na EPF,
- od l. 2001/2 pa še v specialistični študij management.

Spremljal jo je nastanek vrste novih knjig, zadnja leta pa tudi širitev tematike o inoviranju na nekaj, a za zdaj še zelo malo drugih visokošolskih zavodih. Žal se s to tematiko še ne srečujejo vsi slovenski študenti (niti bodoči inženirji!) in zaposleni, četudi jih

nujno – zelo kmalu – čaka življenje  
v razmerah inovativne družbe.

Slovenija pač je postala članica, ne več kandidat za prehod iz pridruženega v polnopravno članstvo Evropske unije, ki že zdaj predstavlja veliko večino odjemalcev in dobaviteljev za slovensko proizvodnjo in storitve (na ravni vsaj 2/3 BDP). Evropska unija združuje države, ki so poleg ZDA, Kanade, Japonske, Avstralije, Nove Zelandije in štirih “malih azijskih tigrov” – Južne Koreje, Formoze (= Tajvana), Hong Konga in Singapurja namreč **jedro inovativnega dela sveta** (prej omenjenih 20%). To dejstvo odseva tudi v Strategiji gospodarskega razvoja Slovenije (UMAR 2001) in v mnogih ukrepih slovenskih državnih organov, četudi še ne dovolj in z dovolj odziva (PODIM 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008).

Toliko o pogledu nazaj. Prvo naslednje poglavje bo povsem kratko zajelo *inovativno družbo in poslovanje*, drugo potem metodo USOMID. V drugi, obsežnejši varianti te knjige je v nadaljnjem poglavju na vse to navezano vprašanje etike, potem pa zajema še najbolj razširjeno novejšo mednarodno varianto povezave med sistemskim razmišljanjem in inoviranjem – metodo vodenja *popolno obvladovanje kakovosti*.<sup>383</sup> Prva vidna zveza je v pojmu **popolno**, ki izraža

---

<sup>381</sup> Razlika med pojmom inovativen in inovacijski izhaja iz latinskega izvornika. Podobna je razliki med pojmom produkcijski in produktiven. »Inovacijski« management (npr.) se z inoviranjem ukvarja, a ne nujno uspešno. »Inovativni« management (npr.) pa se z inoviranjem ukvarja uspešno – nujno, sicer te oznake ne zasluži. Enaka razmejitev velja za pojma »invencijski« in »inventiven«, le da ne gre za inovacije, ampak za invencije. O razliki med invencijo in inovacijo glejte med drugim Prikaza 0.1 in 4.4.

<sup>382</sup> V bistvu enako misel je že dosti let prej izrekel Jože Ovsenik, a so jo žal spregledali, namesto ubogali opozorilo in zamisel razvili dalje. (Ovsenik 1999).

<sup>383</sup> »Popolno obvladovanje kakovosti« (POK) je slovenski prevod za pojem »Total Quality Management«. Gre za novejšo metodo, po svoje metodološko inovacijo, ki pomeni nov odziv na staro potrebo, da bi posamična organizacija bolje kot njeni konkurenti dosegala izjemno visoko, takorekoč *popolno zadovoljstvo odjemalcev*. Le-ta je pač pogoj za konkurenčnost. Zaradi nje se skozi vse 20. stoletje vleče ustvarjanje vedno novih metod, ki naj bi kar se da aktivirale ustvarjalnost, strokovnost in pridnost sodelavcev (manj je bilo pozornosti na njihovo sodelovalnost razen pri Japoncih). Prvim organizacijskim teoretikom svetovnega slovesa – Taylorju, Webru in Fayolu – je šlo bolj za pridnost, delavnost in ubogljivost podrejenih ter njihovo optimalno obremenitev. Kasneje pomembne organizacijske teorije – medčloveški odnosi, človeški viri (pravilneje: človeške sposobnosti; Udovičič, 2004 in prej), razne inačice popolnega obvladovanja kakovosti – pa vse bolj uvidevajo, da je pridnost premalo za sodobno konkurenčnost. Zato poskušajo doseči, da bi (vsi) svojo – naravna in priučena – ustvarjalnost in strokovnost, morda tudi sodelovalnost, uporabili za inoviranje (SZK 2007). Gre torej za vrsto *netehnoloških inovacij*, ki (naj) vodijo v ustvarjanje tehnoloških in netehnoloških inovacij, na tej podlagi pa tudi v porast kakovosti poslovanja in potem v

težnjo k *celovitosti*. Druga pa v tem, da odjemalcev ne zanima, ali so izdelek in zanj potrebni postopki inovativni, pač pa jih zanima kakovost, tj. čim popolnejša skladnost lastnosti izdelka z njihovimi pričakovanji.

Inoviranje je torej *podlaga* za kakovost, ki je podlaga za konkurenčnost, v ozadju vsega pa je skrita uporaba sistemskega razmišljanja.

### 3.2 INOVATIVNA DRUŽBA IN NJENA NADMOČ NAD RUTINERSKO DRUŽBO

#### 3.2.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA V P. 3.2.

*Inovativna družba* zajema tistih 20% svetovnega prebivalstva, ki so (zato!) najbogatejši. V njihovih podjetjih in drugih organizacijah – kot poslovnih sistemih – prevladuje *inovativno poslovanje*. Podpirajo ga z mnogo metodami, ki aktivirajo strokovnost, voljo in ustvarjalnost sodelavcev in drugih prebivalcev, zlasti s podporo za *podjetnost in podjetništvo, raziskovalnim in razvojnim delom ter inventivno (ali vsaj invencijsko) dejavnostjo* (izven rutinske delovne dolžnosti), pa tudi z metodami za doseganje čim bolj popolne kakovosti in to celotnega poslovanja, ne samo izdelkov in storitev. Ostalim delom sveta so v gospodarskem razvoju ušli, ker so in ko so ukinili cehovsko gospodarstvo in uvedli svobodno podjetništvo.

#### 3.2.1 OPREDELITEV INOVATIVNE DRUŽBE

Že v predgovoru akad. Prof. dr. S. Pretnarja h knjigi dr. G. Devetaka (1980) smo dobili opozorilo, da je razpon svetovnih skrajnosti narodnega dohodka na prebivalca med najbolj in najmanj razvitimi državami na svetu porasel od 3:1 na preko 150:1 od sredine 19. stoletja do 1970. leta. Do dandanes je narasel v nadaljnega (samo) četrt stoletja že na ca 500:1 (prim: Dyck, Mulej in drugi 1998, 1999). Kasneje smo videli iz drugih virov (Rosenberg, Birdzell 1986 in 1988), da so take številke posledica dejstva, da so se države, ki so danes najbogatejše, sredi 19. stoletja odločile za

*družbeno upravljalsko inovacijo*, ki je ukinila prejšnje idejno in gospodarsko enoumje in (v obliki **sprostitve podjetništva**) uvedla pravico vsakogar, da eksperimentira na lasten račun v laboratoriju, proizvodnji in trgovanju – tj. **politično in ekonomsko demokracijo**.

Posledica je, da ca. 15-20% prebivalcev sveta, ki živijo v inovativnih družbah, obvladuje 95% znanja in naložb v znanje in nenehno večja svojo prednost pred drugimi. Samo tiste družbe, ki so se tudi zavestno odločile za podobno upravljalsko inovacijo in jo zelo pospešeno in spretno uresničujejo, jih dokaj uspešno 'lovijo', četudi so začele z zamudo (Španija, Portugalska v Evropi, Tajvan, Hong-Kong, Singapur in še kasneje Indonezija, Malezija ipd. v Aziji - /Drucker 1990/). Od njih se da naučiti, da je izvedljivo, da tudi zamudniki postanejo del inovativne družbe, ki smo jo opredelili na kratko tako (Spatuj 1989) – Prikaz 3.1:

<p><i>Inovativna družba</i> se razlikuje od rutinerske po tem, da uporablja vse dosežke razvoja svetovne civilizacije, hitro prevzema in uporablja lastne in tuje inovacije, z lastnim znanjem dograjuje tuje znanje, zato da bi razvijala in uspešno uporabljala proizvodno, organizacijsko in drugo tehniko in tehnologijo. To ji pomaga, da dosega visoko mednarodno konkurenčnost in kakovost življenja. Inventivnost in inovativnost sta kot lastnost in kot dejavnost razviti do (vsaj) evropske ravni, enako tudi pogoji za njiju. Visoko cenijo ustvarjalne (so)delavce, znanstvene in druge inventorje in inovatorje, ker so najkoristnejši in najpomembnejši (so)delavci in (so)občani. Neustvarjalni ljudje imajo težave, še zlasti tisti, ki ustvarjajo manj, kot bi v resnici zmogli.</p>
--

Prikaz 3.1: *Inovativna družba*

V dialektični sistem *značilnosti inovativne družbe* smo zajeli naslednje:

#### **1. Sodobna, ustvarjalna demokracija v družbi in organizacijah.**

---

konkurenčnost (Prikazi 0.1 – 0.11). – Podrobneje se s POK tu ne utegnemo ukvarjati, glejte: Mlakar v Mulej idr. 2000 in druge vire.

Imeti več strank in parlament je le prvi korak k njej, razviti se morajo po zgledu najuspešnejših organizacij sveta poleg

- (1) te, politične demokracije<sup>384</sup> še
- (2) ekonomska demokracija<sup>385</sup>,
- (3) demokracija na delovnem mestu<sup>386</sup> in
- (4) pri upravljanju organizacij (vključno z družinami ipd.)<sup>387</sup>, zunaj njih pa tudi
- (5) lokalna<sup>388</sup> demokracija.

Vsa demokracija pa je – s tukaj izbranega vidika – v skupnem bistvu **organizacijsko sredstvo za pospeševanje ustvarjalnosti in celovitosti** razmišljanja, odločanja, delovanja in obnašanja, za sinergijo običajnih mnogih enostranskih pogledov in interesov. Saj omogoča, da razmišljajo, se izražajo in ustvarjajo medsebojne sinergije vsi.

## 2. Sodoben trg.

Imeti kupce, prodajalce in cene ni dovolj; važen je tolikšen presežek ponudbe nad povpraševanjem in taki državni predpisi in poslovni običaji, da gre v bistvu za **trg kupcev** (po Prikazu 2.10) in zato za

*oblast inovativnih in propad rutinerjev.*

Tak trg *podpira* s svojimi ukrepi tudi *sodobna* država, ki sicer kot socialna država podpira samo tiste, ki zares ne zmorejo konkurenčnega boja, ne da so za to sami krivi (otroke, matere / starše malih otrok, nosečnice, starejše, bolne, invalide ipd.). Ohranja torej le tisti del solidarnosti, običajne v predindustrijskih časih, ki ne ovira razvoja konkurenčnosti, saj prevladuje ocena, da prevelika solidarnost povzroča premajhno konkurenčnost (prim: Ozinga 1997).

## 3. Sodobno pojmovanje lastništva.

Imeti namesto družbene lastnine privatno ni dovolj; poleg jasne slike, kdo je lastnik in odgovarja, kar sta poznala že srednji in stari vek, je važno imeti **aktivne** namesto srednjeveško rentniških lastnikov (Rus, 1991) in s pomočjo občanskih in delavskih poleg tržnih in državnih delnic<sup>389</sup> doseči, da

so za konkurenčnost in zato za inovativnost in podjetnosti zainteresirani vsi ljudje

(Avsec 1988; Avsec, Mulej 1987 in 1988), najbolj pa najvplivnejši (Stanič 1990; Mulej 1992; Stanič in drugi 2001). Važna je torej zlasti *ambicija čim več ustvariti*. (Hrast idr. 2006, 2007).

## 4. Sodobno pojmovanje inovacije.

V Sloveniji je žal po mnenjskih raziskavah vidno, da še vedno prevladuje mnenje, da je inovacija pojem, ki zajema le drobne tehnično-tehnološke in mimo službene dolžnosti izdelane

---

<sup>384</sup> Na kratko: vsak (/duševno zdrav) državljani ima – pod povsem enakimi pogoji - pravico voliti in biti izvoljen v organe, ki odločajo o družbi kot celoti. Žal v praksi gre bolj za ev. izmenjavo monopolnih strank na oblasti.

<sup>385</sup> Na kratko: vsak državljani ima pravico poskusiti gospodarsko uspeti – pod povsem enakimi pogoji – in zato eksperimentirati v laboratoriju, proizvodnji, trgovanju. Seveda na lasten račun in lastno odgovornost pred zakonom.

<sup>386</sup> Na kratko: vsak zaposleni / sodelavec ima pravico poskusiti uveljaviti svoje mnenje, kaj in kako bi bilo smiselno delati – pod povsem enakimi pogoji.

<sup>387</sup> Na kratko: vsak pripadnik organizacije ima pravico sodelovati pri oblikovanju njene politike, strategije in taktike, ali voliti in biti voljen v organe, ki o tem odločajo.

<sup>388</sup> Na kratko: vsak občan ima pravico sodelovati pri oblikovanju politike, strategije in taktike občine ali druge lokalne skupnosti, ali voliti in biti voljen v organe, ki o tem odločajo.

<sup>389</sup> V slovenski praksi obstaja notranje lastništvo, torej delavske delnice, v kar nekaj podjetij; obstaja tudi strokovno združenje, ki ga pospešuje, in to z mednarodnim sodelovanjem. Možnost za občanske delnice je nastala, ko so vsi dobili certifikate, ko je Slovenija postala država in ukinila družbenolastninske odnose; vendar še ni zaživela. Tržne delnice so nekoliko zaživele, zato tudi Ljubljanska borza. Državne delnice pa nadomešča drugačna vrsta vrednostnih papirjev, s katerimi se država zadolžuje pri občanah. O tem glejte več v virih, specializiranih za to tematiko, in (Avsec 1986; Avsec, Mulej, 1998).

novosti. (Mulej, M. in N. v: PODIM 2000; Mulej 2006; Krošlin 2004, 2008). Sodobna opredelitev pravi, da

*je inovacija vsaka dokazano koristna novost;*

avedel jo je že Schumpeter (že v začetku 20. stoletja), a le v svojo, tedaj še slabo upoštevano ekonomsko teorijo (Rihtarič 1998). Danes je zapisana tudi v dokumentih s precej pravne veljave (EU 1995; EU 2000; OECD 1992).

### **5. Sodobno, inovativno poslovanje večine organizacij.**

O njem nekaj več v naslednjem poglavju (3.2.2). Gre za to, da

*je inoviranje vsakdanja praksa takorekoč vseh,*

ne več zgolj konjiček nekaterih svojevrstnih posameznikov, ker pač od inoviranja **živi** celotna organizacija (in vsaj v obliki vira za plače) vsakdo. Tudi družba kot celota je bogatejša, če prevladuje v njej *inovativno* poslovanje nad *rutinerskim*<sup>390</sup>, pravijo primerjalni podatki o svetovnem gospodarstvu danes (Svetovna banka, EU idr. imajo o tem veliko povedati).

### **6. Sodobno, inovativno podjetništvo.**

Ni več sodobno – z ekonomskih vidikov, ne pravnih – meniti, da je podjetnik vsakdo, ki je lastnik podjetja ali celo lastnik le manjšega podjetja (prim.: Kovač, 1990; Rebernik, 1990; Rebernik, ur., 1991; Rebernik, 1998; Rebernik in Žižek, 1998, oboje v: Dyck, Mulej idr., 1998, 1999; Rebernik in Repovž, 2000). Pravtako ni več sodobno meniti, da je podjetnik tako izjemna osebnost, da se lahko samo rodi, ne tudi naredi (prim. Schumpeter, klasična dela, po: Sedevčič 1990). Sodoben podjetnik, kakršnega najbolj podpirajo tudi zakonodaje najsodobnejših držav (Stele 1991), je tisti, ki **ustvarja svoje podjetje na osnovi inoviranja**<sup>391</sup>. Torej:

*sodobni podjetnik inovativno upravlja invencije, inoviranje (IIP) in inovacije.*

Tako podjetništvo je pravzaprav tudi povezovalac prej omenjenih petih (pod)sistemov v dialektični sistem, ki ga v okolju gospodarskega (pod)sistema

podpirajo tudi *inovativno naravnani* drugi podsistemi družbe

- vzgoja in izobraževanje, pravo, znanstvena in tehnološka politika ipd., znotraj gospodarskega sistema pa ekonomski sistem in politika, zlasti davčna, bančna, lokacijska ipd.. Oni (vsi) dajejo *prednost* organizacijam z inovativnim poslovanjem *pred rutinerskimi*, saj slednje manj prispevajo h konkurenčnosti in kakovosti življenja družbe, organizacij, ljudi.

Ustavno dopolnilo št. 92 je marca 1990 (prvič in samo v Sloveniji od vse SFR Jugoslavije) vneslo v ustavo (tedaj še “socialistične”) Republike Slovenije, da (med drugim) **gospodarjenje v Sloveniji temelji na inovativnosti**. Toda to je ostalo v javnosti spregledano, saj je istočasno z 91. ustavnim dopolnilom Slovenija ukinila socialističnost, iz SRS je nastala RS. *Ustava* RS iz decembra 1991 ne vsebuje inovativnosti v izrecnem pojmu, posredno pa povsem. Za zdaj kaže, da je dovolj, da v členu 73 štiti svobodnost gospodarske pobude, prepoveduje nasprotovanje gospodarske dejavnosti javni koristi, prepoveduje nelojalno konkurenco in omejevanje konkurence. A le za del ljudi je za zdaj to dovolj, da bi trg v zadostni meri postal *trg kupcev*, da bi tako inovativnost postala nujno sredstvo za konkurenčnost, za mnoge še ne (Mulej idr. 1997; Mulej idr. 1999). Za zdaj še ni videti, da imajo inovativna podjetja posebne prednosti pred

<sup>390</sup> Rutina, ki pomeni spretnost pri izvajanju vsakdanjih opravil, je nujna in koristna, saj sprošča sposobnosti za druga opravila. Toda: če preide rutina v rutinerstvo, ki pomeni zavračanje vseh novosti, tudi koristnih, v imenu ohranjanja stare rutine, nastane škoda, morda celo brezperspektivnost.

<sup>391</sup> Inoviranje je proces spreminjanja invencij v inovacije. Zajema raziskovanje, razvijanje zamisli v nekaj obetavnega in dalje v nekaj uporabnega, investiranje, proizvodnjo, trženje, prodajo, skratka celotno poslovanje, ki novo zamisel spremeni v novo korist za odjemalce in zato tudi za ponudnike in avtorje. Invencije so začetek, inovacije pa konec procesa inoviranja. Zato v tej knjigi govorimo o invencijsko-inovacijskem managementu (IIP). Glejte Uvod.

kratkoročno špekulativnimi.<sup>392</sup> Podjetniki pa so lahko po svoji praksi (dokler so podjetniki predvsem pravno, kot lastniki, ne ekonomsko, inovatorji) družbeno koristni, neutralni ali škodljivi, kar je odvisno od vsebine njihovega izbranega dialektičnega sistema vidikov (prim.: Rebernik 1997; Rebernik idr. 2007).

### 3.2.2 INOVATIVNO POSLOVANJE IN ZAKONODAJA, KI GA PODPIRA, KOT POT IZ RUTINERSKE V INOVATIVNO DRUŽBO

Inovativna družba nastaja, kot kaže vpogled v dosedanje dogajanje v gospodarsko najrazvitejših območjih, iz rutinerske postopno. Shematsko bi šlo za **štiri korake** njenega razvoja, povzete tukaj.

#### 1. Pretežno *rutinersko* poslovanje.

Kajti tržne razmere kažejo, da prevladuje (še vedno)

*ali slučajnostni trg ali/in trg proizvajalcev* (iz Prikaza 0.13),  
zato inoviranje še ni pogoj za obstoj.

Pri nekoliko naprednejših podjetjih morda obstaja nekaj MID, ločeno od nje morda nekaj raziskovalne in razvojne dejavnosti (= RR), morda nekaj inštitutov in sodelovanja podjetij z njimi in z visokim šolstvom pri skupnem RR.<sup>393</sup> Ločeno od MID in RR se morda uvaja tudi nekaj marketinga kot usmeritve poslovanja h kupcem in inovacijam. V Jugoslaviji, tako Kraljevini kot Titovi, je ta faza bila bolj ali manj normalno stanje, tudi v Sloveniji, četudi je bila sodobnejša od drugih (Crveni barjak 1987; PODIM 1989, Inštitut za marketing pri VEKŠ 1983). Enaka ocena velja za obdobja pred nastankom Jugoslavije iz predhodnih držav Avstro-Ogrske, Srbije, Črne gore in Turčije (Mulej 2006).

#### 2. Krepitev *povezav med MID, RR in marketingom*.

Zaradi postopnega prodora *trga kupcev* (glejte Prikaz 0.13) postaja nujno

pravočasno spoznati in upravljati trg (z marketingom),  
kupcem pripraviti nove izdelke ali lastnosti izdelkov (z RR)  
in nižati stroške izdelave (delno z RR in delno z MID).

Taka povezava povzroča, da se namesto nekdanje ločenosti razvija *invencijsko-inovacijska dejavnost* kot celovita poslovna zamisel in inoviranje postane poslovna funkcija (Devetak in Mulej 1985; Mulej idr. 1987; Mulej idr. 1994; Mulej, Ženko 2004 a, b).

#### 3. Pretežno *inovativno* poslovanje

Krepitev spoznanja, da za inoviranje kot nenehno podlago za konkurenčnost podjetja, družbe in posameznika *na trgu kupcev* ni dovolj, če se omejimo na tehnično-tehnološko inoviranje in marketing. Kajti tehnično-tehnološke inovacije tvorijo le 20 % vseh inovacij, a

nižanje stroškov, dviganje kakovosti, izbire in enkratnosti ponudbe  
s pomočjo dviganja inventivnosti in inovativnosti se (lahko) dogaja *povsod*,

---

<sup>392</sup> Vlada in parlament sta vnesla v slovensko gospodarsko zakonodajo veliko spodbud za inoviranje, kakršne so znane v praksi gospodarsko najrazvitejših. Spregledala pa sta razliko med razmerami tam in tu: tam je dovolj *inoviranje omogočati in pasivno podpirati*, ker je več generacij ostrega tržno konkurenčnega pritiska ustvarilo kulturo, ki podpira inoviranje. V Sloveniji kot zamudnici vstopa v zahtevne tržne razmere to ni dovolj, ampak je potrebno zavestno *pospeševanje* inoviranje, vendar zanj primernih ukrepov ekonomska politika iz zahodnih razmer ne pozna. (Mulej, ur. 1998; Mulej idr., ur. 2001; PODIM 2001 - 2007).

<sup>393</sup> Tako stanje je bilo dokaj splošna lastnost držav, ki so se politično imenoval socialistične in so gospodarsko izvajale prehod iz predindustrijskega, cehovskega, v sodobnejše gospodarstvo, ki se politično imenuje kapitalistično. Danes poskušajo postati iz rutinerskih nekaj drugega, bolj inovativne (Brudenijs, Goeransson, Reddy, eds. 1999). Primerjave, podane v knjigi, kažejo, da v drugih državah, ki so prav tako zamudnice prehoda v inovativno družbo, ni nič kaj drugače (tako je imela Kuba sredi 1980. let podoben BDP kot Brazilija in Čile, bogatejše od nje so bile v Latinski Ameriki samo izvoznice nafte in Argentina). Argentina se v l. 2001/2 poskuša rešiti bankrota države!

ne samo v neposredni proizvodnji, pri izdelavi izdelkov, ampak tudi *pri vseh* drugih opravilih in v vseh drugih organizacijskih funkcijah podjetja, pri praktično vseh sodelavcih vsake organizacije (ne samo podjetja). Taka razširitev pojmovanja in področij ustvarjanja inovacij uvaja pojmovanje, da je *inovacija vsaka koristna novost* in uvaja v politiko in prakso poslovanja *inovativno poslovanje*.

Na kratko smo ga označili v p. 2.5.2.1. (Prikaz 2.12, krajša opredelitev v Prikazu 0.9) in ugotovili, da v njem nenehno nastajajo invencije, sugestija, potencialne inovacije<sup>394</sup> in inovacije.

#### **4. Inovativna družba**

Ko se širi inovativno poslovanje na prevladujoči del gospodarstva in drugih organizacij (ki so vse z enega izmed vidikov poslovni sistemi), nastane postopno *inovativna družba*.<sup>395</sup>

V mnogih družbah, v katerih niti država (= državni vodstveni organi) niti občani niso čutili potrebe po inovativnem poslovanju, ker so živeli v razmerah *slučajnostnega trga ali trga proizvajalcev*, tudi v Jugoslaviji (Kraljevini in Titovi), vključno s Slovenijo, inovativna družba ni mogla nastati. Takoj po NOB (1941-45) in nastanku Titove Jugoslavije je bil Boris Kidrič zvezni minister za gospodarstvo. Tedaj so nastajali inštituti, vsaka republika je dobila svojo univerzo, jasna in javna je bila podpora za novatorje<sup>396</sup>. Po njegovi smrti (1953. leta) je taka podpora kmalu zamrla.<sup>397</sup> V 1970. letih je sindikat (ne vlada ali gospodarska zbornica!), potem ko je Zvezni zavod za patente pod vodstvom akad. Prof. dr. Stojana Pretnarja dosegel, da so l. 1965 sprejeli zakon o inovacijah, začel podpirati trud za podporo inovatorjem. Toda trud so omejili po zakonu iz l. 1965, da se štejejo za inovacije, ki jih je upravičeno nagraditi, samo drobne, tehnično-tehnološke in zunaj poklicne dolžnosti narejene koristne novosti.

Tako ozko pojmovane inovacije niso zmogle postati in niso postale *resen in reden*  
sestavni del gospodarjenja in poslovanja.<sup>398</sup>  
Do inovativne družbe je bilo še daleč.<sup>399</sup>

---

<sup>394</sup> Pojem *potencialna inovacija* je v svetovni literaturi neznan. Uvedli smo ga, da vanj zajamemo *vmesni razvojni korak* novosti med invencijo - sugestijo in inovacijo. Razlog je bilo v veliki meri spoznanje, da obstajajo za invencije - sugestije, potencialne inovacije in inovacije različni ponudniki in različni odjemalci. Inovacija - sugestija je pač samo zabeležena *obetavna* zamisel, ki se včasih da patentirati, ne pa še uporabljati. Potencialna inovacija se da *uporabljati in proizvajati*, vendar še ne dokazuje svoje koristnosti za odjemalce in ponudnike. Inovacija pa je *vsaka koristna novost* in gre v nadaljnjem koraku razvoja za širjenje njene uporabe po zgledu, saj je že preverjena (Prikaz 0.1; prim: Mulej N. in M. 1999). Nekaj več o tem v p. 4.3.

<sup>395</sup> Odkar v Sloveniji poznamo pravni pojem "družba" za nekatere pravne vrste podjetij, se dogaja, da študenti - zlasti oni iz poslovne ekonomije in praktiki - pod pojmom inovativna družba vidijo podjetje z inovativnim poslovanjem. V takem primeru prehod iz tretje v četrto fazo ne bi pomenil ničesar novega. Tu torej gre za družbo v sociološkem smislu pojma, npr. Slovenijo ali EU, za razširitev inovativnosti od posamičnega podjetja na pretežno/vse gospodarstvo in tudi druge organizacije. V zadnjih letih v Sloveniji k temu daje svoj prispevek, četudi ni povsem izrabljen, uvajanje ISO 9000, tj. certifikatov, da podjetje izpolnjuje zahteve mednarodnega standarda (= običaja, prostovoljno sprejetega predpisa) o kakovosti celotnega poslovanja. Še več zmore prispevati uvajanje standarda, ki ga predvideva Evropska nagrada za kakovost (EQA). Več o njima v Mulej idr. 2000.

<sup>396</sup> Novator je bil tedanji skupen izraz za inventorje, tj. avtorje invencij, in inovatorje, tj. avtorje koristi od invencij. Obeh še niso razlikovali, niti v mednarodni praksi in teoriji.

<sup>397</sup> Kako podcenjevalen odnos je imela Jugoslavija do inoviranja po Kidričevi smrti, je jasno vidno iz podatka, da je bil 1. kongres izumiteljev Jugoslavije še pred njegovo smrtjo, 2. kongres pa celih 36 let pozneje, l. 1989. Hkrati pa je treba povedati, da najbolj spoštovani ekonomski teoretik 20. stoletja, J. M. Keynes, v svoji izjemno vplivni knjigi niti enkrat ne uporabi besede inovacija. Tako so njegovi študenti, kar so (vsaj posredno) bili številni jugoslovanski ekonomisti, šteli inovacijo za tematiko inženirjev, ne ekonomistov, za katere je inovacija nastopala kot neekonomska spremenljivka. Bolj kot na konkurenčnost in ustvarjanje so bili usmerjeni pač na makroekonomska ravnovesja in delitev. V 70 letih od časov Keynesovega ustvarjanja do danes pa so se razmere bistveno spremenile. (prim.: Rihtarič 1998; The Economist 2007).

<sup>398</sup> V letu 1991 je v Nemčiji kar ena četrtina izdelkov na trgu bila novost, v Sloveniji okoli dva odstotka. Nemci niso bili zadovoljni s seboj v primerjavi z ZDA in Japonsko!

<sup>399</sup> Novejši podatki so višji, položaj se je začel popravljati. Sicer kaže l. 1995 težnjo razvijati nove izdelke samo 6,5% slovenskih proizvodnih podjetij, zajetih v raziskavo, toda kar 43% se jih ukvarja z neko vrsto tehnološkega

**Odsotnost razmer trga kupcev** in možnost "podjetij", da pridobijo dosti več koristi od dviganja cen kot od inoviranja, sta skupaj z značilnostmi ekonomskega sistema in politike, da ne štejeta in **ne podpirata inoviranja kot podlage preživetja**, (bili) jasen objektivni razlog za to. Ob takem tržnem in ekonomsko političnem položaju so (bile) *inovacije videti nepotrebne* za poslovni uspeh. Taka ocena objektivnih potreb je odsevala v prevladujočih vrednotah (kajti vrednote so psihološko subjektivni odsev objektivnih potreb /Trstenjak 1981/). Zato so tudi slovenske vrednote, vednosti in znanje o inoviranju bile šibke. Po letu 1980 so postopno začele izhajati *prve* knjige s tako vsebino (že omenjena serija posvetovanj in zbornikov PODIM (doslej 24, vsako leto); Rus, Možina in Sočan 1982; Komunist 1983; Komunist 1985; Kos 1985; Devetak in Mulej 1985; Skupščina SRS 1985; TiP 1986; Kos 1986; Mulej in soavtorji 1987; Jerovšek in Rus 1988, itd.<sup>400</sup>) in metodološko usmerjene knjige (Mulej in soavtorji 1982, 1983, 1985 /v srbohrvaščini/, 1986; Kozina 1985; Možina in Bele 1986; Piskar in Gričar 1986; PODIM 1987). Danes vemo, da niso naletele na posebno plodna tla zato, ker

v Jugoslaviji ni bilo niti inovativne niti inovacijske politike države in podjetij niti trga kupcev, kaj šele državno podprtega trga kupcev.<sup>401</sup>

Namesto takih značilnosti je za Jugoslavijo bilo značilna, da je v vseh štirih bistvenih značilnosti okolja poslovanja država ustvarjala *podporo za rutinerstvo in birokracijo* namesto za inovacije (Spatuj 1989):

#### (1) Ekonomski sistem in politika

sta podpirala investiranje, v katerem sta videla možnost, da bi nadoknadili zaostanek za tujci, namesto da bi (p)ostali njihova kolonija, nista pa dovolj podpirala ali celo pospeševala konkuriranje, inoviranja in izrabe vrednot, čustev, vednosti, znanja in talentov /ustvarjalnosti ljudi zanj. Zato je ostal dober namen onemogočen, investiranje pa zelo drag poskus nadomestiti lastno ustvarjalnost, namesto da bi jo podpirali, kot delajo najbolj razviti, tisti v inovativnih podjetjih in družbah. Seveda je vsaj pri zahtevnejših inovacijskih poskusih tudi treba veliko investirati, toda ne v *nadomeščanje lastne ustvarjalnosti*.<sup>402 403</sup>

#### (2) Samoupravljanje,

ki naj bi ljudem dalo (ne v Kraljevini, a v kasnejši Titovi Jugoslaviji) občutek demokracije in povezave med lastništvom podjetij in drugih organizacij ter njihovim lastnim delom, je državna, zlasti vojaška birokracija uspešno spremenila v odločanje ljudi zunaj njihovega znanja in v

---

izboljševanja, četudi gre pretežno za drobno inoviranje (Bučar, Stanovnik, v: Brudenijski idr., eds. 1999). Kolikor močnejši in dolgoročneje usmerjen je delež (in vpliv) tujega kapitala (usmerjenega inovativno!) v slovenskih podjetjih, toliko več je inoviranja (Bučar 1999; Bučar 2001; Bučar in Stare 2001). Bolj podjetni pogosteje od drugih gredo poslovat v tujino, tu je pojasnilo.

<sup>400</sup> Zanimivo je, da je zadnja slovenska knjiga o inoviranju v jugoslovanskih časih (Jan idr., 1990) izšla v založbi slovenskih sindikatov, danes pa se (z istim predsednikom) sploh ne zavzemajo za IIP, ampak prej nasprotno.

<sup>401</sup> Ta ugotovitev velja za Kraljevino (1918-1941), za okupirano (1941-1945) in FLR / SFR Jugoslavijo (1945-1991). Kraljevina je temeljila razvoj na uvozu amortiziranih strojev, FLRJ in SFRJ na investiranju ne glede na inoviranje. V vsem obdobju je le malo izdelkov naletelo na trg kupcev, ne na trg proizvajalcev ali slučajnostni trg. Z ZR Jugoslavijo, ki je nastala vzporedno s Slovenijo, se ne ukvarjamo (zdaj sta to Srbija in Črna gora).

<sup>402</sup> Znan zgled: Crvena zastava iz Kragujevca v Srbiji je kupila dokumentacijo za izdelavo Fiatove majhnega avta, kasneje imenovanega »fiček«, isto leto kot neka japonska tovarna. Toda Japonci so jo kupili, da bi iz nje dobili spodbude za krepitev lastne ustvarjalnosti, in nikoli niso proizvajali fičkov. V Crveni zastavi pa jih niso nikoli posebno dosti inovirali, torej so dokumentacijo kupili, da se ne bi trudili razvijati lastno ustvarjalnost, znanje in vednost. Kasneje so ponudili Yugo, ki so ga prodajali v ZDA zelo poceni, a vendarle brez uspeha, ker ga niso zmogli pravočasno inovirati.

<sup>403</sup> Po Porterju (1990, v Mulej, Prosenak 2007) bi torej rekli, da je Jugoslavija gradila konkurenčnost svojega gospodarstva na naravnih virih in investicijah, a brez inoviranja, zato tudi ni bilo mogoče doseči izobilja, kar je nadomeščala s pretirano socialo, financirano iz neplačanih mednarodnih kreditov, in uravnalovko, torej kar se da majhnimi razlikami med prejemki, pa zanesljivo zaposlitvijo itd., kar je dajalo ljudem občutek enakovrednosti na solidni ravni in jemalo ambicije. (Prikaz 2.10).



zapletene formalne procedure, torej v manipulacijo. Tako je tudi ta dobri namen ostal onemogočen, motiviranost ljudi pa navidezna. Istočasno najbolj razviti (napredni del Japoncev, ZDA ipd.) uspešno razvijajo in uporabljajo samoupravljanje pri vsakdanjem delu, ki ga ljudje poskušajo inovirati, ne v politiki podjetja in države (Mogensen, 1981). A v Jugoslaviji vključno s Slovenijo so taki tuji zgledi ostali brez odziva, potrebnega npr. v obliki spremembe predpisov in prakse. Birokrati bi z njimi škodili sebi. Žal so to dojeli bolj kot razvojne potrebe družbe (Mulej, 1981).

### (3) Upravljanje in organiziranje poslovanja in dela

sta nekoč, ko je bilo strokovnjakov malo, morala dajati njim in lastnikom praktično vso oblast, enako kot (zaradi enake razlike znanja) oficirjem nad vojaki. Iz tega spoznanja je nastalo Taylorjeva tkim. znanstveno organiziranje dela in Webrova tkim. birokratsko organiziranje dela. Takšne so bile razmere tudi v kraljevini Jugoslaviji in v zgodnejših časih Titove Jugoslavije. Kasneje, ko je strokovnjakov veliko, nekoč nujna drobitev dela s predpostavko, da podrejeni niso niti sposobni niti ustvarjalni, ni več koristna niti smiselna. V interesu birokracije pa je, da se ohrani, četudi v škodo vse družbe in četudi vsaj dolgoročno žaga tudi njihovo lastno zeleno vejo.

### (4) Politično in praktično mnenje – “Inoviranje je konjiček” –

je (bilo) vrednotno<sup>404</sup> izhodišče v ozadju vseh treh omenjenih sestavin dialektičnega sistema *onemogočanja inovacij*:

- *zakonodaja* ne podpira inoviranja, ampak ga le dovoljuje, kar je dovolj šele v državno podprtem trgu kupca, ki ga še ni bilo v Jugoslaviji niti pri 80% sveta, je pa prevladoval pri najrazvitejših;
- *samoupravljanje* inoviranja ni niti zajemalo, kaj šele postavljalo v ospredje; po osamosvojitvi Slovenije pa so ukinili samoupravljanje v celoti (pravzaprav njegovo farso pod njegovim imenom, kar je prav, a je žal niso nadomestili s skandinavskimi, ameriškimi in/ali japonskimi oblikami aktiviranja sposobnosti podrejenih), namesto da bi njegovo vsebino od globalno poslovnega odločanja premestili na globalni nadzor nad globalnim poslovnim odločanjem vodstva in predvsem na invencijsko-inovacijsko delovanje pri vsakdanjem delu;
- *upravljanje in organiziranje dela* postajata v razvitem delu sveta iz ukazovalnega tipa vse bolj sodelovalna; namesto centralizacije in mnogo ravni nadziranja in usklajevanja dela je vse bolj v navadi *usklajevana decentraliziranost*; to pomeni veliko samostojnosti enot, da bi čim bolj aktivirali njihovo lastno ustvarjalnost, njihova vodstva pa imajo v precejšnji meri plače, odvisne od inovativnosti njihovih enot. Tega v Jugoslaviji ni bilo (zato je bilo samoupravljanje navidežno, vsaj z vidika spodbude za uporabo ustvarjalnosti za inoviranje). Tudi prva leta samostojne Slovenije je zaupanje lastnikov in vodstev v sposobnosti podrejenih večidel majhno, zato aktiviranje njihovih ustvarjalnih sposobnosti šibkejše od možnega (to zlasti kaže praksa uvajanja ISO 9000, ki daje poudarek na red in vpogled, mnogo manj pa na inoviranje – Mulej idr. 1997; Pivka in Uršič 1999; Pivka, Mulej 2004; SZK 2007; itd.).

*Inoviranje* mora torej postati, kot je običaj najuspešnejših gospodarstev sveta,  
*državno podprta osrednja ekonomska kategorija,*

ker je osrednji vir konkurenčnosti in sodobne kakovosti življenja. Žal ne gre več samo za produkcijo niti samo za produktivnost, za katero je bilo osrednje ekonomsko vprašanje optimiranje obstoječega, kot je bilo v – rutinerskih – časih slučajnostnega trga in trga proizvajalcev (Sedevčič 1992).

*Sodobno* podjetniško vodstvo seveda **ne čaka**, da ga bi trg in država posebej silila preiti iz rutinerstva v inovativnost. Je toliko

---

<sup>404</sup> Ker gre za vrednote, ne za vrednost (kot ekonomski pojem, ki je v ozadju cene itd.), uporabljamo pridevnik vrednotno, ne vrednostno, kar počnejo mnogi.

proaktivno (= deluje vnaprej)  
in sistemsko (= deluje dovolj celovito)

v svojem stilu razmišljanja, delovanja in obnašanja, da se usmeri v inovativno poslovanje samo od sebe in vnaprej. Za začetek morda začne podpirati – in to zelo aktivno – vse tipe inoviranja.

### 3.2.3 DVAJSET TIPOV INOVACIJ IN IZHODIŠČNA VLOGA UPRAVLJALSKE INOVACIJE ZA PREHOD IZ RUTINERSKEGA V INOVATIVNO POSLOVANJE

Dopolnimo zapis iz p. 0.2! Če je inovacija postala osrednja ekonomska kategorija in pomeni *vsako* koristno novost, ki jo lahko pomaga ustvariti vsakdo v vsaki organizaciji, potem se ne moremo več omejevati na oceno, da gre ali za izdelke, storitve ali postopke, torej za zgolj tehnično-tehnološke pojme. Vzeli smo tri merila (kot dialektični sistem):

1. vsebino inovacije,
2. posledice inovacije,
3. poklicno dolžnost inovirati;

tako je nastalo dvajset tipov inovacij – v prostoru s tremi osmi: prvi vidik razlikuje pet tipov, druga dva po dva, torej  $5 \times 2 \times 2 = 20$  (Prikaza 0.5 in 3.2 se dopolnjujeta).

Če najprej na kratko opredelimo tisti dve merili, pri katerih smo se zadovoljili s po dvema variantama, bi rekli tako:

- razlikovanje na *korenite* in *drobne* inovacije temelji na kakovosti sprememb, ki jih vnašajo:
  - drobne inovacije okrepijo dano znanje in uporabnost dane opreme, ne zahtevajo posebnih investicij niti v usposabljanje niti v opremo;
  - korenite inovacije pa rušijo dano znanje in uporabnost dane opreme (prim: Afuah 1998 ali 2003);
- razlikovanje na dosežke znotraj službene dolžnosti in mimo nje pa temelji na razliki pravic avtorjev v odnosu do delodajalcev:
  - inventorji in inovatorji znotraj službene dolžnosti ne veljajo za pravne lastnike svojih dosežkov, ampak so to njihovi delodajalci;
  - inventorji in inovatorji izven službene dolžnosti pa veljajo za pravne lastnike svojih dosežkov, četudi jih morajo prednostno ponuditi svojim delodajalcem, a v odkup (prim.: Zakon 1995; Zakon 2003).

Tretje merilo razlikuje pet tipov inovacij po njihovi vsebini.

2. *Programske* inovacije bodo še najlažje nastale iz sodelovanja med marketingom in RR, torej iz tržno uveljavljenega dela tehnično-tehnoloških novosti (prim: Tasič 1993). Seveda so lahko korenite ali drobne, ustvarjene v okviru poklicnih dolžnosti ali mimo njih. Pomenijo

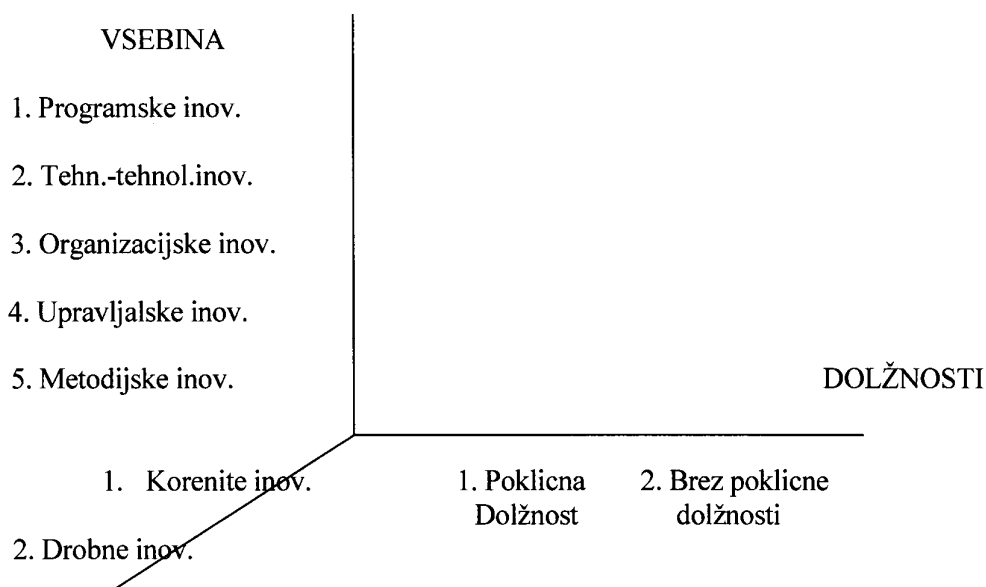
nov poslovni program,

ki je uspešen, donosen ipd. Omogočajo torej nov vir preživetja in uspeha.

(2) *Tehnično-tehnološke* inovacije se tičejo proizvodnih ali uporabnostnih lastnosti *izdelkov* in/ali *postopkov* (starih in novih). So najpogostejša tema razmislekov o inoviranju, tako da za mnoge ljudi le-to zajema (žal) samo ukvarjanje s proizvodnjo, kot da ni treba raziskovati tudi *vseh drugih* dejavnosti ali funkcij organizacije, tako z vidika izdelkov kot z vidika postopkov. Dosežene inovacije so seveda lahko korenite ali drobne, ustvarjene v okviru poklicnih dolžnosti ali mimo njih. Pomenijo nove lastnosti izdelkov in proizvodnih ipd. postopkov.

(3) *Organizacijske* inovacije so se pokazale za vsaj enako pomembne iz drugih razlogov, ne zaradi lastnosti izdelkov. Gre za lastnosti in cene *postopkov, ki spremljajo izdelavo* vse od priprave nabavnega trga preko vseh notranjih dogajanj v katerikoli poslovni ali organizacijski funkciji pa tja do poprodajnih storitev na prodajnem trgu. To npr. zadeva tudi poslovno logistiko,

ki te aktivnosti prežema (Oblak, Mulej 1998). Pomembne so tudi zato, ker s svojo usmeritvijo na obravnavo postopkov lomijo meje med organizacijskimi enotami in jih medsebojno zблиžujejo, iz česar izhajajo mnoge nove sinergije in s tem dobri vplivi na učinkovitost in uspešnost poslovanja. Tudi organizacijske inovacije se da ustvariti v okviru poklicnih dolžnosti ali mimo njih, pa tudi kot korenite ali drobne. Pomenijo koristne novosti pri postopkih neproizvodnega dela in usklajevanja delov organizacije ali njenih procesov katere koli vrste v skupno celoto.



#### POSLEDICE

Prikaz 3.2: Dvajset tipov inovacij

(4) *Upravljalne* inovacije so od vseh omenjenih **najpomembnejše**, ker so za vse njih nujen pogoj. Dokler se ohranja **upravljalni stil** iz predindustrijskih časov vojaškega, cehovskega in verskega enoumja – bodisi v originalni, bodisi v Taylorjevi obliki tkim. znanstvenega organiziranja dela – z odnosom *eni mislijo, drugi delajo*, tako dolgo za inoviranje zunaj ozkega vodstvenega kroga ni niti prostora niti pravice niti dolžnosti. Upravljalna inovacija torej v bistvu pomeni demokratizacijo upravljanja – nov odnos

*vsi mislimo, vsi delamo* (a tisto, kar vemo in znamo) in (timsko) ustvarjamo/inoviramo.

Vsakdo ima – po tem odnosu – pravico poskušati, a na lasten račun in/ali z dovoljenjem lastnika na njegov račun (tako lastnik z njegovim aktiviranjem eksperimentira na lasten račun). Tudi upravljalne inovacije so lahko korenite ali drobne, le teoretično pa se dajo ustvariti mimo poklicnih dolžnosti in pristojnosti.

(5) *Metodološke* inovacije pomenijo podporo za upravljalne. Kajti ostajanje pri MID po načelu čakanja na predloge ('*sistem posamičnih predlogov*' = Suggestion System, SPP) aktivira mnogo manj ljudi izmed podrejenih, ker pač zajema čakanje na slučajno nastajanje novosti, ki je bilo običajno v času starega upravljalnega stila. To pa pomeni, da takšna inovacijska politika ni inovativna niti sodobna. **Metode ustvarjalnega so/delovanja**, ki smo jih prej na kratko omenili, nekoliko več pa bomo o eni od njih povedali v p. 3.3., zahtevajo, da vodstvo ne čaka na predloge, ampak sodelavce organizira v

*skupine za ustvarjalno sodelovanje,*

ki jih po mednarodni praksi imenujemo *krožki* (za obvladovanje kakovosti, za kakovost, za inoviranje na sploh, za USOMID itd.). Tudi metodološke inovacije so lahko po posledicah korenite ali drobne, le teoretično pa se dajo uvesti mimo poklicnih dolžnosti in pristojnosti.

V skladu z zakonom o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti (iz dialektične teorije sistemov) so

po pomenu **prve med enakimi**  
**upravljalске inovacije.**

Dokler se vodstvo ne odloči, da – najverjetneje z uporabo metodoloških inovacij – vpelje **demokratizacijo upravljanja**, se organizacijske in tehnično-tehnološke inovacije bolj dogajajo kot jih ustvarjajo. Zato so bolj slučaj kot celovita podlaga za konkurenčnost in preživetje, da o kakovosti življenja niti ne govorimo. Še vedno so sicer možne programske inovacije, ki zahtevajo največ investiranja od vseh in so načelno možne tudi samo na osnovi investiranja; toda vprašljive ostajajo njihova izraba, sprejetost, gospodarnost ipd.

Po vsebini, posledicah, strokovnosti avtorjev in zato po gospodarskem ali celo celovito poslovnem učinku so (če zdaj upravljalških – kot predpogoja – ne zajamemo več v razmislek)

*najpomembnejše* tiste inovacije,  
ki so *najredkejše* in *najtveganejše*:

ustvarjene s poklicnim RR, marketinškim ipd. delom vnašajo korenite posledice v program poslovanja, npr. nov trg, nov izdelek, novo ponudbo, ki zelo uspe in vodi v novo življenjsko krivuljo organizacije. Njihove koordinate v Prikazu 3.2 bi bile **(1,1,1)**.

Po drugi strani raziskave mnenj, kaj je inovacija, še vedno kažejo enako kot nekdanje izkušnje: žal je še najpogostejše mnenje, ki ima v Prikazu 3.2 koordinate **(2,2,2)**: drobne tehnično-tehnološke in mimo službene dolžnosti narejene, torej bolj ali manj slučajni uspehi. Od njih ni mogoče živeti, a jih kljub temu kaže podpirati, saj s svojo možnostjo biti *množičen pojav*, posodablja miselnost, kulturo organizacije, uvajajo v njo več podpore za inovativnost.

Po izkušnjah je **največ težav** pri poskusu preiti iz rutinerskega na inovativno poslovanje z ljudmi, ki hočejo namesto novosti imeti *mir*. Velja jih vprašati, ali jim je ljubši:

- mir med letom in potem konec poslovnega leta izguba in zato štrajki in podobne oblike nemira namesto dobrih plač, investicijske in inovacijske sposobnosti,
- ali pa mir pri bilanci in zato ustvarjalni nemir med letom.

Obojni mir hkrati – to ni izvedljivo, če nisi popoln monopolist, kar ni več zelo verjetno.

Da dosežemo ustvarjalen nemir med letom, potrebujemo mir kot kratico **M.I.R.**, brano (zaradi besedne igre, ki je v slovenščini ni) v hrvaščini na tri načine:

1. najpomembnejše tri poslovne funkcije so *marketing*, *istraživanje*, *razvoj* (= trženje, raziskave in razvoj) in to kot sistem/splet, ne kot množica (nepovezanih sestavin!);
2. stil vsakdanjega dela mora biti *masovni inventivni i inovativni rad* (= množično ustvarjanje invencij in inovacij);
3. upravljalški stik ne sme biti *misli ili radi* (= misli ali delaj, eni mislijo in drugi delajo), ampak *misli i radi* (= misli in delaj, vsi mislimo in vsi delamo), v idealnem primeru *misli, izmisli, radi* (= razmišljaj, domisli se, izvedi).

Vse troje je odvisno od ljudi, od usmerjenosti njihovih subjektivnih izhodišč (ki jih po DTS sestavljajo talenti, vrednote in čustva, vednost /= znanje o vsebini/ in znanje /o metodah/). Starejše generacije se za inovativno usmerjenost niso mogle v Sloveniji usposablјati niti šolsko niti praktično in morajo sedaj kar se da hitro posodobiti svoje vednosti, znanje in vrednote.

Ta proces se začne, kot smo videli, z **upravljalškimi** inovacijami (Prikazi 2.2 – 2.4).

### 3.2.4 UVAJANJE UPRAVLJALSKIH INOVACIJ IN OSREDNJI VSEBINSKI TER ORGANIZACIJSKI FAKTORJI NJIHOVEGA VPLIVA NA NENEHNOST USTVARJANJA INVENCIJ IN INOVACIJ V ORGANIZACIJI KOT POSLOVNEM SISTEMU

Dokler se je pojem inovacije povezoval samo z MID, ne še z inovativnim poslovanjem, je veljalo, da je dovolj motivirati delavce, za kar baje služi dovolj dobro *Pravilnik o nagrajevanju za inventivne predloge*. Odkar smo spoznali, da to pomeni čakanje namesto aktiviranja, smo

napravili spisek, ki zajema:

- deset potrebnih lastnosti upravljalkega procesa (= priprava, sprejemanje in uveljavljanje odločitev lastnikov in vodij);
- deset potrebnih lastnosti informacijskega procesa (= oskrba vseh delnih procesov in izvajalcev s podatki, sporočili in informacijami);
- vse znane metode za ustvarjalno sodelovanje kot temelj procesov, pa tudi deset potrebnih lastnosti temeljnega procesa (= nabava vseh dejavnikov poslovanja – proizvodnja – prodaja);
- deset potrebnih lastnosti procesa povezovanja vseh treh delnih procesov poslovanja, omenjenih tukaj (upravljalkega, informacijskega in temeljnega) v celovit proces poslovanja z inovativnimi značilnostmi

(Mulej, Kajzer, Drozg 1988, prenova v: Mulej in drugi 1994 in v Mulej idr. 2000).

Njihova obravnava presega tukajšnji okvir. Opozorili bi le, da je *pravilnik o nagrajevanju* šele deveti izmed desetih pogojev, ki jih je v upravljalnem procesu treba izpolniti, da do inovacij prihaja. Drugih osem pogojev morajo lastniki in vodstva organizacij izpolniti prej, sicer nimajo kaj nagrajevati. Novosti morajo pač v celoti biti izdelane in dati korist, preden je mogoče govoriti o nagrajevanju (drugo je hitro nagrajevanje za invencije – sugestije, ki še niso inovacije, ali njihov odkup!).<sup>405</sup>

Namesto s pisanjem pravilnika o nagrajevanju za invencije in inovacije se zato začne *uvajanje* upravljalnih inovacij npr. z naslednjimi **ukrepi**:

1. *Informiranje* kolektiva – od kroga najvplivnejših postopoma v vse širše kroge sodelavcev – o tem,
  - da je bistvo in vir naših današnjih problemov v veliki meri v zastarelem (= premalo podpornem in pospeševalnem) odnosu do invencij, potencialnih inovacij in inovacij ter do ustvarjalnih sposobnosti in ambicij podrejenih;
  - da je rešitev iz njih v usposabljanju za izpopolnjevanje in aktiviranje (ne le, a tudi spodbujanje!) ustvarjalnih sposobnosti podrejenih za ustvarjanje invencij, potencialnih inovacij in inovacij;
  - da tako usposabljanje in aktiviranje mora teči organizirano in nenehno, za kar so često bolj od metod MID/SPP primerne metode ustvarjalnega sodelovanja, npr. USOMID;
  - da takih metod ne morejo prepustiti samih sebi, kot je bilo nekoč in so zato propadle, ampak morajo biti sredstvo invencijsko-inovacijske politike in celote IIM vodstev organizacije in organizacijskih enot, le-ta pa jih tudi sama uporabljajo.
2. *Usposabljanje* kolektiva – od kroga najvplivnejših postopoma v vse širše kroge sodelavcev – za:
  - uporabo metod za ustvarjalno sodelovanje ali vsaj ene izmed njih;
  - za opredelitev invencijsko-inovacijske politike in celote IIM;
  - za njuno konkretno dodelavo v obliki strategij funkcij in enot organizacije in dalje v obliki taktik in konkretnih ukrepov za uresničevanje dogovorjenega;
  - osveževanje in izpopolnjevanje talentov, vrednot, čustev, vednosti in znanja, saj bo brez nove sposobnosti in drugih novih informacij in spodbud za razmišljanje, ki jih prinašajo, zelo težko izvesti uresničevanje dogovorjenega.
3. *Letno spremljanje* dosežkov IIM v praksi in nagrajevanje za dosežke ter iskanje razlogov za neuspehe, da bi se lažje izognili neugodnim okolnostim in vplivom.
4. *Posodobitev nagrajevanja* za delovne uspehe, še zlasti za inovacije, tako da bodo korist videli avtorji, soavtorji, vodje in delno tudi drugi sodelavci (zato da bodo vsaj podpirali trud inventorjev/izumteljev in inovatorjev, če že sami niso med njimi).<sup>406</sup>

<sup>405</sup> V p. 4.3 bomo pokazali, da obstaja več različnih trgov za različno dognane novosti.

<sup>406</sup> Na to predvsem se nanaša prej omenjeni pravilnik o nagrajevanju. Od pomladi 1998 (z dopolnilom 1999) v Sloveniji velja odlok, ki spada k zakonu o pravicah iz industrijske lastnine v delovnem razmerju (Zakon 1995). Po

5. Organiziranje in redno delovanje *invencijsko-inovacijskih skupin* v skladu z invencijsko-inovacijsko politiko, strategijo in taktiko. Običajno jih sestavlja 5-12 sodelavcev in vabljenih drugih strokovnjakov, ki skupno iščejo nove ideje ali rešitve problemov eno uro tedensko med delovnim časom (nekaj več v p. 3.3). MID po SPP seveda zato še ne neha obstajati, obe metodi se dopolnjujeta.

**Osrednji vsebinski faktorji** (= dejavniki) uvajanja upravljalških inovacij in njihovega vpliva na prehod iz rutinerskega v inovativno poslovanje se najbrže dajo razbrati že iz pravkar zapisanega:

1. sodobno pojmovanje inovacije, da je to *vsaka koristna novost*, mora sodelavcem prihajati pred oči, v možgane in srce nenehno;
2. *invencijsko-inovacijska politika, strategije in taktike* ustvarjajo pogoje in okoliščine, da inovacije – sugestije, potencialne inovacije in inovacije ustvarjajo, uporabljajo in nagrajujejo;
3. *nenehno usposabljanje in osveževanje sposobnosti* (o stroki, podjetništvu, IIM, sodelovanju ipd. – Prikaz 3.3) ustvarja pogoje in okoliščine, da IIM ne ostane prazna beseda.

**Osrednji organizacijski faktorji** ne morejo več biti sindikat in politične organizacije, ampak lastniki, managerji in vse strokovne službe organizacije, pa tudi državne:

1. Lastniki in managerji, ki del svojega upravljanja organizacije izvajajo kot OPIK – *odbor za pospeševanje inoviranja (in kakovosti*, kar je še bolje, utemeljitev smo že povedali, praksa jo je že dokazala). Le-ta ima v začetku sejo – običajno pod vodstvom prvega človeka organizacije – enkrat trimesečno, kasneje morda šestmesečno; dve uri sta običajno zadostno trajanje seje, saj ima samo tri točke dnevnega reda:
  - 1. Primerjalna slika invencijskih in inovacijskih dosežkov po organizacijskih enotah, merjeno npr. z inovacijskim dobičkom, spiskom invencij, potencialnih inovacij in inovacij, in seznamom avtorjev in soavtorjev.
  - 2. Določitev višine variabilnega dela plač, odvisnega od dane inovativnosti organizacijskih enot, za vodje enot. Za manj uspešne vodje enot odbor postavi hkrati zahtevo: »Dokaži, da v vaši enoti ni problemov, ker je dosegla najožji svetovni vrh uspešnosti, ali pa probleme poišči in na tej osnovi opredeli svoje *inovacijske delovne cilje*, nato se loti njihovega uresničevanja s sodelavci«.
  - 3. Nabor tako ali drugače zbranih in predloženih inovacijskih delovnih ciljev, njihov pregled, uskladitev in odobritev (ne ukaz, v tem je psihološka razlika, ki motivira!).
2. Pravkar omenjeni *inovacijski delovni cilji* služijo odboru kot organizacijsko sredstvo, da z njimi motivira vse vodilne in strokovne delavce, da ne blokirajo inovacijskih pobud od sebi nadrejenih niti od sebi podrejenih (glej Možinovo poglavje v: Mulej in drugi 1987; Mulej idr. 1994, ponatis tudi 2007).
3. *Razvojno raziskovalna, marketinška, invencijsko inovacijska in vse druge strokovne službe* prispevajo k oblikovanju in uresničevanju zasnov IIM.
4. *Društvo inventorjev in inovatorjev* pomaga kot strokovno stanovska organizacija izumiteljev, drugih inventorjev in inovatorjev, ne glede na to ali so avtorji v okviru službenih dolžnosti ali mimo njih, ne glede na vsebino inovacij in ne glede na to, ali dajejo korenite ali drobne posledice.

### 3.2.5 POVZETEK SPOZNANJ O INOVATIVNI DRUŽBI IN INOVATIVNEM POSLOVANJU

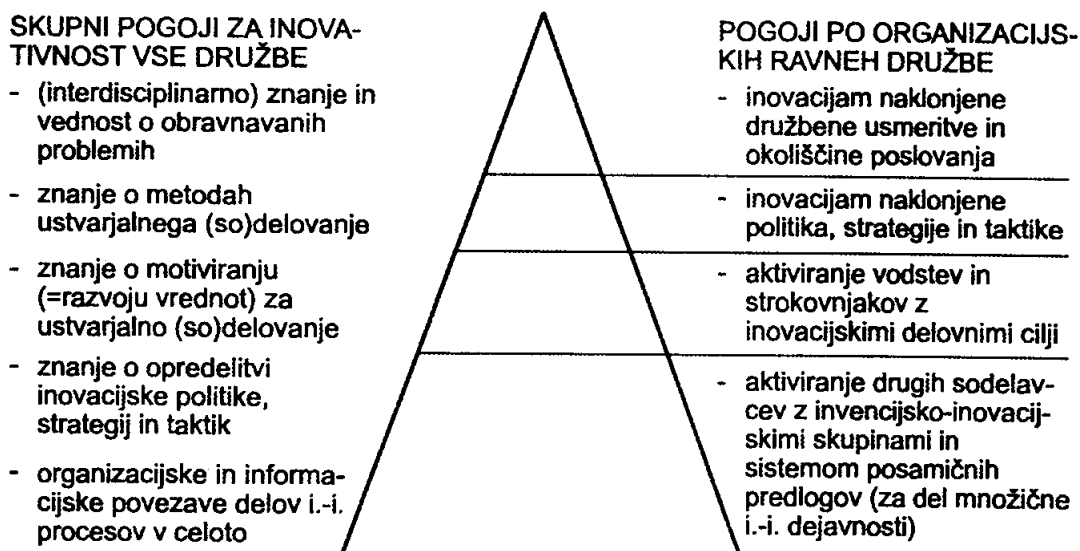
Spoznanja (dialektično) systemskega stila razmišljanja o celovitosti in inovativnosti se neposredno kažejo tudi v tem, da v gospodarsko razvitih predelih sveta vse bolj prevladuje *inovativna družba*, znotraj nje pa *inovativno poslovanje*. Njegov del pomenita tudi

---

njem si praktično vse organizacije same pripravijo svoj pravilnik in uredijo nagrajevanje. Problem je še vedno odprt, zato smo mu posvetili del programa na PODIM 2003. Mulejev predlog za pravilnik prilagamo tej knjigi ob koncu.

- povezava RRM (= raziskave X<sup>407</sup> razvoj X marketing), in
- povezava RR (= tehnične raziskave in razvoj) in MID (= množično, tj. ljubiteljsko invencijsko-inovacijsko delo), zlasti če ju organizirajo z uporabo metod za ustvarjalno sodelovanje in manj po SPP, ter
- povezava RRM in MID z vsemi vidiki poslovanja in vsemi poslovnimi funkcijami, kar povzemamo v uvodnem poglavju.

Morebitne odpore posameznih vodstvenih in strokovnih, torej vplivnih sodelavcev, ki so zaradi svoje zastarelosti proti inoviranju, razen zamenjave še najuspešneje premaguje uporaba *inovacijskih delovnih ciljev*. Kratko povzema vse to Prikaz 3.3.



Prikaz 3.3: Povzetek modela pogojev za delovanje inovativne družbe, inovativnega poslovanja in MID

### 3.3 USOMID – METODOLOGIJA ZA USTVARJALNO SODELOVANJE MNOGIH ZA INOVATIVNOST DELA

#### 3.3.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA V P. 3.3

USOMID je kratica, ki smo jo že omenili, pomeni pa *ustvarjalno sodelovanje mnogih za inovativnost dela*. Označuje metodologijo in metodo, ki smo jo razvili, da bi bilo izvedljivo uporabljati dialektično sistemsko razmišljanje, ne da bi govorili o teoriji. Njen kratki prikaz je izbrani vidik tega poglavja.

#### 3.3.1 KRATEK PRIKAZ POVEZAVE MED DTS, INOVATIVNO DRUŽBO, INOVATIVNIM POSLOVANJEM IN USOMID

Povezavo med uporabo DTS v obliki opredelitve politike poslovanja in njenega uresničevanja (= *inovativno poslovanje*) in med podporo za njo v obliki metodologije USOMID vidite iz Prikaza 3.4.

Srednji stolpec prikazuje sestavine izhodišč, objektivnih in subjektivnih. Levi in desni stolpec pa prikazujeta značilnosti razmer, tipičnih za inovativno družbo, in značilnosti posamičnih sestavin USOMID, s katerimi se izhodišča konkretizirajo v skladu z zahtevami razmer. Tako dosegamo potrebno in zadostno celovitost.

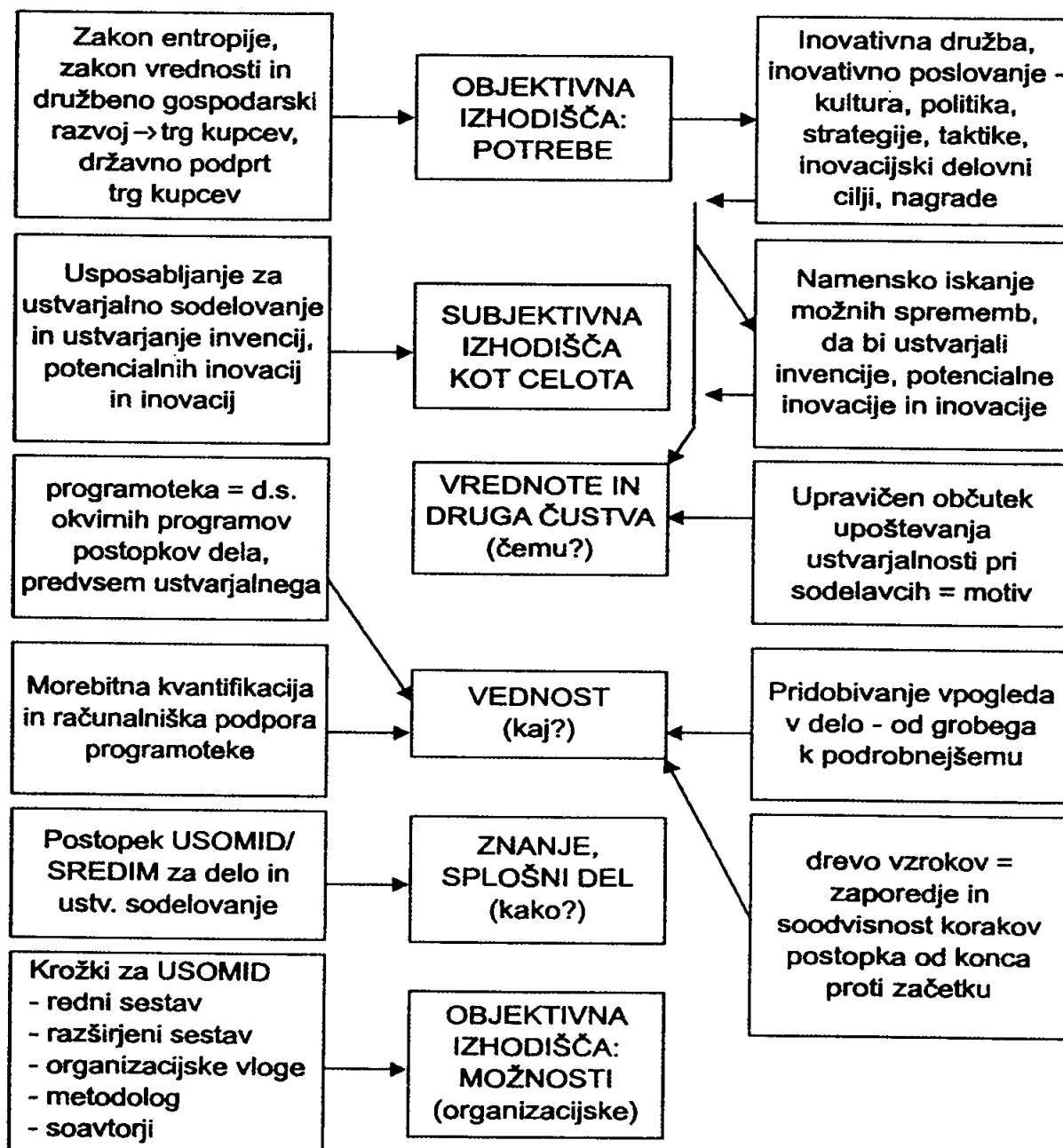
Kratek komentar k Prikazu 3.4:

**Spreminjanje objektivnih okoliščin** izražata kot vzrok in posledica zakon vrednosti (glejte p. 2.3.3) in družbeno-gospodarski razvoj (glejte p. 2.3.2), saj delujeta pod vplivom zakona

<sup>407</sup> X je tu znak za soodvisnost.

entropije, ki izraža večno naravno težnjo vsega k propadu, tj. spremembi v nekaj drugega (p. 2.3). Povzročča razvoj v (državno podprt) trg kupcev. Zato sestavljajo *objektivno potrebo*

*inoviranje, inovativna družba in inovativno poslovanje.*



Prikaz 3.4: Zveza med sestavinami izhodišč (po DTS), inovativnim poslovanjem in sestavinami USOMID

Namesto rutinerstva prihaja v ospredje prednostna potreba po **namenskem iskanju možnih sprememb**. To potrebo je možno zadovoljiti, če so ljudje ustvarjalni. Taki so toliko bolj, kolikor bolj

čutijo, da drugi *upoštevajo* njihovo ustvarjalnost.

To vpliva ugodno na **vrednote in čustva** (= motivira, glejte p. 3.3.2), da postanejo ljudje bolj *naklonjeni ustvarjalnosti*, skupno z usposabljanjem (šolskim, seminarским, izkustvenim), ki hkrati vpliva tudi na **vednost** (o vsebini) in **znanje** (o metodah)<sup>408</sup> ter aktivira talente, zlasti

<sup>408</sup> Izkušnje v tujini in pri nas se ujemajo v ugotovitvi, da je okoli 70% vseh inovacij takih, da so organizacijske,



ustvarjalnost.

### Izdelava programoteke

(glejte p. 3.3.3) omogoča tisto uporabo *vednosti*, ki take vrednote spodbuja najmočneje in najkoristneje, ko gre za *organizacijske* inovacije, ki zmorejo aktivirati praktično vse. Vsakdo pač največ ve (in ga običajno /so/ najmanj vprašajo/li) o postopku lastnega dela.<sup>409</sup> Zato kaže začeti prenašati pozornost od samo tehnično-tehnoloških na **vse tipe invencij in inovacij** npr. z izdelavo programoteke. Izdelujemo jo od grobega vpogleda k podrobnemu, potem pa uporabljamo za racionaliziranje dane prakse na podlagi analize z drevesom vzrokov, morda pa tudi z uporabo kvantitativne analize. Računalniška podpora se lahko nanaša na njo, lahko pa samo na zapis programoteke, da ga lažje popravljamo in dopolnjujemo. Kot splošno znanje o metodi je pri tem v uporabi

### postopek USOMID/NOVOST.

Glejte Prikaze 2.5 in 2.6 in 2.14 in p. 3.3.4. Po njem delajo ljudje, organizirani

### v krožke za USOMID.

Le-te bomo tudi v p. 3.3.5 predstavili nekoliko podrobneje.

Tako poskušamo doseči ustvarjalno (so)delovanje dialektično systemske vrste. Praktične posledice so namreč:

- aktiviranje ustvarjalnosti posameznikov;
  - njeno oplemenitenje s sinergijo zaradi ustvarjalnega sodelovanja;
  - premagovanje zaprtosti v meje posamičnih organizacijskih enot (saj proučujejo skupen proces);
  - sorazmerna celovitost razmišljanja, odločanja, delovanja in obnašanja,
- kar skupno daje invencije in njihovo spreminjanje v inovacije (Prikaz 0.1). To dviga produktivnost in ekonomičnost, obenem tudi sodobnost in kakovost poslovanja, tako pa podpira konkurenčnost.

Skratka:

- *Potreba* je torej jasna.
- Motivacija doseže, da ljudje *hočejo* (po svojih vrednotah in čustvih) opraviti delo dobro.
- Prava tema za aktiviranje *vednosti* (= znanja o vsebini)
- skupaj s pravo metodo pokaže in razvija *sposobnost* ljudi, da opravijo delo dobro, tj. njihove *talente, znanje in vednost*,
- a *organizirano* sodelovanje jim *omogoča* sinergijo.

To je bistvo vseh sestavin izhodišč po DTS. Izrazijo in uveljavijo se v desetih sestavinah USOMID, ki jih zahtevajo sodobne okoliščine in kaže Prikaz 3.4 v obeh robnih stolpcih.

V nadaljevanju malce podrobneje predstavimo tiste sestavine USOMID, ki se nanašajo na vrednote (p. 3.3.2), vednost o postopkih in njihovem vsebinskem ozadju (p. 3.3.3), znanje (3.3.4) in organizacijsko možnost (p. 3.3.5). Doslej smo se z inovativno družbo in inovativnim poslovanjem (v p. 3.2) že ukvarjali, kolikor je pač tukaj prostora za to.

---

drobne in glede postopkov lastnega dela (kombinaciji 3,2,2 in 2.2.2 v Prikazu 3.2). Torej vsaka izmed njih ne prinese korenite spremembe, sploh ne sama. Toda to ni nujno slabost, ima vsaj dve dobri lastnosti: (1) drobne inovacije so lažje sprejemljive, bodisi psihološko (ker ne napadajo dane prakse, ali vsaj ne zelo), bodisi ekonomsko (ker ne zahtevajo velikih naložb niti odpisov dane opreme in sposobnosti); (2) mnogi, skorajda vsi zmorejo postati njihovi (so)avtorji, kar zmore bistveno krepiti naklonjenost inoviranju in razumevanje zanj, saj zmanjšuje število in vplivnost rutinerjev. (prim.: Afuah 1998/2003).

<sup>409</sup> Znanje svetovalcev kot olajševalcev razmišljanja aktivira vednost izvajalcev obravnavanih procesov skupaj z njihovim znanjem o obravnavanih procesih, saj sta neločljiva. Svetovalci ne poznajo procesov in zato ne morejo in ne smejo vsiljevati rešitev, ampak pomagajo poznavalcem procesov ustvarjalno in sodelovalno razmišljati.

### 3.3.2 MOTIVIRANJE ALI VPLIV NA VREDNOTE IN DRUGA ČUSTVA LJUDI, USMERJENO K USTVARJALNEMU SODELOVANJU MNOGIH

Kdaj boste raje sodelovali:

- kadar na vaš predlog prezirljivo zamahnejo z roko;
- kadar vas očitno upoštevajo kot ustvarjalnega človeka (v obliki spraševanja za mnenje, nagrajevanja, pazljivega poslušanja ipd.)?

Odgovor na to vprašanje kaže, da je

skupni imenovalac pojavnih oblik vrednot in čustev ljudi,  
ki vodijo v ustvarjalno (so)delovanje, **upoštevavnost**.

**Težava**, ki se navezuje na to spoznanje, je v naslednji kombinaciji izkušenj:

1. velika večina ljudi raje ostaja *pri starem*, udobno znanem, kot uvaja novosti, saj običajno pomenijo napor in tveganje<sup>410</sup>;
2. za obstoj in razvoj<sup>411</sup> v sodobnih razmerah so *novosti*, ki in če so inovacije, *neogibne*, morajo biti celo nenehne;
3. ni dovolj, da nekdo ima znanje, informacije, oblast in denar, da bi brez ovir *vsilil* novost; če se ljudje ne počutijo (!) upoštevani, najdejo nešteto načinov, da novost onemogočijo.<sup>412</sup>

Namesto z **ukazovanjem**, ki zahteva slepo uboganje, so poskušali *doseči sprejetost* zamisli o novosti s **stimuliranjem**. To v bistvu pomeni obljubo, da dobiš to in to, če napraviš to in to. Brž ko obljub nekajkrat ne moreš izpolniti, stimuliranje postane (vsaj z vidika stimulirancev) *manipuliranje* (= izigravanje). Druga važna slabost stimuliranja je, kot kažejo primeri monopolistov, odličnih in manj odličnih umetnikov, športnikov ipd., da njihove zahteve naraščajo, ko se pokaže nesorazmerje ponudbe in povpraševanja. Skratka, ukazovanje in stimuliranje sta lahko le delno uspešna.

Tako se je za najbolj učinkovito in uspešno izkazalo

motiviranje v obliki *ustvarjalnega sodelovanja*,

ki pač najbolj razvija **upoštevavnost** sodelavcev kot bistrih, izkušenih in ustvarjalnih ljudi.

Toda gornje tri izkušnje dajejo vtis, da to ni mogoče. K sreči ni točen. Preizkusimo tako trditev z naslednjimi vprašanji:

1. Ste osebno proti *vsem*, ali le proti vam *vsiljenim* novostim, pri katerih niste (so)avtorji?
2. Opravljate raje delo, ki ga (vsaj) pomagata tudi *načrtovati* in *nadzirati*, ali delo, ki ga morate samo (bolj ali manj kot orodje nezanesljivih šefov) *izvajati* brez vsakega vpliva?
3. Raje slišite *kritiko* o sebi, ali jo raje izrečete o drugih?
4. Kadar kritiziramo in predlagamo kaj novega, imamo raje *odprto razpravo* (= skupno razmišljanje), ali zahtevo, naj damo *mir*, namesto M.I.R. (glejte p. 3.2.4)?
5. Imate raje delovne naloge, ki so *tik pod vrhom* vaše ocene o vaši sposobnosti ali celo malce čez, tako da vas *izzivajo* in dajejo občutek, da je vaše delo *smiselno, pomembno* in *zahtevno*, zato pa vas potrjuje kot ustvarjalne ljudi in zadovoljuje? Ali pa so vam bolj pri srcu delovne naloge, ki pomenijo dolgočasno *rutino*, ponavljanje vedno istega opravila?
6. Kdaj se obnašate bolj *zanesljivo*: kadar čutite, da nadrejeni zaupajo v vas, vam priznavajo sposobnost in zato samostojnost in odgovornost brez preveč nadziranja, vam tudi prisluhnejo, ali pa takrat, kadar občutite nezaupanje?

<sup>410</sup> To odseva ljudski rek: »Star hudič je manj hud kot nov hudič.«

<sup>411</sup> Da ne gre več samo za razvoj, ampak tudi za obstoj, jasno kaže (žal) tudi mnogo delov slovenske industrije, ki se niso pravočasno niti dovolj inovativno pripravili na propad jugoslovanskega trga in države, ki s(m)o ga kar mnogi napovedovali kar pravočasno.

<sup>412</sup> Pozor: če je vaša izkušnja boljša, imate takorekoč *neomejeno zaupanje* pri svojih podrejenih in nadrejenih sodelavcih.

7. Kdaj razmišljate in dajete predloge: kadar nadrejeni trdijo, da je *njihova* zamisel *edina dobra*, ali kadar štejejo svoj predlog za kost za glodanje, pripravljeno bolj ali manj le z njihovih vidikov, zato da drugi imajo pobudo za lastno kritično, nasprotno in dopolnjevalno (= komplementarno) razmišljanje?
8. Kdaj dajete predloge: kadar bodo zaradi tega vaši kolegi (in morda tudi vi) v *nevarnosti*, da jih/vas odpustijo ali jim/vam zaostrijo norme (za /skorajda/ enako plačo), ali takrat, kadar je njim in vam zagotovljena *socialna varnost*?
9. Kakšni strokovnjaki vas lažje pritegnejo k sodelovanju: taki, ki se obnašajo *vzvišeno* nad vami, ali taki, ki se zavedajo, da so oni strokovnjaki za nekaj, vi pa za nekaj drugega, torej ste *soodvisni*?
10. Koliko vas pritegne, kadar vas nadrejeni *pozivajo* k več sodelovanja, demokratičnosti ipd., sami pa so *nedostopni* za kritiko in še tako celovite argumente, torej so *dvolični*?
11. Koliko resno se ukvarjate z nalogami, ki so vam jih sicer šefi zadali, a njihovo nadaljnje obnašanje kaže, da jim je glede njih bolj *vseeno* kot glede drugih, katerih izvajanje spremljajo, sprašujejo o njem, skrbijo za njihove okoliščine in pogoje dela, življenjske okoliščine sodelavcev ipd.?
12. Kdaj delate raje in bolje: kadar vam šefi dajo *samostojnost* in prenesejo na vas odgovornost za uspeh, za katerega dobite tudi *priznanje*, ali v nasprotnem primeru, ko morate le čakati na vsako podrobno navodilo?
13. Skratka, vas bolj motivira, če ste obravnavani kot *del stroja* brez lastne glave, ali kot *človek z ustvarjalnimi* sposobnostmi, željami, vrednotami itd.?
14. Ali imate navado pogledati (novi) pravilnik o plačah tako, da pogledate samo svojo, ali vas zanima njena *primerjava* z drugimi, da vidite, koliko ste upoštevani?
15. Imate občutek, da so *spremembe* dandanes nenehno *potrebne* in bi bilo dobro, ko bi tudi vas upoštevali kot avtorja zamisli, kaj in kako naj bi spremenili?

Ste odgovorili na ta vprašanja tako, da vam zbir kaže, da ste bolj aktivni, zadovoljni in uspešni, če je *pri kolegih in pri nadrejenih* vaša (možna) inventivnost (in še bolj inovativnost) očitno še kar in celo precej upoštevana? Potem se zdaj vprašajte, ali vi svojim kolegom in podrejenim omogočate enak občutek! Res je, da je *tehnološka disciplina* nujna, a nujno je tudi posodabljanje z inoviranjem, ki pa ga ni ravno dosti, dokler

*inovacijsko usmerjena demokracija pri delu*

ne omogoča **upoštevanosti**, ki daje motiv za izrabo znanja za invencije in inovacije in voljo do dela preko meja neustvarjalne rutine. Za vodje je glede tega važna misel iz uspešnice z ogromno ponatisi (Blanchard, Johnson, 1983, a tudi 1998):

vsak dan si vzemite eno minuto časa,  
da pogledate v obraz ljudem, ki jih vodite,  
in se zaveste, da so oni *vaši najpomembnejši viri*.

Tedaj bodo tudi oni vas gledali kot enega od svojih virov modrosti.

*Nedemokratični* vodje imajo namesto takih, koristnih in prijetnih odnosov nujno težave. Njihov odnos "jaz *mislim*, vi *delate*" vzbuja neupoštevanost in ne daje (več) učinkovitosti, ki jo je morda dajal v časih, ko delavci niso imeli znanja, kolikor ga imajo danes, ampak pravico do neodgovornosti. Brez sodelavcev ne more šef vedeti dovolj in ne more biti uspešen šef, zato (več) ne more biti šef, dokler ne sprejme odnosa "vsi *mislimo*, vsi *delamo in ustvarjamo/inoviramo*". Poleg primerov iz klasičnih mednarodnih uspešnic o sodobnem, inoviranem upravljanju obstaja vrsta primerov iz naše prakse, ki to potrjujejo (npr. Kovačič 1983; Palčič 1990; Kuster 1990; Draksler 1992; Fujs in Mulej 1993; Gabrijelčič in Mulej 1993; Palčič in Mulej 1993; več sto raziskav v slovenskih podjetjih, ki so jih izvedli podiplomski

študenti M. Muleja v letih 1989-2007; Potočan, Mulej, 2007).<sup>413</sup>

Metodologija ustvarjalnega sodelovanja USOMID (kot del orodij inovacijske politike, ne sama!) pri prehodu od zastarelega odnosa 'eni mislijo, drugi delajo' na **sodobni odnos 'vsi mislimo, vsi delamo, ustvarjamo in inoviramo'** zmore pomagati. Praktične izkušnje z USOMID potrjujejo mednarodno izkušnjo, da se talenti, vrednote, vednosti in znanja nadrejenih in podrejenih lahko lepo dopolnjujejo, brž ko hočejo in znajo *ustvarjalno sodelovati*. Z vidika motiviranja (= vpliva na vrednote in druga čustva) namreč velja, da:

- timsko delo s *skupno* postavljenimi cilji veča upoštevanost, ker manjša *neenakost, zavist in rivalstvo*, ki so nujni v starih odnosih in pri metodi SPP;

- sodelovanje daje *več rezultata* in za soavtorje *več priznanja* od kolegov in nadrejenih, kot stari odnosi in metoda SPP;

- sodelovanje odstranjuje štiri pomembne *ovire za ustvarjalnost*, ki so

(1) strah pred kritiko novosti,

(2) slabe, neustvarjalne delovne navade,

(3) samovšečnost, če je rutina videti dovolj,

(4) negotovost, ali imamo prav, ko nekaj predlagamo, ali zmoremo 'uloviti najrazvitejše' ipd.

### 3.3.3 USTVARJANJE IN UPORABA PROGRAMOTEKE KOT AKTIVIRANJE VEDNOSTI IN ZNANJA

Najbrž z ničemer ni mogoče aktivirati človeka bolje kot tako, da

pokažemo *utemeljeno* prednostno potrebo  
po njegovem/njenem talentu, vednosti, znanju in izkustvu,

ker jih pač drugi nimajo. Toda v prav nobeni organizaciji še nismo našli poleg organigrama, ki kaže, kdo je komu podrejen, tudi *celovite slike celotnega procesa*, ki bi pokazala, kaj kdo dela kot del celote in zakaj je podrejanje, kakršno pač je. Zakaj slika procesa?

Skorajda nobeno delo ni izključno rutinsko niti izključno ustvarjalno. Vsako delo pa ima neki *postopek*, po katerem teče. Zato tvorijo proces in delni postopki, ki ga sestavljajo, skupni imenovalec, s katerim se lahko aktivirajo vsi. Pri sestavljanju celovite slike celotnega procesa na taki osnovi in na *dialektično sistemski* ravni celovitosti se, kot kaže preko trideset let izkušenj, poleg slike danega stanja postopkov pokaže tudi, kaj je najbrže **vredno kritike in poskusa inovirati**.

Ustvarjanje *programoteke* (= baze *okvirnega* znanja o postopkih) daje **podlago za upoštevanost** in zapis o poteku postopkov dela in njihovih povezavah, ki je istočasno uporaben za več namenov:

1. Je *priročnik* (opomnik o postopkih) za vsakdanje delo, ki ne določa ničesar na pamet, ampak po preverjenih izkušnjah iznajdljivih izvajalcev obravnavanega dela. Razen tega je zapis okviren, ne zajema vseh podrobnosti, tako da hkrati *lajša* delo (v podsistemu rutinskega dela postopkov) in daje *prostor in podporo* za ustvarjalnost (v tistem podsistemu postopkov, ki se ne ponavlja).
2. Je *podlaga za invencije, potencialne inovacije in inovacije*, saj se iz programotečnega zapisa

---

<sup>413</sup> Za zgled si pogledjmo naslednje dogajanje! Podrejeni pride k šefu in pove, da je odkril problem. Šef ima vsaj dve možnosti, kako bi se odzval. (1) »Tristo kosmatih, že spet problem!« Nadaljnjih opozoril najbrž ne bo več dobil, problemi se bodo kopičili nerazrešeni. (2) »Hvala lepa, da si ga odkril!« V primeru odziva (2) ima vsaj tri možnosti za nadaljnji odziv. Najsodobnejša: »Pa menda ne boš rekel, da tega problema ne znaš rešiti!« pomeni upoštevanje in zaupanje v sposobnost. Nekoliko manj sodobna: »Sedi, da ti pomagam problem razrešiti!« Najtradicionalnejša: »Kot tvoj šef sem tu, da rešujem tvoje probleme. Torej mi ga pojasni!« Podrejeni pojasnjuje, šef gleda na uro, ker se mu mudi nekam drugam reševati neki drug problem. Čez čas reče: »Zdaj razumem tvoj problem, a rešitve ti ne morem stresti iz rokava. Bom razmislil. Počakaj, da te pokličem!« Podrejeni čaka, šef dela. – Kdo je komu v resnici šef – kdo komu delo daje, če podrejeni čaka? Kdo je bolj plačan na uro *dejanskega* dela? Kdo je bolj obremenjen in zato bliže infarktu? Biti nedemokratičen šef torej ni niti učinkovito niti zdravo.

dosti lažje kot brez njega vidi, kaj je (možni) problem in/ali možna izboljšava v postopkih, v delu, z njimi opravljanem, in v povezovanju med njimi.

3. Je *podlaga za sodelovanje*, saj daje jasno sliko odgovornosti, odvisnosti, neodvisnosti in soodvisnosti, povezav med delnimi procesi, pogojev za delo, posledic dela v drugih delnih procesih, toka informacij ipd. (glej Prikaze 3.5 in 3.6).

Programoteka namreč nastaja:

- postopno, od *grobe*ga pregleda k *podrobnemu* vpogledu, od globala do delnih procesov, da celovitosti ne izgubimo izpred oči, ko nas pritegne ožja specializacija;
- v sodelovanju *izkušenih in iznajdljivih* izvajalcev obravnavanih delnih procesov, ki prispevajo svojo vednost (znanje o vsebini), in *metodologov*, ki po potrebi prispevajo znanje o metodi USOMID, da izvajalci svoje znanje in izkušnje lažje izrazijo in skupno oblikujejo;
- toliko natančno, da postane uporabna kot *okvirna* in samo okvirna rutina, ki *podpira* ustvarjalnost, ne da jo nadomešča (kot je običaj pri tehnoloških in vsaj delno pri organizacijskih predpisih).

Za uporabnike programoteke se z njo krepi *svoboda glede vsebine dela*, ker se krepi *okvirna* rutina glede postopka (če bi nehala biti okvirna, bi seveda ne bilo več svobode glede vsebine!). Tako odpade velik del razlike med delavci pri mizah in delavci pri strojih: prvi namreč ustvarjajo informacije, drugi pa pokažejo, kakšne *informacijske potrebe* imajo in jih prvi morajo zadovoljiti.

**Postopek** izdelave programoteke je v kratkem naslednji:

1. korak: pogovor z izvajalci/poznavalci procesa, kako poteka od začetka proti koncu, z vprašanji: kaj, kdo, kdaj, kje, kako dela;
2. korak: pogovor z izvajalci/poznavalci procesa o zapisu iz 1. koraka, le da ga zdaj pregledujemo od konca proti začetku z vprašanji:

- Ali je zapis *popoln*?
- Ali je mogoče kakšno opravilo ali skupino opravil *opustiti*?
- Ali je predhodni korak zares *pogoj* za ta hip obravnavanega?

Pri tem postavimo vprašanje '*zakaj?*' k vsakemu od prejšnjih in dobimo 'drevo vzrokov' iz Prikaza 3.7. Prej smo ga nalašč izpustili. Vzroke in pogoje, ki jih ocenimo za odvečne in nekoristne ali nepotrebne, izločimo.<sup>414</sup>

3. korak: pogovor z izvajalci/poznavalci procesa, a tokrat gre za *okolje* procesa:

- Od katerih dejavnosti/procesov je odvisen *vhod* v obravnavanega?
- Kateri *dokumenti* in s katerimi *informacijami* spremljajo *vpliv* *takih* dejavnosti/procesov in kako jih prevzemajo?

4. korak: pogovor z izvajalci/poznavalci procesa; tudi tokrat gre za okolje procesa:

- Katerim dejavnostim/procesom so *izidi* obravnavanega procesa vhod?
- Kateri dokumenti in s katerimi informacijami spremljajo *vpliv* *na* take dejavnosti/procese in kako jih prevzemajo?

Spoznanja zapisujemo na *programotečni list*, ki ima obliko, ki jo kaže Prikaz 3.5. Začnemo torej z **vrstico 4** iz Prikaza 3.5, da opravimo koraka 1 in 2 iz opisanega postopka. Potem gremo v vrstice 1-3 za korak 3 postopka, nato še v vrstice 5-7 za korak 3 postopka. Vedno ostanemo v tesni povezavi z vrstico 4, saj gre za pogoje dejavnosti v njej in njene posledice.

Posamični delni procesi niso zadostna informacija, manjkajo še povezave med njimi, da nastane pregled nad celoto. Tega (kot izhodišče!) zagotovi *povezovalni program* programoteke, ki ga sestavimo tako, da izhajamo iz štirih korakov splošnega modela celotnega poslovanja, ki jih

---

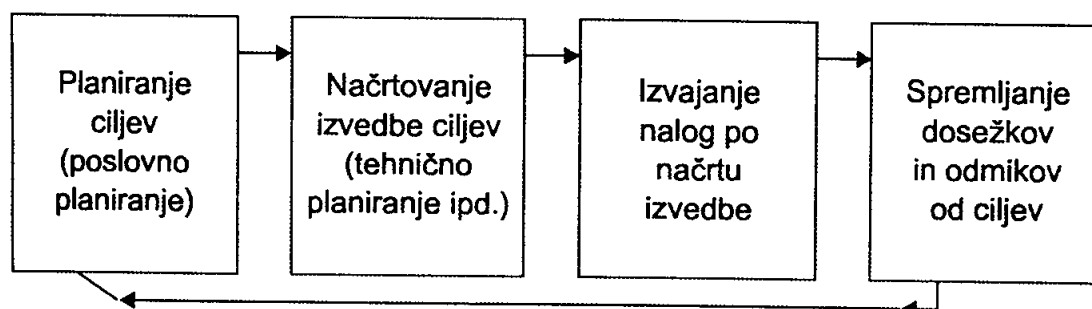
<sup>414</sup> Če npr. pri gradnji stanovanjskega bloka odločijo, da bodo vgradili okna z okviri iz plastike, ne iz lesa, odpade celotna veja vzrokov/pogojev za lesena okna (tehnologija, komerciala, izdelava, knjigovodstvo, kadri, sekanje, žaganje itd.). V kakšnem drugem primeru odpade nepotrebno pravilo ustrezne vrste (npr. pošta z znamko pri telefoniranju ali uporabi elektronske pošte) ipd.

prikazuje Prikaz 3.6. *Povezovalni program programoteke v najkrajši verziji (= inačici)*. Vsak delni program spada v enega izmed štirih korakov in v enega izmed njihovih delov.

Prikaz 3.6 bi seveda smeli šteti za enostavnejšo inačico Prikaz 2.2 – 2.4.

1. Vhodne povezave	Pogoji za obravnavani proces (od kod vplivi prihajajo)
2. Vhodni dokument in informacije	Nosilec informacij
3. Vhodna informacijska dejavnost	Sprejem vpliva na proces
4. Temeljni proces obravnavanega dela celotnega procesa	Potek obravnavanega delovnega procesa
5. Izhodna informacijska dejavnost	Oddaja vpliva procesa
6. Izhodni dokument in informacije	Nosilec informacij
7. Izhodne povezave	Posledice obravnavanega procesa (kam vplivi odhajajo)

Prikaz 3.5: Programski list za opis delnih procesov, vnešenih v programoteko



Prikaz 3.6: Povezovalni program programoteke v najkrajši verziji

### 3.3.4 POSTOPEK USOMID/NOVOST KOT SPLOŠNA METODA ZA USTVARJALNO DELO IN SODELOVANJE

Oznaka NOVOST je smiseln prevod kratic SREDIM, ki je sestavljena iz začetnih črk angleških besed in smo jo pojasnili v komentarju k Prikazoma 2.5 in 2.14. Oznaka USOMID pa pove, da ne gre le za urejen postopek *dela*, ampak istočasno za **ustvarjalno sodelovanje**, ki ga v izvorni varianti SREDIM (Ch. Peta Petersona) ni. Postopek ponazarja Prikaz 2.6.<sup>415</sup>

**Konkretne postopke** za izvedbo korakov NOVOST določimo sproti glede na značaj problema.

Štiri korake, po katerih teče **izvajanje vsakega** izmed korakov NOVOST, smo dodali k Prikazu 2.5<sup>416</sup> avtorji USOMID. Uvedli smo jih, ker se je pokazalo, da brez njih sicer dobimo urejen proces dela, ne pa ustvarjalnega sodelovanja. Kratek komentar:

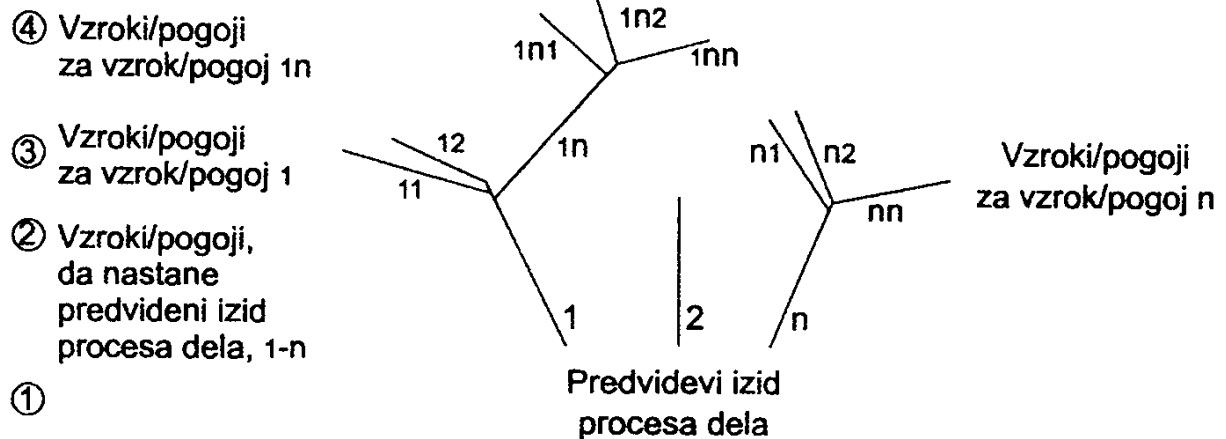
1. *Posamično pisno razmišljanje* uvajamo, da vsakdo razmišlja istočasno, ne da čaka na tiste, ki bi sicer razpravljali ustno. Zapis naj bo brez podpisa in po možnosti z velikimi tiskanimi črkami, da je avtorja kar najtežje spoznati, vsebino pa kar najlažje.
2. *Kroženje zapisov* med člani skupine uvajamo, da namesto ankete brez medsebojnega vpliva lahko nastane sinergija spoznanj. Vsakdo dobi vsak zapis, ga prebere in pripiše misli, ki se mu zbudijo ob branju (ali pa ničesar), toda z vidika poudarka na N ali Op ali V ali Od ali S ali T, pač glede na to, v kateri fazi je proces.
3. *Ustna razprava* o pisno zbranih zamislih pride na vrsto, ko je vsakdo dobil vse zapise vsaj enkrat, morda tudi dvakrat. Razprava naj zaokroži zapise, zato naj poteka le v smeri

<sup>415</sup> Kot smo si prej pri besedi "mir" privoščili besedno igro izven slovenščine, si jo dajmo še tukaj. Če angleško kratico SREDIM beremo v hrvaščini, pomeni, da moramo nekaj "urediti, razrešiti", kar daje stično točko z inoviranjem. Podobno jo daje, tokrat v slovenščini, beseda NOVOST, saj je to vsebina inoviranja. Obakrat gre seveda za kratico, ki izraža postopek urejenega inoviranja. Urejenost postopka je seveda primernejša za iskanje in razvijanje drobnih invencij in inovacij kot za korenite, pravijo izkušnje. Toda okvirno se pojavlja tudi tam.

<sup>416</sup> Na tak način kombiniramo postopke »brain-writing« in »brain-storming«, ki jih psihologi obravnavajo ločeno (prim.: Pečjak 2001). Poleg tega vnašamo potrebno demokratičnost v fazo opredelitve problema, da ga udeleženci štejejo lažje za svojega namesto za vsiljenega, zato pa vrednega, da se z njim ubadajo.

zaokroževanja in usklajevanja ali povzetka vseh ali vsaj prevladujoče sprejetih zamisli.

4. *Izdelava čistopisa* pomeni sintezo doseženih sklepov o ustvarjenih zamislih.



Prikaz 3.7: Drevo vzrokov

Kadar proučujemo postopke dela ustvarjalnega značaja, jih zapisujemo z uporabo Prikazov 3.5 in 3.6, s katerima delna spoznanja iz več vpogledov po Prikazu 3.5 povežemo v celoto. Seveda pa tudi najprej izdelamo okvirno sliko po Prikazu 3.6 in potem gremo vse podrobneje s Prikazom 3.5. Tako postopno izpolnimo celoten sistem pogojev za potrebno in zadostno celovitost iz p. 1.5.

Kako se v tak postopek vključuje vsak posameznik, je stvar organizacijskih možnosti, opisanih po naši zamisli v naslednjem poglavju.

### 3.3.5 KROŽEK ZA USOMID – ORGANIZACIJSKA MOŽNOST ZA USTVARJALNO SODELOVANJE

Najobičajnejša organizacijska možnost za ustvarjalno sodelovanje je *sestaneč*<sup>417</sup>, a ga večinoma ne doživljamo kot prostor za veliko ustvarjalnosti. Eden od razlogov je v tem, da ne poteka po logiki pravkar zapisane metode, ampak bolj kot **enosmerna komunikacija**, drugi pa v tem, da je običajno prisotnih **preveč ljudi**, da bi bilo možno kaj drugega. Zato kaže upoštevati spoznanja iz psihologije majhnih skupin, da je ustvarjalnost sorazmerno najboljša, kadar je v skupini 5-12 članov, sicer postane število medsebojnih vplivov preveliko, da bi še šlo za resnično sodelovanje in ustvarjanje.

Krožek je tukaj pojem iz mednarodne prakse (Quality Circles ipd.). Krožek za USOMID je učinkovita delovna skupina, če sloni na:

- usposabljanju članov krožka (zlasti metodološkem, seveda, sicer pa tistem iz Prikaza 3.3),
- razdelitvi vlog, s katerimi vsakdo poleg razmišljanja opravi tudi del organizacijskih opravil, namesto da bi jih moral opraviti vodja vse sam, pa bi on bil preobremenjen, a drugi brez odgovornosti;
- načelu, da mora vsakdo na taki podlagi:
  - težiti k skupnemu cilju, ki naj bo rezultat skupnega dela;
  - razumeti metodo dela;
  - dobiti ustrezno znanje in pripomočke;
  - prispevati k spodbudnemu delovnemu počutju in vzdušju;
  - prevzeti odgovornost za delo, a dobiti tudi priznanje za prispevke;
  - dobiti strokovno pomoč, kadar jo potrebuje.

Krožek dela po postopku USOMID/NOVOST že v tisti prvi fazi, ko deluje še **neformalno** in

<sup>417</sup> Nova besedna igra: morda prihaja beseda sestaneč od glagola "sestaviti", torej pomeni, da se ljudje sestanejo, da bi sestavili svoja delna mnenja, ki gledajo najbrže z različnih vidikov na isto tematiko, v sinergijsko skupno novost.

začasno, poskusno, pa tudi potem, ko deluje *redno* in namensko išče možne spremembe. Deluje po enakem postopku, če deluje v *redni* sestavi (= običajnih sodelavcev) ali v *razširjeni* sestavi (= skupno s posebej vabljenimi strokovnjaki, ki niso vsakdanji sodelavci članov redne sestave krožka). To troje je bistvena razlika med krožki za USOMID in drugimi inačicami invencijsko-inovacijskih skupin.

Krožek za USOMID je skupina sodelavcev, v kateri vsi aktivno sodelujejo pri ugotavljanju in reševanju problemov, neposredno vezanih na opravljanje in upravljanje tistega dela delovnega procesa, v katerem delajo in ga poznajo. V krožek se vključujejo *prostovoljno*, a med delovnim časom, običajno za eno uro tedensko. Najprej vsi v enoti odgovorijo na anketo, kaj štejejo za probleme, ki so vredni reševanja. Potem spisek vseh (!) nabranih problemov objavimo in se posamezniki prijavijo, katerega izmed zapisanih problemov bi pomagali reševati.

Po potrebi, zlasti zaradi specializacije znanja, lahko krožek v svoje vrste povabi tudi druge. Tedaj deluje kot krožek v *razširjeni* sestavi, vendar po enaki metodi kot v redni sestavi, tj. po USOMID/NOVOST. Sicer obstaja nevarnost, da bi gosti – strokovnjaki začeli debato med seboj, drugi pa ostali ob strani.

Poleg razmišljanja, kako opredeliti problem in prispevati k ustvarjanju njegove rešitve, imajo člani krožka še kar precej nalog, da poteka delo krožka organizirano in nemoteno. Zato dobi vsak član krožka za USOMID tudi svojo *vlogo*; gre za *vodstvene* in *strokovne* zadolžitve.

**Vodstvene zadolžitve** so naslednje:

1. *Vodja*: je odgovoren za splošno vodenje krožka in vzdrževanje občutka za cilj in sodelovanje.
2. *Tajnik*: beleži potek sestanka v zapisnik, ko zapisi posameznikov krožijo in pridejo do njega, in končni skupni zapisnik.
3. *Umetnik*: pomaga tajniku, vendar na tabelski papir in druge vsem vidne pripomočke, npr. diagrame, tabele ipd; s tem pomaga vsem lajšati pregled nad nabiranimi zamislimi.
4. *Metodik*: pazi, da se skupina ne odmakne od začrtane metode dela, niti v kakšno neusmerjeno ali mimo teme usmerjeno debato niti v preskakovanje korakov iz postopka USOMID/NOVOST.
5. *Nadzornik*: nadzira delitev dela, ki ga je treba opraviti, med člane krožka, zlasti glede dela zunaj sestankov, nadzira izpolnjevanje dogovorjenih rokov, kakovost izvedbe dogovorjenih nalog ipd.
6. *Hudičev odvetnik* ali *provokator*: izpodbija dvoumne in nejasne informacije, ki jih morda dajejo prisotni, da bi kaj izpopolnili, preprečuje uničevalne stavke ('Tega že mi ne moremo!' 'Tega nam ne bi dovolili!' 'Kaj boš ti govoril!' ipd.); tako skrbi, da ostaja ozračje ustvarjalno.
7. *Razsodnik*: razsoja kot ekonomist krožka, ali čas uporabljajo smotrno, ali sicer delajo ekonomično, skrbi za pridobivanje potrebnih virov za delo krožka ipd.

**Strokovne zadolžitve** so naslednje:

8. *Strokovnjak za prikaz problema*: namesto vodje vodi sestanek, ko poteka korak N, torej tedaj ko se pripravlja tehtna in praktična opredelitev in prikaz problema, ki ga bo krožek reševal.
9. *Strokovnjak za pridobivanje podatkov*: namesto vodje vodi sestanek, ko poteka korak Op, saj je dober poznavalec metod za zbiranje in urejanje podatkov.
10. *Strokovnjak za ovrednotenje problema*: namesto vodje vodi sestanek, ko poteka korak V, ker zna krožku ponuditi primerne tehnike za analizo obravnavanega problema po pridobljenih podatkih.
11. *Strokovnjak za odločanje*: namesto vodje vodi sestanek v prvem delu koraka Od, ker pozna metode odločanja, s katerimi je lažje izbrati neko inačico izmed možnih rešitev, ki so nastale v koraku V. V drugem delu, ko bo šlo za razvoj idejne rešitve v dejansko, vodi delo krožka *vodja*.
12. *Strokovnjak za burjenje možganov*: namesto vodje vodi sestanek, ko poteka faza ustne razprave, torej po koncu posamičnega razmišljanja v obliki lastnega zapisa in dopolnil k



zapisom drugih članov.

Običajno opravlja vsako vlogo nekdo drugi. Pomaga si s priročnikom. Če je v krožku manj od 12 članov, se lahko vloge združujejo, vendar tako, da so tudi potem člani enakomerno obremenjeni.

### 3.3.6 SKLEPNA SPOZNAVANJA O USOMID

Metodologija USOMID je, enako kot druge pri nas znane metode za ustvarjalno sodelovanje mnogih, nastala, preden je nastalo spoznanje, da so take metode uporabne samo, če so

del pripomočkov inovacijske politike organizacije.

Politika mora med drugim aktivirati talente, vrednote, čustva vednost, znanje in skratka, strokovno, ustvarjalno sposobnost in voljo bolj ali manj vsakogar. S klasičnimi sestanki gre to izjemoma. S klasično metodo množične inventivne dejavnosti – MID, SPP – gre tudi le izjemoma. Ljudje smo pač najlažje ustvarjalni v majhnih skupinah, v katerih pride do izraza posameznik in medsebojna podpora med njimi. Z njo pride do neformalnega izraza tudi (dialektično) sistemski stil razmišljanja. Posledice smo prikazali že prej. Žal za poglavje o odlični kakovosti poslovanja, ki je posledica (ali druga plat medalje) inoviranja, ni več prostora. O tem glejte poglavje P. Mlakarja v: Mulej in drugi 2000, in v drugih, za to specializiranih virih. Najosnovnejše misli smo povzeli v več opombah pod črto. Zdaj nas zanima izpopolnitev USOMID-a.

## 3.4 POVEZAVA MED USOMID IN METODO 6 KLOBUKOV<sup>418</sup>

### 3.4.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA

Med problemi, zaradi katerih se slabo uresničuje v Sloveniji in drugih tranzicijskih deželah njihova uradna težnja, da bi prešle iz stoletja stare prakse rutinerskega poslovanja in pretirane solidarnosti na inovativno poslovanje in s tem v konkurenčnost (ter stvarno podlago za solidarnost), je tudi šibka sposobnost za ustvarjalno sodelovanje. (Schwarz, Wdowiak, ur., 2004). Po 20 letih od prve izdaje smo v letu 2005 dobili slovenski prevod knjige profesorja E. De Bona »Šest klobukov razmišljanja« (v: New Moment, 28). Hkrati je minilo 23 let od prve revijske objave o USOMID kot aplikativni metodologiji dialektično systemskega razmišljanja (Mulej, 1982). Prvi preizkusi kažejo, da je smiselno uporabiti obe metodologiji v sinergijski kombinaciji. Tukaj bomo poskusili prikazati, kako si to zamišljamo.

### 3.4.1 ZAKAJ RAZMIŠLJANJE S 6 KLOBUKI NAMESTO Z ARGUMENTI?

Upoštevajmo, da argument v angleščini pomeni tudi prepir, ne le dokaz. Če gre za prepir, gre za čustveni, ne za racionalni vidik ustvarjalnega delovanja. (Prim.: Majerhold, 2008).

Uporabimo tukaj del mimiografiranega predavanja prof. dr. De Bona (2005a)!

#### 3.4.1.1 Naše razmišljanje so oblikovali Sokrat, Platon in Aristotel. Neustvarjalno, na žalost.

Kako biti kreativen? Predstavljajte si, da se skupina ljudi odloči iti v mesto. Dovolj je, da so sprejeli odločitev, saj obstajajo ceste, kačipoti in avtomobili, do mesta ni težko. Toda če se ista skupina ljudi odloči, da bo preplezala goro, sama odločitev in postavitve cilja nista dovolj. Naučiti se morajo plezati. Enako je s kreativnostjo. Ni dovolj reči: »Želimo biti kreativni.« Naučiti se moramo, kako to doseči.

Enako je pri fantu, ki hoče do dekleta v zgornjem nadstopju, vhodna vrata pa so zaklenjena. Nič mu ne pomaga imeti veliko srce, dosti energije, željo, cilj in izkušnje, reši ga lahko samo lestev. Lestev je orodje. Takšno orodje potrebujemo tudi za izboljšanje našega razmišljanja z vidika kreativnost, raziskovanja in zaznavanja, kajti navajeni smo razmišljati tako, da

---

<sup>418</sup> Matjaž Mulej in Nastja Mulej

analiziramo, ocenimo in argumentiramo – kar je dobro, ni pa dovolj.

Razmišljanje je namreč spretnost, ki jo lahko razvijemo. Sploh ni povezana z inteligenco. Odnos med inteligenco in razmišljanjem je podoben odnosu med avtomobilom in voznikom. Konjska moč avtomobila je njegov potencial, tako kot je inteligentnost potencial človeškega uma. Toda kako se bo avto obnesel med vožnjo, ni odvisno samo od njega, ampak predvsem od voznika. Razmišljanje je spretnost, ki uporablja potencial naše inteligentnosti.

Da bolje ponazorim to razmerje, naj povem, da sem govoril s skupinami zelo inteligentnih ljudi, tudi Nobelovimi nagrajenci. Čisto vsak v sobi je dobil Nobelovo nagrado. Potem sem jih vprašal: »Kako bi vi rešili problem parkiranja v mestu?«. Njihovo razmišljanje ni bilo pretirano dobro. Spoznajo se na svoje področje, ne znajo pa razmišljati tako, da bi generirali ideje.

Kako lahko sestavimo orodje za razmišljanje? Izdelamo ga lahko samo tako, da razumemo sistem, t.j. bistvo celote, v našem primeru delovanje možganov. Naj navedem primer iz svoje medicinske prakse. Zdravil sem ljudi, ki so morali vse svoje življenje preležati. Čim je tak bolnik vstal, je omedlel. Razmišljal sem in preučil sistem njihovih ledvic. Ko smo jim dvignili zgolj postelje za 10 cm, so ledvice dobile ravno prav krvi za svoje delovanje. Bolniki niso potrebovali ne operacije ne zdravljenja za normalno življenje.

Že leta 1961 sem na podlagi svoje zdravniške izobrazbe izdal knjigo *The Mechanism of Mind* (Mehanizem uma). Murray Gell-Mann, Nobelov nagrajenec leta 1969 za odkritje kvarkov, je ugotovil, da sem o kaosu in kompleksnosti govoril, precej preden so to področje odkrili matematiki.

Torej, kako delujejo možgani? Zjutraj se zbudite in si rečete: »Imam 11 kosov oblečel. Na koliko načinov se lahko oblečem?« Če vzamete računalnik, ugotovite, da obstaja 13.916.900 načinov. Enajst možnosti za prvo oblečko, deset možnosti za drugo in tako naprej. Če bi se vse svoje budno življenje oblečeli v vsako od različic za eno samo minuto, bi potrebovali 76 let življenja. Če bi možgani delovali tako, bi bili neuporabni. Zato moramo biti hvaležni, da so možgani narejeni tako, da so nekreativni. Vsako vhodno informacijo organizirajo v rutinski vzorec. In tako ustvarjajo stabilne vzorce za stabilno okolje. Zato se zjutraj zbudite in pomislite: »Tako se ponavadi oblečim« in se oblečete.

Kako lahko potem sploh kaj ustvarimo? Zamislite si dva različna informacijska sistema. V enem primeru imamo brisačo in skledo s črnolom. Z žlico prenesemo črnolom na brisačo in za seboj pustimo madež. Pa še enega in še enega. To je tipičen pasivni sistem. Če pa z vročim črnolom škropimo želatino, nastane vdolbina. Če ponovimo, nastane večja vdolbina. Na koncu lahko dobimo kanal na površini želatine. Enako se dogaja z možgani. Informacija spremeni sistem, ta postane samo-organizacijski. In samo-organizacijski sistemi vedno delajo vzorce. Vzorce pomenijo, da je v vsakem trenutku gibanje v eno smer verjetnejše kot v drugo. Torej so vzorci asimetrični.

Humor je na primer odvisen ravno od samoorganizacijskega sistema, ki dela asimetrične vzorce. Naj za primer povem šalo: *Moški umre in pride v pekel. Hodi okoli in sreča starega prijatelja, ki mu na kolenih sedi prelepa mladenka.* »Si prepričan, da je to pekel, kajti ti si videti prav srečen?« ga vpraša. »O, ja, je pekel, jaz sem njena kazen.«

Ali še ena: *Blondinka se krega s svojim možem. Obupana si pristavi pištolo k glavi. Mož se začne smejati. Blondinka mu zagrozi:* »Jaz se na tvojem mestu ne bi smejala. Ti si naslednji.«

Pri humorju in kreativnosti gre za izstop iz navade, rutine. Po naših izkušnjah nam neko zaporedje dejanj ali besed da že utrto pot. Toda obstajajo še druge poti. Z navadnim razmišljanjem do njih ne moremo, z lateralnim pa. Ko pridemo do tja, se nam zdi to samo po sebi umevno in logično. Vsaka dobra ideja se nam zdi logična, potem ko smo jo prepoznali. In že 2.500 let mislimo: če je ideja logična, ne potrebujemo kreativnosti. Čista bedarija! In v to smo verjeli 2.500 let, ker nismo razumeli, kako je lahko nekaj hkrati logično in nevidno.<sup>419</sup>

---

<sup>419</sup> Logik je namreč več, ne le tista, ki se opira zgolj na preverjene stare izkušnje (Mulej idr., 1994, ponatis tudi 2007).

### 3.4.1.2 *Grška banda treh*

Zakaj 2.500 let? Naše razmišljanje so oblikovali Sokrat, Platon in Aristotel. Sokrat se je zanimal za argumente in dialektiko. Platona je zanimala resnica, saj je pod Pitagorovim vplivom mislil: če obstaja absolutna resnica v matematiki, obstaja v vsem. Mimogrede, Platon sploh ni verjel v demokracijo, imel jo je za neumen sistem, saj je atenska demokracija močno obdavčevala njegovo bogato veleposestniško družino. Aristotela pa je zanimala kategorizacija, predalčkanje. Na primer, verjel je, da imamo moški več zob kot ženske. Čeprav je bil dvakrat poročen, nikoli ni preštel zob nobeni ženi. Ni bilo treba, saj je vedel. Kako? Zato ker imajo žrebci več zob kot kobile, je postavil princip, da imajo samci več zob kot samice. To je bilo lažje kot šteti zobe svoji ženi. Mogoče ji je smrdelo iz ust.

Še danes razmišljamo na njihov način. Dogodek analiziramo, identificiramo nastalo situacijo in priskrbimo standarden odgovor. Podobno kot zdravnik, ki sprejme otroka s srbečico. Razmišlja, da je lahko samo alergija na hrano, reakcija na sonce ali ošpice. Naredi preiskave, pogleda zgodovino bolezni, in če se odloči, da so ošpice, ve, kako bo potekala bolezen, kateri so možni zapleti in kako zdraviti. In vse naše izobraževanje poteka tako: analiziranje, identificiranje običajne situacije in zagotavljanje običajnega dogodka.

Ali je to slabo? Ne, odlično je, tako kot je prednje levo kolo avtomobila odlično. Z njim ni nič narobe, samo ni dovolj. Nikoli nismo zares razvili drugih vidikov razmišljanja: načrtnih, kreativnih, zaznavnih. To pa zato, ker so grško filozofijo, ki je v Evropo prišla preko Arabcev in Španije, prevzeli v šolah, ki jih je vodila cerkev. Cerkev ni potrebovala konstruktivnega razmišljanja, saj je bilo vse podano v obliko dogem. Cerkev je potrebovala samo logiko, resnico in argumente, da dokaže zmoto heretikov. In to je postala kultura zahodnjaškega razmišljanja.

Od grške bande treh, kot jim rečem, smo dobili navado argumenta, t.j. prepira kot dokaza. V politiki, na sodiščih, povsod uporabljamo metodo dveh ljudi, ki se kregata. To je izjemno neučinkovito. Predstavljajte si na primer sodišča. Tožilec ne bo odvetniku povedal nečesa, kar bi osvetlilo primer, niti odvetnik tožilcu. Ne želita raziskati primera, želita zmagati. Argumentiranje je neučinkovito tudi, ker zahteva že na samem začetku podano mnenje. Morda to mnenje v teku argumentiranja / prepira spremenite, običajno pa ne. Pri raziskovanju primera pa najprej razmišljate in si mnenje podate na koncu. In še en dokaz neučinkovitosti: prepirate se, ali je A ali je B, in torej ne vlagate nobene energije v raziskovanje možnosti C, D ali E. Argumentiranje je vezano na zmago ali poraz, napad ali obrambo, na bahanje, razkazovanje in ego.

Kaj namesto argumentiranja? Leta 1985 sem razvil paralelno razmišljanje. Se pravi, namesto da se A in B kregata, A in B razmišljata vzporedno in sodelujeta, ter pri tem spreminjata smeri svojega razmišljanja. Predstavljajte si, da imate štiri ljudi, ki gledajo na hišo vsak iz svojega konca in se kregajo, da je njen ali njegov pogled na hišo najlepši. Pri lateralnem razmišljanju pa vsi skupaj obhodijo hišo in istočasno razmišljajo o vsakem njenem delu. Da bi to sinhroniziral, sem za simbol postavil klobuk. Ko rečemo razmišljanje, si na glavo poveznemo določen domišljjski klobuk. Od tega, kateri klobuk si damo na glavo, je odvisno, v katero smer razmišljamo. Ko uporabljamo to metodo, morajo vsi v skupini nositi enak klobuk, torej morajo vsi razmišljati na enak način o enaki zadevi. Tako vsi uporabljajo svojo inteligentnost in izkušnje istočasno in ne drug proti drugemu. Ideje se pomnožijo, časi sestankov pa precej zmanjšajo.

Kdaj pa ima argumentiranje smisel? Skoraj nikoli, razen morda, kadar se sprašujemo, ali se je nekaj zgodilo ali ne.

### 3.4.1.3 *Kreativni izzivajo in provocirajo*

O tem sem prvič pisal leta 1971. Ohlapno gledano obstajajo tri vrste orodij.

Prvo je izzivanje. To pomeni, da hodimo v neko smer in si na na pot postavimo oviro. Lahko da si rečemo: »To je čisto v redu, morda najboljše, morda celo edino možno, toda ovirajmo se, da poiščemo še druge smeri.« Naj povem primer iz začetka 70. let, ko sem delal za Shell Oil. Rekli so, da lahko nafto črpajo iz vrelca samo vertikalno. Seveda sem jih izzval: »Črpajmo jo

horizontalno.« In seveda so rekli, da je nemogoče. Toda vseeno so poskusili, nastala je nekakšna slamica, ki pod pravim kotom izpod zemlje črpa nafto. Danes tako delajo vsi, saj je dobijo 3 do 6 krat več. Norveški Statoil ima celo slamico, ki se razteza 10 kilometrov pod zemljo. To bi lahko naredili že pred 50 leti, toda bili so kar zadovoljni, nihče ni želel zapreti običajne poti in izzivati.

Pri drugem orodju kreativnosti gre za povzemanje koncepta. Če izvlečemo bistvo koncepta, lahko najdemo mnogo poti. Naj vam dam spet majhen resničen primer. Nekoč me je v Avstraliji župan manjšega mesteca vprašal, kaj naj naredi s problemom parkiranja v mestu, ker tisti, ki se v službo vozijo od daleč, zjutraj zaparkirajo parkirišča za ves dan. Parkirne avtomate je verjetno drago kupiti in vzdrževati. Ugotovil sem: »Kaj je bistvo parkirnih avtomatov? Da čim več ljudi zasede eno parkirno mesto. Namesto, da tam parkira en avto, želimo, da se jih zvrsti 30, 40, 50. In tako sem predlagal, da lahko ljudje parkirajo brezplačno – pod pogojem, da pustijo luči avtomobila prižgane.« Pod tem pogojem hitro tečeš v trgovino in nazaj do avtomobila ter spet odpelješ, da ne izprazniš akumulatorja. Ko spoznaš bistvo, lahko najdeš druge, morda boljše poti.

Naj dam še en primer. Kitajska ima ta trenutek 100 milijonov žensk premalo. Zato, ker so pred leti sprejeli politiko enega otroka. Ker pa družine želijo imeti fantka – kajti deklica, ko odraste, se poroči in preseli v moževo družino, ne skrbi več za svoje starše, ampak moževe – punčke abortirajo, ubijejo ali odstranijo. Če bi mene vprašali – a me niso – bi jim podal drugačen koncept: lahko imaš toliko otrok, kolikor hočeš, dokler je tvoj zadnji fantek. Tako bi imeli enako število dečkov in deklic, nobenega ne bi ubijali, imeli bi v povprečju dva otroka na družino, kar je še zmeraj manj kot nadomestilo (za to potrebuješ 2,3 otroka) in s tem zmanjševanje prebivalstva ter ne bi bilo primanjkljaja žensk. Veliko boljša ideja, toda niso me vprašali.

Tretje je nekaj čudnega, nekaj popolnoma nasprotnega našemu običajnemu razmišljanju in to je – provokacija. Tako kot uporabimo kamen v plitvi vodi, da pridemo iz enega brega reke na drugi breg, tako uporabljamo provokacijo kot odskočno desko, da pridemo od enega vzorca do drugega. Navajeni smo, da se misli logično navezujejo na prejšnje misli. V primeru provokacije je lahko naslednja misel nekaj popolnoma drugega, lahko celo napačnega. Izumil sem besedico PO kot simbolni kazalec ideje, ki jo uveljavljamo kot provokacijo in je koristna za ukrepanje. Če želite, lahko črki pomenita provokativna operacija (= izzivalno dejanje).

Naj vam spet dam primer. Nekoč so me kalifornijski veljaki postavili pred svoj ekološki oddelek, ki je imel 700 ljudi, da bi našli rešitev, kaj narediti s tovarno ob reki, ki je onesnaževala mesto nižje ob toku. Kot PO sem rekel, da bi tovarna morala biti nižje od same sebe. Zveni neumno, toda vodilo je do ideje – ki smo jo celo uzakonili – da se morajo tovarne ob reki napajati z vodo iz svojega iztoka. Tako je tovarna prva, ki začuti lastno umazanijo. Uporaba provokacije ni nič magičnega, lahko se jo naučimo kot katerokoli spretnost.

Zgodovina znanosti je polna primerov, da je slučaj sprožil idejo. Znamenita je zgodba Sira Isaaca Newtona, ki je bral pod drevesom v domačem Woolsthorpu – ker je na univerzi v Cambridgu razsajala kuga in so osebje poslali domov – in mu je na glavo padlo jabolko. To je pri njemu sprožilo idejo, da je gravitacija moč, kar je potem tudi matematično razdelal. Seveda ne potrebujemo jabolka, da nam padajo na glavo, sprožilec lahko sami nastavimo, toda ne moremo si ga izbrati. Če bi si ga lahko izbrali, bi naše razmišljanje šlo po svoji običajni poti. A mora iti za naključje. Najbolj preprost način je izbira naključne besede. To je tema, ki logike vedno razburi. Mislijo, da je nesmiselno imeti temo, želeli nove ideje in slučajno izreči neko besedo. Toda ni, to je popolnoma logično obnašanje v sistemu vzorčenja.

Recimo, da živite v majhnem mestu in vsakič, ko greste od doma, vozite po glavni ulici. Nekoč pa vam avto obstane v predmestju in domov morate peš. Sprašujete za navodila in domov pridete po poteh, za katere sploh niste vedeli in jih nikoli ne bi prehodili, če bi šli od doma kot običajno. Na ta način je moj trener v neki južnoafriški železarni v enem popolnevu uspel sprožiti 21.000 idej. Potrebovali so 9 mesecev, da so jih pregledali.

Dodajmo: Vendar ne more iti samo za nabiranje idej, ustvarjalno delo jih mora tudi uresničevati. Še zlasti je to važno, ko se sodobna družba 'seli' iz družbe proizvodnje v družbo

inoviranja (Afuah, 1998; Buchinger, 2005; Florida, 2005; Gu, Chroust, 2005; Henry, 2006; Huston, Sakkab, 2006; IBM, 2006; McGregor, 2006; Mulej, N, 2006; Nussbaum, 2005).

### 3.4.2 METODA 6 KLOBUKOV RAZMIŠLJANJA

Po metodi 6 klobukih torej vsi udeleženci sestanka hkrati razmišljajo v okviru istega klobuka. To zamisel imenuje De Bono »paralelno razmišljanje« (to je: ista usmeritev in izbor dokazov). Po njej nihče ne nasprotuje drugim, ko gre za isti klobuk, ampak se dopolnjujejo; potem pa uporabijo drug klobuk. Klobuki nastopajo kot faze po poudarkih razmišljanja in dajejo moč osredinjenja, prihranek časa, odstranitev občutka »ego«, nevtralnost in objektivnost: le ena stvar je na vrsti naenkrat (po obdobjih – klobukih). Bistvo klobukov je naslednje – Prikaz 3.8:

- beli = nevtralna, objektivna, dejstva brez interpretacije, kot računalnik;<sup>420</sup>
- rdeči = občutja, čustva, intuicija, neracionalno, nedokazani občutki, brez upravičevanja;<sup>421</sup>
- črni = pozornost, previdnost, črnogledost, iskanje nevarnosti, dvom, kritika, kar dobro učinkuje zoper napake in slabosti predlogov;
- rumeni = optimizem, iskanje prednosti predlogov, iskanje poti za izvedbo v praksi, čut za koristnost zamisli, konstruktivno;
- zeleni = energija, novost, ustvarjanje, inoviranje, da bi zmogli premagati ovire;
- modri = organizacija, obvladovanje, nadzor poteka, razmislek o razmišljanju.<sup>422</sup>

Prikaz 3.8: Bistvo vsakega od 6 klobukov razmišljanja

Očitno so vsi klobuki razmišljanja soodvisni, a uporabljamo jih fazno.

Malce podrobneje, a skrajno kratko, bi bistvo vsakega posebej povzeli tako (podrobneje glejte: De Bono, 2005).

**Beli klobuk** zajema zgolj dejstva, informacije brez mnenj, brez interpretacije. To zahteva samodisciplino, da se omejimo na dejstva, ne verjetnosti ali prepričanja, podatki pa so preverjeni. Postopno nastaja pregled (= »zemljevid«). Važno je medsebojno poslušanje, ne vnaprejšnje opredelitve, in praktičnost, da zajamemo vse vrste informacij, a 'mislimo' kot računalnik.

**Rdeči klobuk** zajema občutja, čustva, intuicijo. Zato uporaba teče brez razlage, zakaj kdo nečesa (ne) mara. Korist daje vseeno, četudi ne gre vedno točno za dejstva. Zajema tudi intelektualna občutja (»zanimivo«). Je torej nasprotno od belega, neracionalni vidik razmišljanja, kajti čustva so neogibno dejstvo. Na dan pride intuicija, ki vodi v nov pogled in s tem v ustvarjalnost. Oblikuje se mnenje, ki je enako: vpogled + interpretacija + intuicija = občutek. Važno je čustva izraziti brez odlašanja, saj so ozadje razmišljanja, vrednote. Razen tega razmišljanje vodi v zadovoljstvo, a odpre se vprašanje, ali bo izid deloval v škodo drugih ali nas, kratkoročno ali dolgoročno. Čustva ne morejo biti logična, zato jih ne upravičujemo ali utemeljujemo.

**Črni klobuk** zajema pesimizem. Najpogosteje izraža pazljivost, varnost, nevarnosti, kar omogoča preživetje. Omogoča kritičnost, ali gre za odmik od pričakovanja, zato da deluje zoper napake. Vendar ne kaže pretiravati, da bi nastala prehuda črnogledost, zloraba. Kritiziranje je važno, a vse je logično, četudi so v ospredju negativni vidiki. Morda zato ni premislek v ravnovesju, saj izpostavlja slabosti, a rumeni klobuk izpostavi prednosti. Če nastane dvom o moči dokazov, je možno vprašanje: »Bi morda raje uporabili beli klobuk?« in z njim pot k dovolj celoviti sliki. Bistvo je torej ocena bodočega tveganja: a ne smemo le kritizirati, temveč tudi prispevati!

**Rumeni klobuk** zajema optimizem. Izpostavlja prednosti predloga, izraža pozitivno razmišljanje. Zraven spada vprašanje, kako zamisel izvesti v praksi. Razvija čut za koristnost nove ideje. Skrbi, da niso vidni le črni vidiki, popraviti jih je treba, a ne hkrati z izražanjem

<sup>420</sup> Beli klobuk USOMID zajame s korakom Opis, ki je drugi na vrsti po postopku NOVOST.

<sup>421</sup> Rdeči, črni, rumeni in zeleni klobuk v USOMID niso zajeti, zato dobro dopolnjujejo postopek NOVOST s čustvenimi in vrednotnimi vidiki subjektivnih izhodišč, obravnavanih tu v Temah 1 in 2.

<sup>422</sup> Plavi klobuk USOMID podrobneje opredeli – glejte p. 3.3.

slednjih, pač pa v drugi fazi. Uspešni so tisti, ki jih vodi neustavljiva želja uresničiti idejo, a tudi disciplina! Zavestno iskanje pozitivnih lastnosti pa je včasih jalovo, optimizem je pač lahko pretiran; zato je važno vprašanje: »Kakšno dejanje sklepu sledi?« Zraven spada ocena verjetnosti, da se uresniči. Pozitivno oceno kaže utemeljiti z raziskovanjem in delovati konstruktivno, da razmislek krepi učinkovitost izvedbe, a brez spremembe večjega pomena. To spada pod zeleni klobuk.

**Zeleni klobuk** zajema energijo in novost, kreativnost, ki je ključni del razmišljanja. Je preiščena in fantazijska. Mora izpostaviti možnosti, da premagamo ovire, ki jih pokaže črni. Če je energije preveč, preskočimo v rdeči klobuk kot primeren okvir razmišljanja. Zelenega uporabimo, kadar izkušnje ne delujejo več. Sem spada zato tudi provokacija, »dvorni norček«, raziskovanje, tveganje, lateralnost (to je: odmik z vzorčenjem v novo smer, glejte s. 123 v De Bono, 2005). Zajema tudi razmislek o ukrepanju, ne le ocenjevanja, tudi logiko nesmisla, provokacije, ki jih izraža prej omenjena »PO« = provokativna operacija, ki sega onkraj dileme »da ali ne«. Alternative, ki so možne po nekih izidih, kombinacija spretnosti in talent in osebnosti, vse to je potrebno in soodvisno.

**Modri klobuk** zajema razmišljanje o razmišljanju. Je dirigent, ki skrbi za obvladovanje, organiziranje, nadzor dogajanja. Je začetni korak, ko je treba definirati situacijo, namen, urnik, vrstni red uporabe klobukov. To je stalno pristojnost vodje, ostali s predlogi tudi posegajo vmes. A ob koncu ta klobuk omogoči, da nastanejo sklepi, povzetki. Ves čas skrbi za osredinjenje na vprašanje, problem, naloge, postopek, orodja. Zato zajema opazovanje, kakšna je disciplina.

Splet vseh 6 klobukov je dal veliko uspehov v različnih praksah (De Bono, 2005 in 2005a). Štirje od šestih klobukov zajemajo *bolj čustveni kot racionalni vidiki*, beli ga zajema delno, edino modri ne. Vendar modri klobuk ni posebno razdelan. V teh dveh dejstvih smo našli stično točko za dopolnjevanje te metode z metodo(logijo) USOMID.

### 3.4.3 MOŽNE POTREBE PO IZPOPOLNITVI METODOLOGIJE USOMID IN POVZETEK BISTVA USOMID<sup>423</sup>

Kratica USOMID pomeni »Ustvarjalno sodelovanje mnogih za inovativnost pri delu«. Označuje metodologijo in metodo, ki smo jo razvili, da bi bilo izvedljivo uporabljati dialektično sistemsko razmišljanje (Mulej, M., 1979), ne da bi govorili o teoriji (Mulej, M., 1982).

Kot splošno znanje o metodi je pri tem v uporabi *postopek USOMID/NOVOST*, po katerem delajo ljudje, organizirani v teame, imenovane *krožki za USOMID*.

Tako smo v USOMID poskrbeli, da razmišljanje teče urejeno (po jasnem postopku) in zajema med seboj različne vidike (z vlogami v krožku in s koraki za sodelovanje udeležencev). Tako smo dosegli upoštevanje zakona o potrebni in zadostni celovitosti. Ni pa v vseh (več tisoč) izkušnjah uspelo, da ne bi prihajalo do sporov med udeleženci, zato pa do zapravljanja časa. Obstajajo, v modelu vloge udeležencev, ki naj spore razrešijo, a tudi to ne gre – po izkušnjah – vedno brez težav.

Zato je zelo koristno uporabiti – kot tretjo dimenzijo postopka USOMID-NOVOST – šest klobukov razmišljanja. To smo nakazali v p. 3.4.2. Z njimi je namreč mogoče doseči, da udeleženci sestanka / člani krožka razmišljajo *vsi hkrati v isti smer, a ne zaradi stroke, pač pa glede na vrednote*. S tem težnje k celovitosti ne zapravijo, saj uporabijo vseh šest klobukov, vendar ne hkrati, pač pa v poljubnem, a dogovorjenem zaporedju. Kot pravi profesor De Bono, s tem opustimo staro zahodnjaško navado, da se udeleženci razprave zaprejo vsak v svoj vidik in prepričanje, z drugimi pa se kregajo, da bi svoje uveljavili, namesto da bi se medsebojno izpopolnili. (De Bono, 2005a) Z drugimi besedami: metoda 6 klobukov razmišljanja dobro podpira ustvarjalno sodelovanje, a z drugih vidikov kot zgoraj povzete lastnosti USOMID, namreč manj s strokovnih in bolj z vrednotnih vidikov. Oboje se dopolnjuje, saj je soodvisno, kot smo ugotovili o subjektivnih izhodiščih.

<sup>423</sup> Podrobneje v predhodnem poglavju.

### 3.4.4 SINERGIJA POSTOPKA USOMID-NOVOST IN METODE 6 KLOBUKOV

Metodologija USOMID je nastala, preden je nastalo spoznanje, da so take metode uporabne samo, če so *del pripomočkov inovacijske politike organizacije*. Politika mora med drugim aktivirati znanje in ustvarjalno sposobnost bolj ali manj vsakogar. S klasičnimi sestanki gre to izjemoma. S klasično metodo množične inventivne dejavnosti – sistemom posamičnih predlogov – tudi izjemoma. Ljudje smo pač najlažje ustvarjalni v majhnih skupinah, v katerih pride do izraza posameznik in medsebojna podpora med njimi. Z njo pride do neformalnega izraza tudi (dialektično) sistemski stil razmišljanja.

Tudi za metodo 6 klobukov razmišlja velja, da pride v uporabo, ko jo vodstvo dovoli. Je torej tudi ona del pripomočkov inovacijske politike organizacije. A omejevanje na ustvarjanje idej, ki smo ga zaznali v povzetku po De Bonovem predavanju v p. 3.4.1, to metodo usmerja bolj v invencijsko / sugestijsko kot v inovacijsko fazo invencijsko-inovacijske politike. Tako se dopolnjuje s postopkom USOMID-NOVOST. Ostale značilnosti USOMID, ki smo jih tu obravnavali prej, se ob uporabi metode 6 klobukov ne spremenijo.

Razlika med dialektično teorijo sistemov, ki jo v praksi uveljavljamo z USOMID, in metodo 6 klobukov razmišljanja je vidna v Prikazu 3.9.

Dialektična teorija sistemov – osnova = dialektični sistem vidikov = bistvene stroke – dopolnjujejo vednost, znanje in vrednote drug drugega v skupno sinergijo <i>strok</i>	Šest klobukov = bistvene usmeritve razmišljanja – osredinijo razmislek izmenično na dele lastnosti ljudi kot mislecev kot <i>vrednote</i> za ustvarjalno sodelovanje
--	--

*Prikaz 3.9.: Primerjava razlik bistva dialektične teorije sistemov in 6 klobukov razmišljanja*

Stična točka je skupni namen in učinek obeh metod. Povzema ga Prikaz 3.10.

Obe zamisli nasprotujeta praksi nesistemskega / necelovitnega razmišljanja – npr.:

- naboru, ne (dialektičnemu) sistemu vidikov, ker vodi v enostranost, »argumentacijsko / argumentirano razmišljanje« = prepir »nezmotljivih« in s tem v analizo namesto / brez sinteze = deli, ne celota;
- analizi daje delna spoznanja, kar je važno, a premalo: vsak ima delno prav in drugim nasprotuje brez sinergije

*Prikaz 3.10.: Stične točke bistva dialektične teorije sistemov in 6 klobukov razmišljanja*

V USOMID imamo vloge za organizacijska opravila v teku skupnega razmišljanja. Omogočajo dopolnjevanje po razmisleku o načinu razmišljanja. Tako zajema USOMID plavi klobuk, ostali manjkajo. Postopek USOMID-NOVOST morda ima prednost, ker daje jasno in logično zaporedje faz, za katerega se uporabniki 6 klobukov razmišljanja morajo in smejo odločiti sami. Poleg tega zajema fazi S in T, v katerih gre tudi za akcijo, ne le razmislek.

Postopek USOMID-NOVOST z vgradnjo 6 klobukov razmišljanja v novo sinergijo povzema Prikaz 3.11.

### 3.4.5 SKLEPNA SPOZNAVANJA O POVEZAVI MED USOMID IN METODO 6 KLOBUKOV

Obe obravnavani metodologiji sta dve desetletji bili v rabi samostojno in uspešno (pri čemer je metoda 6 klobukov dosegla dosti več mednarodne odmevnosti). Utegnilo bi biti koristno, da bi jih uporabili skupaj. Morda se komu zdi uporaba 6, pravzaprav 5 faz – klobukov znotraj vsake od  $6 \times 4 = 24$  faz po USOMID-NOVOST veliko, a se v preskusih ni izkazala za zapravljanje časa, ampak za prihranek časa in živcev ter za okrepitev reda in ustvarjalnosti. Posamičen klobuk lahko vzame tudi samo minuto.

Že to zadošča, da se član skupine postavi enkrat na bolj faktografsko stališče, drugič na bolj čustveno, tretjič na bolj pesimistično, četrtič na bolj optimistično, petič na bolj ustvarjalno usmerjenost. To utegne prispevati k ustvarjalnosti in k celovitosti veliko. Važen pogoj je večja sodelovalnost vodij, da ne bi le enosmerno ukazovalo (prim.: Petrović, 2005; Schwarz, Wdowiak, eds., 2004; Schwarz, Harms, Hrsg, 2005). Preskusi so pokazali, da se kombinacija obnese (Mulej, M. in N., 2006; delo s študenti).

Sinergija postopka USOMID-NOVOST in metode 6 klobukov namreč pomeni, da se aktivirata na urejen način racionalna in čustvena sestavina človekovih subjektivnih izhodišč.

Sodelovanje – koraki	Posamično pisno razmišljanje vseh članov krožka hkrati	Kroženje ustvarjenih zapisov za dodatno posamično pisno razmišljanje vseh članov krožka hkrati – dodajanje zamisli k prebranim, da se krepi celovitost spoznanj	Ustna razprava, ki je namenjena zaokrožitvi zapisanih spoznanj	Zapis skupno sprejetih sklepov, ki so potem podlaga za prehod v naslednji korak
Delo – faze				
N = nabor in izbor problema za raziskavo	Vseh 6 klobukov	Vseh 6 klobukov	Vseh 6 klobukov	Vseh 6 klobukov
Op = Opis izbranega problema	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku, zlasti beli)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku, zlasti beli)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku, zlasti beli)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku, zlasti beli)
V = vrednotenje zbranih podatkov o izbranem problemu	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)
Od = odločitev, katero izmed variant, ki jih je pokazalo vrednotenje, uveljaviti v praksi	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)
S = izdelava (in po možnosti tudi praktična uporaba) izbrane rešitve, da spremenimo staro stanje	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku)
T = izdelava (in po možnosti tudi praktična uporaba izbrane rešitve kot trajne); prehod na nov cikel	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku)

Prikaz 3.11: Postopek USOMID-NOVOST z vgradnjo 6 klobukov razmišljanja

### 3.5 SKLEPNA SPOZNANJA O POVEZAVI MED DTS IN INOVIRANJEM

Odločilni pomen inoviranja in systemskega razmišljanja sta sodobnika, oba sta iz dokaj redke in hkrati pomembne prakse brez teoretične posplošitve in podlage prešla v teorijo po drugi svetovni vojni. Tistih 20% prebivalstva sveta, ki so prvi odpravili cehovsko gospodarstvo in s tem težnjo k ravnovesju namesto k razvoju, so tudi prvi razvili ne samo tržno gospodarstvo, ampak tudi inovativno poslovanje in inovativno družbo. Za njih je zato postalo zelo važno tudi sodobno celovito razmišljanje, zaradi česar so ustvarili in uveljavili teorijo sistemov. Mi iz drugih držav / družb imamo dve možnosti: (1) ali svoj razvojni zaostanek pospešeno nadoknadimo, (2) ali smo njihova kolonija. Seveda nam je prva možnost bolj mikavna. Zato moramo uporabiti systemsko razmišljanje, da bi podprli kar najhitrejše uvajanje inovativnega poslovanja in inovativne družbe. Pomagajo nam lahko metodologije, kakršna je tudi USOMID. Z njimi ustvarjamo novosti lažje kot brez njih. Preostaja še vprašanje, ali dovolj dobro aktiviramo poznamo in aktiviramo ustvarjalnost sebe in svojih sodelavcev (glejte p. 4.1), ali znamo novosti uveljaviti kot inovacije (glejte p. 4.2), povezati inoviranje in marketing (glejte p. 4.3) in razvijati svoj management, kot so ga družbe, ki so danes najbolj inovativne (glejte p. 4.4). Ob koncu bomo še povzeli temeljne postavke systemskega razmišljanja, da bi jih lažje uporabljali tudi neformalno (glejte p. 5).



## TEMA 4

### NASTAJANJE IN ŠIRJENJE NOVOSTI

#### 4.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA V TEMI 4

V prej obravnavanih temah smo napovedali več bistvenih novosti, če primerjamo prejšnje primerljive izdaje knjig in učbenikov s to:

- (1) razširitev obravnavanja subjektivnih izhodišč za tisti del človekovih lastnosti, ki so bolj naravne kot pridobljene;
- (2) razširitev obravnavanja invencijsko-inovacijskega managementa od zgolj ustvarjanja novosti na problematiko njihovega širjenja med čim več uporabnikov (če so seveda smiselne in si zaslužijo postati iz invencij inovacije, o čemer v končni fazi odločajo njihovi uporabniki kot kupci in odjemalci, ne pa avtorji in ponudniki);
- (3) razlike med trgi za invencije, potencialne inovacije in inovacije, saj vplivajo na možnost, da se novosti širijo med možnimi odjemalci;
- (4) značilnosti treh najbolj inovativnih območij sveta z vidika managementa, ki jih razlikuje od drugih območij, manj inovativnih;
- (5) pojasnilo, zakaj Slovenija zaostaja;
- (6) model 'odprto inoviranje';
- (7) model za merjenje učinkovitosti invencijsko-inovacijskih procesov;
- (8) povzetek neformalnega sistemskega razmišljanja.

V p. 4 se bomo posvetili spoznanjem k točkam (1) – (7). Skupni povzetek v p. 5 bo zajel t. (8). Izbrani vidik obravnavanja bo v vseh poglavjih kratek prikaz, pretežno povzetek.

#### 4.1 USTVARJALNOST

##### 4.1.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA V P. 4.1

To je kratek povzetek dela priročnika Vida Pečjaka.<sup>424, 425, 426</sup> Nov pregled najdete pri Šekovi (2007), vključno s terensko raziskavo, ki veliko pove o posledicah (premalo) ustvarjalnosti na primeru Prekmurja.

##### 4.1.1 USTVARJALNI DUH

Ustvarjalnost je produciranje novih idej<sup>427</sup>. Izražamo jo v produktih, metodah, pisnih izdelkih ali dejanjih, vendar ti postopki le oblikujejo idejo, ki je bila že pred tem v zavesti. **Najprej imamo idejo** in šele nato proizvod ali izum, znanstveno ali umetniško delo. Imamo tudi obratno pot, poskuse in napake, po kateri pridemo slučajno do cilja. A celo v tem primeru mora mislec najprej ugotoviti, da je **naključno** prišel do nečesa novega. Alexander Fleming je, denimo, čisto slučajno ugotovil, da je nekaj v plesni uničilo stafilokoke, vendar je moral pomisliti, da lahko ta »nekaj« uporabi kot zdravilo. Mnogi drugi zdravniki bi kulturo zavrgli, misleč, da jim je plesen pokvarila eksperiment, Fleming pa je pojav raziskoval naprej in daroval človeštvu penicilin. Fleming je bil ustvarjalni duh.<sup>428</sup>

Ko je bil kasnejši matematik, fizik in astronom Karel Gauss star 8 let, je učitelj dal učencem

---

<sup>424</sup> Zahvaljujemo se uredništvu revije New Moment, zlasti Draganu Sakanu in Nastji Mulej, za dovoljenje, da v povzetku uporabimo del zamisli prof. dr. Vida Pečjaka iz priročnika POTI DO NOVIH IDEJ, ki so ga v reviji New Moment, št. 16, objavili l. 2001 v slovenskem, angleškem in srbskem jeziku.

<sup>425</sup> Poudarke v obliki poševnega in/ali krepkega tiska smo vnesli mi, da bi se ta del knjige stilno ujemal s prejšnjimi.

<sup>426</sup> Tudi opombe pod črto smo dodali mi. V njih smo vnesli tudi nekaj Pečjakovih misli, ki služijo za sliko k teoriji.

<sup>427</sup> Kot smo rekli prej, za mnogo avtorjev pomeni ustvarjalnost tudi lastnost, ne le dejavnost. Mi tukaj sprejemamo in uporabljamo pojem v obeh vsebinah. Ustvarjalni duh bi torej ustrežal ustvarjalnosti kot lastnosti.

<sup>428</sup> Prikazani zgledi seveda povejo, da je res, da najprej imamo idejo, a imajo jo obstoječi ljudje in glede na svojo prakso, okoliščine, vednost, znanje, vrednote. Ne gre torej za idealistično dialektiko, še manj za srednjeveško metafiziko, ko poskušamo krepiti svojo ustvarjalnost, ampak za materialistično dialektiko, ki in ker odseva stvarnost.

naslednjo nalogo: »Kdo bo hitreje izračunal:  $1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10$ ?« Mali Karel je nemudoma dvignil roko in dejal: »Že imam: 55«. Učitelj se je začudil in vprašal, kako je tako hitro prišel do rešitve. Gauss naj bi bil odgovoril: »Če bi računal  $1 + 2 = 3$  in tako naprej, bi računal zelo dolgo, lahko pa bi se tudi zmotil. Zato sem računal: » $1 + 10$  je 11,  $2 + 9$  je in mora biti 11, imamo pet parov,  $5 \times 11 = 55$ «. Karel Gauss je bil ustvarjalen duh.

Ustvarjalen duh ni nujno in vedno *vrhunski* ustvarjalec. Ko skuša gospodinja zabiti žebelj v steno, a nima kladiva, ga zabije s čevljem. Ko skuša majhen deček doseči zvonec, uporabi palico, da z njo pritisne na gumb. Tudi gospodinja in majhen deček sta ustvarjalna duhova. Mnogi psihologi menijo, da so vsi ljudje po svoji naravi ustvarjalni duhovi, vendar zaradi **okoliščin**<sup>429</sup> večinoma zatrti. S posebnimi postopki – npr. s tehnikami ustvarjalnega mišljenja<sup>430</sup> – pa je mogoče prebuditi speče kapacitete.

**Za ustvarjalni duh je značilno, da vidi običajne stvari na neobičajen način.** Namesto seštevanja vidi množenje, namesto čevlja kladivo, namesto palice roko. Takšen »obrat v duhu« (miselna transformacija) spremlja vsako rojstvo nove ideje, tudi najbolj zapletene tehnološke načrte, znanstvene teorije ali umetniška dela. Psihologi, znani pod imenom gestalt psihologi, primerjajo odkritje ideje z oscilacijami pri zaznavanju, ko isto gradivo zaznavamo na dva različna načina.

Od kod prihajajo ustvarjalni duhovi? Zdi se, da ima pomembno vlogo človekova **dednost**, ker najdemo ustvarjalce v družinskih drevesih. Na svetu imamo veliko takih dreves, npr. Supeke na Hrvaškem, Huxleye v Angliji, Piccarde v Švici, Bohre na Danskem, Oppenheimerje v Ameriki. Glasbeniki so bili mnogi člani družin Bacha, Straussa in Mozarta. V Sloveniji imamo veliko Prikazarjev z enakim imenom, na primer Šubice, Pengove, Vurnike, Koželje, Globočnike, Vavpotiče in Kralje.

Vendar dednost ni vse<sup>431</sup>. Že hiter pregled nekaterih drugih družin, na primer Einsteinove, pokaže, da jabolko »lahko pade daleč od drevesa«. Zdi se, da ima nadvse pomembno vlogo posameznikovo **okolje**, ki oblikuje človeka od rojstva do smrti.<sup>432, 433</sup> Verjetno se tudi med črnci, ki umirajo od lakote in aidsa v Etiopiji in drugih afriških deželah, in drugod skriva marsikateri prikrit genij, a njegova ustvarjalnost zaradi izjemno težkih razmer ne bo nikoli prišla na dan. Zaradi socialnih razmer človeštvo vsako leto izgubi neizmerno veliko potencialnih genijev.

Lahko zaključimo, da so **oboje dejavniki** pomembni pri oblikovanju posameznikove ustvarjalnosti, pri nekaterih ljudeh bolj eni, pri drugih bolj drugi, posebno pomembna pa je **interakcija** med njimi<sup>434</sup>.

Če ne bi imelo okolje nobenega učinka na posameznikovo ustvarjalnost, potem tehnike ustvarjalnega mišljenja in delavnice ustvarjalnosti ne bi imele smisla in bi bila ta knjiga – Pečjakov priročnik, iz katerega črpamo, in naša – brez pomena.

---

<sup>429</sup> Okoliščine se večinoma ujemajo s tistim, kar smo poimenovali prej *objektivna izhodišča*. Če se omejimo na razmislek o ustvarjalnem duhu kot naravni lastnosti, spadajo v okoliščine tudi *pridobljena subjektivna izhodišča*, ki smo jih obravnavali v Temi 2.

<sup>430</sup> Z njimi se razen z metodologijo USOMID v tej knjigi ne ukvarjamo, ker jih zajemajo druga, npr. B. Likar, *Inoviranje* (2001), Visoka šola za management Koper, in kasnejša dela istega avtorja.

<sup>431</sup> Zagovorniki dednosti (nativisti) navajajo nekatere genije, ki so živeli v nadvse nespodbudnem okolju. Leonardo da Vinci je bil nezakonski otrok pastirice v Toskani in šele po desetem letu se je grof spomnil nanj in ga poklical v Firence. Nikola Tesla in kipar Nikola Meštrovič sta bila pastirja in šele razmeroma pozno sta odpovala v šole v daljnih mestih. Iznajditelj Edison pa je bil povsem brez šol.

<sup>432</sup> Tudi zagovorniki okolja (environmentalisti) navajajo primere, ki potrjujejo njihov prav. Fizik Oppenheimer, »oče atomske bombe« je imel nadvse spodbudno okolje od rojstva naprej. V osmem letu je imel zbirko mineralov in je z mikroskopom preučeval mikroorganizme, z dvanajstimi pa je imel svoj kemični laboratorij. Podobnih primerov je zelo veliko.

<sup>433</sup> V pedagoških vedah razlikujejo med pogoji za uspeh dednost, okolje (s slučajnostnimi vplivi) in šolanje (z zavestnimi vplivi), dejansko izobrazbo in voljo. – Hvala jezikovni lektorici za dopolnilo.

<sup>434</sup> Interakcija (= medsebojni vpliv, sovpliv) je seveda posledica soodvisnosti, njena pojavnost oblika. Po potrebi ponovno pogledajte poglavje o soodvisnosti.

#### 4.1.2 ODLIKE USTVARJALNEGA DUHA

Najpomembnejša osebnostna lastnost ustvarjalnega duha je **nekonformizem**. *Konformizem* je prilagajanje opažanj, misli, sodb, stališč družbi in skupinam, nekonformizem pa je nasprotovanje, ali bolje rečeno, *neuklanjanje*. V klasičnem eksperimentu z navpičnimi črtami je Solomon Asch ugotovil, da konformistični misleci spreminjajo svoje sodbe, če večina meni drugače<sup>435</sup>.

Nekonformist je človek, ki *samostojno* hodi po poti življenja in se ne pusti vplivati od drugih. Je avtonomna oseba. Ne priznava avtoritet, dvomi o proklamiranih resnicah, se ne pridružuje mnenju drugih in ima odpor do ponavljanja ali posnemanja. V stresnih razmerah ohranja svojo samostojnost in integriteto. Nekonformist pa **ni negativist**, ki vedno in za vsako ceno nasprotuje drugim. Negativizem je samo obrnjeni konformizem. Pravi nekonformist sprejema tudi tuja stališča in sodbe, a le, če jih premisli in se z njimi strinja.

Ustvarjalca odlikujejo še druge osebnostne lastnosti, na primer *vztrajnost*, *radovednost*, *odprtost*, *čustvena občutljivost in notranja motivacija*. V manjši meri izražajo ustvarjalci nekatere *otroške* značilnosti (npr. radovednost in naiven pogled na svet), ustvarjalni moški tudi nekatere *ženske* (npr. povečano čustveno občutljivost) in ustvarjalne ženske nekatere *moške* lastnosti (npr. težnjo po prevladovanju), ker odklanjajo socialne vloge »tipičnega moškega« in »tipične ženske«. Od teh lastnosti je pomembnejša **odprtost duha**. Ustvarjalni duh se ne zapira v kalupe, ne razvršča izkušenj v »škatlice«, tolerira večsmiselnost. Notranja motivacija pomeni, da ga pri ustvarjanju bolj vodijo interesi kot zunanje spodbude. V nekem poskusu je Amabilova ugotovila, da so učenci pisali bolj ustvarjalne proste spise, kadar so se samo igrali, kot kadar so pisali za ocene. Ustvarjanje je zares **podobno igri**. Posameznik producira ideje brez zunanjega pritiska in v svojo notranje zadovoljstvo.

Pomembna je visoka zveza med ustvarjalnostjo ter *duhovitim humorjem*. Morda zato, ker sta za oba značilne neobičajnosti, na primer oseba vozi avto v nasprotni smeri in si reče: »Vsi vozniki razen mene vozijo narobe.« V duhovitem humorju nastajajo tudi **miselne transformacije**. Misel se interpretira na drugačen način kot običajno, tako na primer pravijo otroci pleši »letališče za muhe«. Pri mnogih testih za merjenje ustvarjalnosti dajemo posebne točke za duhovitost, pri mnogih tehnikah ustvarjalnega mišljenja pa vzpodbujamo duhovite odgovore.

**Zveza med ustvarjalnostjo in inteligentnostjo** pa ni posebno visoka in je bolj *enosmerna* kot *dvosmerna*: visoko ustvarjalni ljudje so tudi visoko inteligentni, za visoko inteligentne pa to ne velja vedno in povsod. Prav tako ni nobene zveze med ustvarjalnostjo ter smislom za red in disciplino, nekateri psihologi so našli celo negativno zvezo, kar pomeni, da so zelo disciplinirani ljudje bolj malo ustvarjalni. Ustvarjalni ljudje ljubijo delni red in delni nered, red zato, da lahko preučijo situacijo, nered pa zato, da lahko situacijo povežejo na nov način. To nazorno kažejo njihove pisalne ali delovne mize.

Nadvse pomembne pa so nekatere **človekove razumske lastnosti** (sposobnosti), predvsem izvirnost, prožnost in gibljivost mišljenja. Psihologi razlikujejo kar štiri vrste prožnosti (besedno, asociativno, idejno in izrazno prožnost) in dve vrsti gibljivosti (spontano in prilagodljivo).

Najpomembnejša je **izvirnost**. Nova ideja je izvirna, kadar je *redka*, *svojska* in v skrajnem primeru enkratna, edinstvena in neponovljiva. V Gaussovem razredu so vsi otroci reševali enako nalogo, a samo Gauss jo je rešil na edinstven način. Izvirnost merimo z redkostjo odgovorov in je potemtakem v obratnem razmerju s pogostostjo. Čim redkejši je odgovor, tem bolj je izviren, čim pogostejši je, tem manj je izviren. Na vprašanje: »Kam bi skrnil prepisovalni listek?« je veliko učencev odgovorilo: »V rokav,« a le eden: »Skrivaj bi ga prilepil učiteljici na hrbet.«

---

<sup>435</sup> Poskusna oseba je presojala, katera od treh narisanih črt je enaka standardni črti. Najprej je presojala sama oz. brez prisotnosti drugih oseb, nato z njimi. A te so bile domenjene, da dajejo napačen odgovor. Pod vplivom njihovih odgovorov je tudi prva poskusna oseba spremenila odgovor in pokazala črto, ki se je razlikovala od standardne.

Komentar najbrž ni potreben.

Izvirni odgovori so mogoči le tedaj, kadar jih *razmere dopuščajo*. Če vprašamo učence, kaj je glavno mesto Hrvaške, lahko odgovorijo le »Zagreb«. Neizvirni odgovori so dostikrat posledica neizvirnih vprašanj, čeprav se ustvarjalni duh tudi v takih razmerah lahko »izvije« s presenetljivim odgovorom. Neki predšolski deček mi je na testno vprašanje: »Koliko nog ima hrošč?« odgovoril: »Pet«, odgovor pa pojasnil z besedami: »Na našem dvorišču otroci lovimo hrošče, jim trgamo noge in potem gledamo, kako hodijo.« Kljub odtrgani nogi je hrošč še vedno hrošč in zato je odgovor pravilen. Za ustvarjalne ljudi je značilno prav to, da *najdejo nov odgovor tam, kjer ga drugi ne vidijo*.

Toda izvornost ni vse. Marsikateri odgovor je izviren, a nima *zveze z vprašanjem*. Denimo, da iščemo ime za nov proizvod s tehniko burjenja možganov. Zelo izvirni odgovori bi bili »čelnah«, »nacakomiš«, »ratuda« ali kaj podobnega. A ker nimajo zveze niti s proizvodom niti s kupci, ne bi bili primerni (razen v izjemnih primerih). Nekateri psihologi zato dodajajo izvornosti še **uporabnost, praktičnost ali koristnost**. Vendar praktičnost ni zmerom razvidna, še posebno ne na kratki rok. Marsikatera velika ideja ni bila ob nastanku videti prav nič koristna. Lahko minejo desetletja, stoletja, da, celo tisočletja, preden se pokaže uporabnost kake ideje. Leonardo da Vinci je pred 500 leti risal načrte letal, tankov, podmornic, ur in mogočnih mostov z oboki. Večina njegovih zamisli bi delovala, če bi imel dovolj močan vir energije (tedaj ga niso poznali). Šele v 19. in 20. stoletju so večino njegovih idej uresničili.

Poleg tega *ni mogoče reducirati ustvarjalnosti na enostavno enačbo*:  $U = \text{izvirnost} + \text{koristnost}$ . Zastonj se sprašujemo o koristnosti nekaterih znanstvenih teorij (npr. o velikem puku) in umetnosti. Resda poznamo tudi uporabno umetnost (industrijski dizajn, moda), vendar je to le majhen del umetnosti. Zaradi tega nekateri avtorji raje govorijo o **prilagojenosti stvarnosti**. Izvirna ideja je prilagojena stvarnosti (vprašanju, nalogi, naročilu, situaciji); odgovor »čelnah« pa, denimo, sploh ne odgovarja na vprašanje. Dolgoročno je uporabno vsako spoznanje, ki ustreza stvarnosti, ker je stvarnost potencialni vir vseh uporab. Znana ameriška ekonomista Peters in Waterman (1982) pravita, da imajo novatorji<sup>436</sup> v industriji dostikrat težave zato, ker so novosti v prvi fazi razvoja premalo uporabne in ne obetajo veliko. Če bi vprašali na začetku preteklega stoletja tehnike, kako izboljšati razsvetljavo, bi najbrž svetovali razvoj plinske luči, četudi je bilo neprimerno bolj obetavno Galvanijevo igračkanje z žabjimi kraki, ki je pomenilo začetek obdobja elektrike. Kljub tem pomislekom pa je uporabnost kar dober kriterij, kadar zasledujemo praktične cilje, na primer v industriji, oglaševanju, izobraževanju, čemur so namenjene tudi tehnike za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja.

Tretja značilnost ustvarjalnega mišljenja je **prožnost** (fleksibilnost). Mislec, ki rešuje kak problem, je pogosto (pri zapletenih problemih morda vedno) na napačni poti. Tedaj mora preiti na drugo pot, preskočiti z ene ideje na drugo, ustrežnejšo idejo. Ko je iznajditeljska ekipa ameriških inženirjev in tehnikov dobila nalogo, naj napravi načrt nekega stroja, je narisala tri variante in izjavila, da so izčrpali vse možnosti. Iznajditelj Edison pa je v dveh dneh odkril še 48 različic tega stroja.

Vsi misleci niso enako prožni. Nekateri se ne morejo odlepiti od začetnega načina ali od ideje, ki jim najprej pade v glavo. Čim bolj se trudijo, tem manj so uspešni. V takih primerih govorimo o *fiksacijah* in *blokah*<sup>437</sup> v mišljenju. V nekaterih situacijah so pogostejši, npr. v situacijah, ki so podobne situacijam, ki jih poznamo iz preteklosti. Povzročajo jih tudi pretekle izkušnje in znanje. Psihologi mislijo, da je rigidnost v mišljenju starejših ljudi, okornost v oblikovanju misli, ponavljanje enih in istih idej in konservativnost v veliki meri posledica fiksacij in blokov, ki so se nabrali v življenju. Ker imajo *čvrste izkušnje*, so nedojemljivi za vse, kar se jim ne prilega. Lahko rečemo, da so »zaslepljeni od prakse«. Prav zato na ustvarjalne

<sup>436</sup> Tako kot smo vpeljali novost kot skupen izraz za invencije, potencialne inovacije in inovacije, pojem novator pokriva avtorje vseh treh vrst novosti kot skupen pojem. Dovolite, da vas na to ponovno spomnimo!

<sup>437</sup> Mi iz drugih strok bi govorili o blokadah.

posvete (npr. burjenje možganov) vabimo tudi *strokovnjake drugih strok*, ki lahko vidijo to, za kar so domači strokovnjaki »slepi«<sup>438</sup>. Mislecem, ki doživljajo blok, pa svetujemo, naj pustijo problem nekaj časa pri miru. Na nekaterih univerzah celo predlagajo, naj predavatelji po dolgih letih učenja nekega predmeta prevzamejo kak drug, soroden predmet, ki ga še niso predavali, da si osvežijo duha.

Fiksacije pa niso privilegij starejših ljudi. Nastajajo tudi pri mlajših, celo otrocih, če dolgo ponavljajo ene in iste operacije oz. doživljajo ene in iste izkušnje. Pravimo jim »rutinerji« ali »fach idioti«. Od njih ne moremo pričakovati novih idej, četudi so inteligentni in berejo knjige o ustvarjalnem mišljenju. Najprej se morajo **znebiti svojih miselnih blokov**.<sup>439</sup>

Četrta značilnost ustvarjalnega mišljenja je **giblјivost** (fluentnost), ki je podobna prožnosti. Nekateri misleci lahko producirajo veliko idej, drugi le malo ali eno samo. Giblјivost si preizkušajo otroci z znano besedno igro »razparči«. Dvignejo prste, ugotovijo začetno črko, nato pa napišejo na list imena ljudi, zemljepisna imena, živalska imena in še kaj, kar se začne s to črko. Pri oglaševalskem ali industrijskem načrtovanju nam giblјivost zagotavlja pestrost idej, kar je pomembno zlasti tedaj, kadar jih potrebujemo več.

#### 4.1.3 VRSTE RAZMIŠLJANJA

V psihologiji razlikujemo **konvergentno in divergentno razmišljanje**.

Beseda konvergenten pomeni, da se misli držijo skupaj in tečejo k eni rešitvi. *Konvergentno mišljenje* zahtevajo šole, testi za merjenje inteligentnosti in formalna logika. Silogistično sklepanje, ki ga izvajamo iz premis, dovoljuje en sam sklep; denimo: vsi Slovenci govorijo slovensko, Janez Folklorist je Slovenec, zatorej Janez Folklorist govori slovensko. Odgovor, da Janez Folklorist govori svahilščino, je napačen, četudi izviren.

Konvergentno mišljenje zahtevajo *mnoge dnevne naloge*, na primer ugotavljanje, kam je izginil mesečni dohodek, ki ga je sredi meseca zmanjkalo. Mojster konvergentnega mišljenja je bil Sherlock Holmes, ki je z železno logiko prihajal do edinega pravilnega zaključka. Konvergentno mišljenje zahtevajo križanke, rebusi in vprašanja na TV kvizih. Odgovori ne dovoljujejo samovolje. V križankah gre v vsak stolpec ali vrstico natančno določena beseda.

Povsem drugačno pa je *divergentno mišljenje*. Misli se razhajajo, gredo narazen in iščejo različne rešitve. Pisatelj na primer išče primeren naslov za svojo novelo, oglaševalski tim ime novega proizvoda ali podjetja, arhitekt pa pri načrtovanju stavbe izbira med različnimi možnimi variantami.

**Ustvarjalno mišljenje je v prvi vrsti divergentno mišljenje, čeprav vključuje tudi konvergentno**, ki se pojavlja deloma že v prvi fazi zbiranja gradiva, posebno pa v zadnji, ko mislec preverja idejo.

V psihološkem slovstvu zasledimo še drugo, podobno delitev mišljenja: na **vertikalno** in **lateralno**.

*Vertikalno mišljenje* napreduje od točke do točke in pride do ene same rešitve. Napreduje postopoma, korak za korakom in napake so redke (če so, izvirajo iz pomanjkljivega znanja in vednosti). Zavestna kontrola je močna, mislec dobro ve, kaj išče. Značilen primer je logično in matematično mišljenje.

*Lateralno mišljenje* pa napreduje »po ovinkih«, misli prihajajo »s strani«, nepričakovano in so odvisne od naključnih dejavnikov. Ni ga mogoče predvideti ali načrtovati. Spremlja ga širok obseg pozornosti. V miselni proces se vrivajo *nepredvidene* vsebine, ki imajo s problemom

<sup>438</sup> Zato smo se v DTS in USOMID zavzemali za medstrokovno ustvarjalno sodelovanje vsa leta. Izkušnje so bile naporne, a dobre.

<sup>439</sup> V zabavnih časopisih velikokrat vidimo enostavne naloge, ki jih človek ne more rešiti. Večinoma zaradi miselne fiksacije. Na sliki npr. vidite 9 pik. Reševalec jih mora povezati s štirimi ravnimi črtami, ne da bi dvignil svinčnik ali vlekel dvakrat po isti črtah ali prepognil papir. Le malokdo reši nalogo in še to po dolgem poskušanju ali razmišljanju. Nalogo je težko rešiti zato, ker se omejujemo na polje, ki ga oklepajo pike, čeprav tega navodilo sploh ne omenja.

navidez malo skupnih točk, lahko mu celo nasprotujejo. Nastopa v sanjah, sanjarjenju, umetniškem ustvarjanju. Večkrat se ideje pretihotapijo v zavest, ko človek dela nekaj drugega, npr. posluša radio ali gleda televizijo. V znanosti je lateralno mišljenje redkejše, ker znanstvenik sledi svoji vnaprejšnji hipotezi, a tudi pri znanstvenem ustvarjanju ni redko. Einstein je dejal, da je domišljija<sup>440</sup> pomembnejša od znanja, napisal pa je tudi stavek: »Če na začetku ideja ni absurdna, potem zanjo ni več upanja.«

Nekateri psihonevrologi domnevajo, da je vertikalno mišljenje tipično za logično, matematično, diskurzivno in analitično mišljenje, ki potekajo v *levi* možganski poluti, lateralno mišljenje, kamor sodijo intuicija, predstavljanje in domišljija pa v *desni* možganski poluti. Potemtakem sta inteligentnost in ustvarjalnost celo anatomsko ločena in locirana v različnih možganskih predelih.

#### 4.1.4 KAKO SE PORAJAJO IDEJE – OKVIRNI POSTOPEK

Številni avtorji opisujejo **štiri značilne faze pri nastajanju ideje**: pripravo, inkubacijo, razsvetlitev in preverjanje.

**Priprava** (preparacija) je faza seznanjanja in razumevanja gradiva. V njej zbira mislec podatke o problemu in o njem razmišlja. Gradivo je v središču pozornosti. Razdelimo jo na dve podfazi: *neusmerjeno iskanje* in naključno preučevanje gradiva, ko mislec opazuje svet okoli sebe in bere berila brez kakega posebnega cilja, čeprav se drži ustreznega okvira, na primer svoje stroke ali konjička.

Sledi podfaza *iskanja problema* ali vsaj področja, kjer bi utegnil odkriti problem. Razmišljanje je usmerjeno k cilju, čeprav ohlapno, kar pomeni, da lahko mislec spremeni cilj ali doda nove cilje<sup>441</sup>. Ta podfaza je zelo ustvarjalna in nekateri psihologi celo menijo, da je *najbolj ustvarjalna* faza. Dostikrat se obenem z odkritjem problema pojavi tudi njegova rešitev in v tem primeru sta priprava in odkritje združena. Le v primeru reševanja problemov po naročilu drugih (npr. pri trženju) prva podfaza odpade, ker mora mislec preučiti samo relevantno gradivo.

Priprava je začetna faza pri reševanju problema, ki je ni mogoče preskočiti, zato pri večini tehnik ustvarjalnega mišljenja najprej dobro razložimo problem in razgrnemo vse podatke, ki so za rešitev potrebni. Šele ko ga udeleženci dobro razumejo, nadaljujemo z iskanjem.

**Inkubacija** pomeni fazo mirovanja, preden izbruhne bolezen, ali pa ležanje na jajcih, preden se izvalijo piščanci. V psihologiji pa pomeni dobo, v kateri *zorijo podatki*, zbrani med pripravo. V tem času gradivo ni v središču pozornosti in mislec sploh ni pozoren nanj. Ne premišljuje o problemu, vsaj ne tako, da bi se tega zavedal.

Inkubacija je lahko zelo kratka ali pa zelo dolga, tudi mesece, nekateri ustvarjalci pa jo pri sebi zanikajo. Razsvetlitev neposredno sledi pripravi. Edison je v šali dejal: »Genius is 1% of inspiration and 99% of respiration« (Genija naredi 1% navdiha in 99% truda).

**Razsvetlitev** (iluminacija, inspiracija, podobna je »aha izkušnja«) pomeni nenadno, nepričakovano, bliskovito rešitev problema. Ideja pride takorekoč »v enem vdihu« (inspiracija pomeni vdih) in brez navora. Ni čudno, da so jo nekoč razlagali z dobrotelstjo bogov. Stari Grki so verovali, da navdihujejo Muze.<sup>442</sup>

Mnogi misleci trdijo, da se jim ideje zasvetijo povsem nepričakovano in v dokaj nenavadnih okoliščinah: med razgovorom, med vožnjo z avtomobilom ali kolesom, na sprehodu, med

<sup>440</sup> Seveda velja zlasti za domišljijo, ki izpolnjuje prej omenjene pogoje za ustvarjalnost.

<sup>441</sup> V jeziku dialektične teorije sistemov bi namesto o ciljih tu govorili natančneje – o možnih zelenih ciljih, da jih ne bi šteli za tiste operativne, ki izidejo iz – pogosto dolgega in težavnega – procesa, o katerem smo govorili tu prej.

<sup>442</sup> Najstarejša inspiracija, za katero imamo podatke, se je dogodila grškemu tehniku Arhimedu v tretjem stoletju pred našim štetjem. Kralj Sirakuze Hieron je posumil, da mu je zlatar vlil v krono nekaj srebra. Zato je naročil Arhimedu, naj odkrije goljufijo, ne da bi poškodoval krono. Arhimed je dolgo razmišljal, a zaman. Nekega dne pa se je kopal v kopalnici in opazil, da so potopljeni udje izgubili del teže. V glavo mu je šinila ideja, ki ga je privedla do odkritja tega, čemur pravimo Arhimedov zakon. Odkril je, da bi se čistost zlata dala ugotoviti s prostornino spodrinjene vode. Odkritje ga je tako prevzelo, da je nag stekel po cesti in kričal: »Heureka! Heureka!« (Našel sem!).

oblačenjem ali slačenjem, na predstavah, med kopanjem, na stranišču, tik pred spanjem, v sanjah, med spolnim odnosom. Pred tem so misleci zaman iskali rešitev, dneve in dneve so jalovo brskali po problemu in ga odložili. Iz tega sledi praktično navodilo, naj misleci ne iščejo rešitve samo za delovno mizo ali v delavnici, temveč *tudi v manj običajnih okoliščinah*.

Navdihnjena ideja ne daje krepkih *spominskih sledi*. Hitro se pojavi in hitro propade. Zato imajo mnogi misleci pri sebi beležnico, da si zapišejo idejo, četudi je ne nameravajo takoj objaviti.

**Preverjanje** (verifikacija) je trdo miselno delo, ker mora mislec ugotoviti uporabnost svoje ideje. Mišljenje je *konvergentno* in mislec le postopoma pride do potrditve, lahko pa ugotovi, da je rešitev napačna. Brez preverjanja ostane ideja *čista domišljija*. Znanost naj bi tako silovito napredovala prav zaradi nenehnega preverjanja svojih ugotovitev. Tudi tehnike ustvarjalnega mišljenja zahtevajo preverjanje, čeprav največkrat v časovno ločenem delu seje, da ne bi sprotna kritika zaustavila toka ustvarjalne misli.

Nekoliko bolj razčlenjene faze ustvarjalnega reševanja problemov kaže model, v katerem je priprava razdeljena na dve fazi, dodana pa je *faza izdelave*. Prikazujne tudi *povratne zanke*.

Mnogi avtorji vlagajo v svoje modele *emocionalne faze*, za katere je zanje značilno čustveno vznemirjenje. Ena taka faza nastopi takoj po pripravi, ko mislec naleti na težave in zaman skuša rešiti kak problem ali odkriti idejo. Mislec doživlja *frustracijo* (= razočaranje) in *stres*, ki onemogoča nadaljnje ukvarjanje s problemom; ponavadi ga začasno opusti, včasih pa za vedno, kar škodljivo vpliva na njegovo samozavest in podobo o sebi<sup>443</sup>.

Druga emocionalna faza nastopi ob prihodu ideje, tik pred ali na začetku inspiracije, ko mislec doživlja *stanje napetosti*. V nasprotju s prejšnjo emocionalno fazo ta ni frustracija, temveč osvobajajoče čustvo vznesenosti.

#### 4.1.5 ZNAČILNOSTI NOVOROJENE IDEJE

Novorojena ideja ima nekatere edinstvene značilnosti:

1. *Ima celosten (holističen) značaj.*

Čeprav se sliši čudno, ima mislec pred »duševnimi očmi« celoto hitreje in prej kot posameznosti. Celota je sicer shematska in neizdelana in sestoji samo iz nekaj temeljnih principov ali opisov.<sup>444</sup> To velja tudi za umetniško ustvarjanje<sup>445</sup>.

Pri tehnikah ustvarjalnega mišljenja udeleženci povedo samo **osnovno vsebino** brez detajlov. Pripovedovanje detajlov bi prekinilo ustvarjalni tok mišljenja. Na vrsto pridejo kasneje.

2. *Ideja je kombinacija oddaljenih izkušenj.*

Misel je odkrivanje *novih zvez* med izkušnjami, pri izvorni misli pa se povezujejo oddaljene izkušnje, ki nimajo na prvi pogled nič skupnega. Prav zato tako presenečajo.<sup>446</sup>

Najtežje so naloge, ki nasprotujejo zdravemu razumu in izkušnjam. Zahtevajo združitev na videz nezdržljivih elementov, ki nam sicer ne padejo v glavo. Prav v združevanju takih elementov pa se razodeva ustvarjalnost. Med tehnikami ustvarjalnega mišljenja je med najbolj plodnimi *tehnika prisilnih povezav*. Prisili nas, da povezujemo elemente, ki nimajo na videz ničesar skupnega. Zato je plodna.

<sup>443</sup> O njenem pomenu za ustvarjanje glej Mumlova dela, npr. v Dyck, Mulej et al (1998, 1999).

<sup>444</sup> Ko je Wankel iskal nov motor, je imel pred »duhovnimi očmi« samo bate v valju eliptičnega preseka brez mrtvih točk. Izumitelj kosilnice z vrtečo se nitko pa si je predstavljal vrtečo nitko, ki reže travo. Vse drugo si je zamislil kasneje.

<sup>445</sup> Preden se je Tolstoj lotil Ane Karenine, je imel namen prikazati življenje nezadovoljne poročene ženske, ki se zaljubi v drugega in si uniči svoje življenje. Preden je začel Balzac pisati Očeta Goriota, je nameraval upodobiti postaranega človeka, ki ljubi svoji hčeri tako močno, da jima razda vse, kar ima, medtem ko oni pozabita nanj.

<sup>446</sup> Znanstveniki so dolgo nasprotovali hipotezi, da prihajajo meteoriti iz vesolja. Nihče ni mogel verjeti, da »pada kamenje iz neba«. Hipoteza se ni ujemala s predstavo urejenega vesolja, v katerem se vse giblje po vnaprej določenih tirih. Kosilnica na nitko reže travo z vrtečo se nitko. Na prvi pogled se zdi čudno, da lahko reže travo nitka, ki nima lastnosti rezila.

### 3. *Ideja praviloma preseneča s svojo enostavnostjo (princip parsimony).*

Kosilnica z nitko je v resnici enostavnejša od zapletenega sistema rezil, ki posnemajo škarje in režejo travo. Tudi Gaussova rešitev računske naloge je bila enostavnejša, saj je skrajšala število računskih operacij in čas reševanja. Zanimivo je, da so se v tehniki dostikrat pojavile najprej bolj zapletene ideje, ki so jih šele kasneje zamenjale enostavnejše<sup>447</sup>.

### 4. *Ideja je pogosto prenos (transfer) izkušenj.*

Izumitelj kosilnice na vrstico je dobil idejo, ko je udaril s šibo po travi in opazil, da reže. Izumitelj ure na pero pa je dobil idejo zanjo, ko je videl, kako je pero zaprlo vrata. Tehnika ustvarjalnega mišljenja, ki je znana kot sinektika, načrtno izkorišča prenos izkušenj iz različnih področij.

Prenos se izvede celo po *neustrezni prisposobi*.<sup>448</sup> Znanstveniki in tehniki večkrat uporabljajo analogije, za katere ni nujno, da temeljijo na resničnih zvezah, pomembno je le to, da privedejo do rešitve.<sup>449</sup>

## 4.1.6 USTVARJALNI STIL IN USTVARJALNA KLIMA

Ustvarjalnost ni zgolj dogodek trenutka, ampak je **stil življenja**. Človek ne more ves dan izvajati rutinskih del, potem pa biti pet minut ali eno uro ustvarjalen. Nasprotno je res. Ustvarjalen človek se lahko na dolgočasnem delovnem mestu za nekaj ur potuhne in opravlja rutinska dela, potem pa se vrne k viru idej in živi ustvarjalno.<sup>450</sup>

Ustvarjalen slog življenja je **nadvse aktiven**. Ustvarjalec *opazuje in proučuje* svoje okolje, ki je zanj odprto polje, kar pomeni, da najde v njem polno vprašanj in nobenih dokončnih odgovorov. Njegov pogled na svet je naiven in impresionističen. Prav zato, ker se mu svet prikazuje kot nekaj nepopolnega in nedokončanega, ga skuša izpopolniti. Brez takega pogleda na okolje ne bi čutil potrebe po ustvarjanju.

Ustvarjalna oseba ima že od mladih let **veliko interesov**, čeprav kasneje le eden prevlada. Pogoste so kombinacije strokovnih in umetniških interesov.<sup>451</sup>

Medtem ko **življenjski slog** prihaja iz človekove *notranjosti* (ne glede na to, da je pridobljen v takšnih ali drugačnih socialnih razmerah), pa je **družbena klima** nekaj, kar deluje *zunaj* posameznika in obstaja v odnosih med ljudmi.

Ko so vprašali Noyceja, ustanovitelja podjetja Intel Microchips, kako so planirali znano Silicijevo dolino (Silicon Valley), je odgovoril: »To je nekaj, česar se očitno ne da načrtovati. Mi smo ustvarili okolje, klimo, v kateri lahko nastane« (po Hansonu). Če to velja tudi za druga področja, potem za dvig ustvarjalnosti niso toliko pomembne resolucije, parlamentarne razprave, dogovori in kampanje, temveč **odstranitev pogojev, ki jo ovirajo, in vzpostavitev pogojev, ki jo spodbujajo**. Zal sodijo k tem pogojem zadostna *denarna sredstva*, čeprav je mogoče tudi z majhnimi sredstvi veliko ustvariti. Ideje niso tako drage kot njihova izvedba. Potrebne pa so ustrezne *informacije*, primerni *sodelavci*, *kommunikacije* in *zavest, da si pri delu avtonomen*. Potrebne so dobre *šole*, ki dajejo ustrezno znanje in vednost. Vsako znanje in vednost nista ustrezna. Poznavanje letnic na primer prav nič ne prispeva k ustvarjalnosti. Ustrezno znanje in

<sup>447</sup> Reaktivni motor so uporabili šele med drugo svetovno vojno. To je zelo enostaven motor. Vbrizgani bencin eksplodira na izhodu. Nastane vakuum, ki sesa zrak in tako nastane tisti znani »fut-fut-fut-fut«. V tehnologiji tega motorja ni ničesar, kar bi preprečevalo, da se ne bi pojavil že veliko prej. Je enostavnejši od batnega motorja.

<sup>448</sup> Crick je dejal, da je Watson, preden sta odkrila dvojno vijačnico (DNA), vzkliknil, da morata biti dve, ker je vse na svetu dvojno, celo spol.

<sup>449</sup> Konec koncev je celo Kolumb mislil, da je prišel v Indijo. Ameriko je odkril na podlagi napačne hipoteze o Indiji. A brez te hipoteze ne bi nikoli prišel v Ameriko.

<sup>450</sup> Einstein je bil dolga leta nepomemben uradnik na patentnem uradu v Švici. Spinoza pa je večji del življenja brusil steklo. Sicer pa se ustvarjalnost kaže tudi pri vsakdanjih dejavnostih, kot so vrtnarjenje, kuhanje, planiranje dnevne in mesečne dejavnosti, celo izbiranje pohištva in razvrščanje knjig na police.

<sup>451</sup> Einstein je slovel po svoji violini, Plank je bil pianist. Preden je Morse izumil telegraf, je bil slikar. Franklin je bil tiskar, veliko znamenitih pisateljev in slikarjev najdemo med zdravniki. Asimov je bil dolgo profesor kemije, šele kasneje je postal pisatelj znanstvene fantastike.



vednost morata biti *nova in prožna, prilagodljiva* problemom in strokovnemu delu.

Razlikujemo **ustvarjalne klime na različnih ravneh**.

Na najnižji je **mikroklima** v delovni skupini, krožku za kvaliteto, šoli in šolskem razredu, športni ekipi, ljubiteljskemu društvu in podobnih okoljih. Sodelavci lahko neposredno komunicirajo in si sporočajo ideje.

O ustvarjalnih skupinah govori Janez Mayer v svoji novi knjigi *Skrivnost ustvarjalnega tima* (2001) naslednje: »Ustvarjalni timi so jedra ustvarjalne organizacije, v kateri so vsi procesi usmerjeni v oblikovanje ustvarjalnih dosežkov – najpomembnejših dejavnikov konkurenčnosti posameznika in organizacije.« Po Mayerju imajo ustvarjalni timi še drugo, psihološko funkcijo. Svoj sestavek nadaljuje z besedami: »A potreba po timskem delu ni zgolj pragmatična. Pogosto pozabljamo, da je *človek v svojem osebnem razvoju najprej skupinsko in šele nato posamezno bitje*. Sožitje z drugimi je prvotnejše kot samostojnost. Človek šele skozi odnose z drugimi prepozna in uravnava samega sebe in skozi raznolikosti medsebojnih odnosov v delovnem procesu osmišlja tudi svoje poklicno poslanstvo.« V timu in delovni skupini posameznik potrjuje samega sebe, uresničuje svoje potence, najde varno zatočišče in se počuti kot enakovreden član skupine. Vse to sodi k osnovnim človekovim potrebam (po Maslowu).

Ena od glavnih značilnosti ustvarjalnega tima je *sodelovanje*. Naše šole in vzgoja sicer bolj spodbujajo tekmovanje in s tem krepijo individualizem. V ustvarjalni skupini vlada strpnost namesto konfliktov, v vzdušju popolne odprtosti in strpnosti pa prihaja do sporazumevanja in razumevanja.

V ustvarjalnem timu potekajo *ustvarjalni razgovori* (diskusije). Posamezniki sistematično razgrinjajo svoje vidike in rešitve, drugi ga sprejemajo ali na prijateljski način opozarjajo na morebitne pomanjkljivosti. Taki odnosi povečujejo nastajanje novih idej, oddaljenih asociacij, analogij, koristnih predlogov in prehajanje miselnih vsebin iz nezavednega v zavedno.

Ustvarjalni timi pa *niso konformistične* skupine. Kljub močni identifikaciji s skupino posamezniki ohranjajo ali celo krepijo svojo individualno identiteto.

Na naslednji ravni imamo **lokalno klimo** v okrožju, pokrajini (npr. Silicijeva dolina), industrijski korporaciji (npr. General Electrics), večjih društvih (npr. Društvo psihologov Slovenije) itd. Na najnižji ravni nastopajo *primarne skupine*, v katerih člani neposredno komunicirajo (se srečujejo, pogovarjajo). Na lokalni ravni pa imamo *sekundarne skupine*, katerih člani so večinoma le v posrednem stiku (preko pošte, telefona in drugih medijev).

Še višja raven pa so **dežele, mednarodne zveze, narodi**, vse to se z globalizacijo širi po vsem svetu.

Ustvarjalnost napreduje najbolj v družbah, ki so *strpne do odklonov* in prenašajo tudi čudne, nenavadne in krive misli. Celotne družbe, ki so bile do znanosti zelo strpne, so skušale zaustaviti znanstvenika, kadar je zanikal kakšno splošno sprejeto misel. Tudi v slavni antiki.<sup>452</sup>

Nestrpne so bile tudi mnoge kasnejše družbe, ki so sicer podpirale ustvarjanje, toda če se ideja ni ujemala z zasidranimi pojmovanji, so pregnale ustvarjalca.<sup>453</sup>

Še posebno so nestrpne do novih, nenavadnih in prekucuških idej *diktature*. Zanje je vse, kar je novo, potencialno nevarno, ker ne vedo, kaj novost skriva v sebi (tega ne vedo niti sami ustvarjalci). Zato so se najbolj ustvarjalni ljudje umaknili v tujino.<sup>454</sup>

Dežele, ki so bile v preteklosti najbolj ustvarjalne, od Aten do Firenc, pa so bile v tem

---

<sup>452</sup> Grški svet je verjel, da so nebesna telesa tako velika, kot se prikazujejo. Anaksagora pa je že 300 let pred našim štetjem trdil, da bi moglo biti sonce zelo velika svetleča se stena, skoraj taka kot Zemlja, a se zaradi oddaljenosti zdi majhna. Javno mnenje ga je prisililo, da se je zatekel v tujino.

<sup>453</sup> Dunajski zdravnik Semmelweis je moral pobegniti v rodno Madžarsko, ker je trdil, da porodnice umirajo zaradi okužbe. Ni verjel, da umirajo zaradi sramu, ker morajo roditi pred moškimi. Uvedel je razkuževanje s klorom in kljub temu, da je smrtnost upadla, ni smel nadaljevati prakse na Dunaju.

<sup>454</sup> Iz Nemčije so zbežali Einstein, Freud, Remarque... Akademsko psihologijo je izgubila kar 70% vrhunškega kadra. Mnogo sovjetskih znanstvenikov so stalinisti poslali v Sibirijo, univerzitetne profesorje na Kitajskem pa so med kulturno revolucijo poslali na fizično delo v kmečke komune.

pogledu pravo nasprotje totalitarnim režimom. Zdi se, da je ravno *demokracija*, kjer ljudje delajo, kar hočejo (razen kar je izrecno prepovedano), rodno polje za porajanje idej. **Demokracija je najboljša makroklima za rast ustvarjalnosti.** Družba najbolj spodbuja ustvarjalnost, invencije in inovacije, kadar dopušča in omogoča čim večje razlike v mišljenju. Poleg tega imata neustvarjalna in ustvarjalna družba še naslednje značilnosti (Prikaz 4.1).

Neustvarjalna	Ustvarjalna
Konkurenca	Sodelovanje znotraj skupine, konkurenca navzven
Materialna učinkovitost	Duhovne vrednote, samoaktualizacija
Zunanja motivacija	Notranja motivacija
Hierarhija <sup>455</sup>	Nehierarhični timi
Liderstvo <sup>456</sup>	Kolektivna interakcija pri upravljanju
Oblast posameznikov	Enakopravnost
Konformizem	Nekonformizem
Enotnost	Pluralizem
Nacionalizem	Kozmopolitizem
Rutina	Invencija
Množičnost	Individualnost

Prikaz 4.1: Primerjava značilnosti neustvarjalne in ustvarjalne družbe

#### 4.1.7 INDIVIDUALNO USTVARJANJE

Človek *največkrat* premišluje *sam*, do ustvarjalnih trenutkov prihaja v individualnih situacijah. Celo v skupini se ideja poraja v posameznih glavah, okolje jih le spodbuja k bolj plodnemu odkrivanju idej. *Skupinsko* ustvarjanje je postalo popularno v sedemdesetih letih zaradi velikih družbenih potreb po idejah. Ima prednosti in pomanjkljivosti v primerjavi z individualnim. Zanj je potrebna skupina oz. usklajen tim sodelavcev z ustreznimi lastnostmi in dostikrat tudi skupna priprava. Pri burjenju možganov dobi skupina najprej kratko nevtralnno nalogo in šele potem preide na glavno.

Individualno ustvarjanje je plodnejše, če se posameznik drži nekaterih **navodil**. Med pomembnimi so naslednja:

1. Imejmo široko odprte oči za dogajanje zunaj sebe. *Opazujmo* okolje z različnih vidikov. V duhu eksperimentirajmo in po potrebi preusmerimo opazovanje na drug vidik. Poskušajmo odkriti nepopolnosti, nedokončanosti, vprašanja in probleme. Bodimo pozorni tudi na običajne predmete in pojave in jih skušajmo videti na neobičajen način. Newton se je začudil, ko je jabolko padlo z drevesa. Bodimo podobni otroku, ki neprestano sprašuje »zakaj«. **Najbolj neumno vprašanje je tisto, ki ga ne vprašamo.**
2. Ocene idej in zamisli naj bodo *čim bolj objektivne*. Povsem objektivnih ocen najbrž ni mogoče dati, a to naj bo cilj, ki se mu skušamo čim bolj približati. Posebno se ogibajmo prezgodnjih sodb, ker enostransko usmerjajo mišljenje in vodijo k »halo učinku« (splošna sodba »pobarva« vse posebne sodbe) ter »učinku pričakovanja« (ljudje se vedejo tako, kot pričakujemo). **Vrednotni zadržki lahko povsem blokirajo ustvarjalno misel.**
3. Ko beremo gradivo ali poslušamo predavanja, *mislimo na vsebino*, tisto, kar sprejemamo! Skušajmo jo spremeniti, iščimo dodatne informacije, obračajmo pomen stavkov, iščimo nasprotja, postavljajmo se na drugačna stališča, sestavljajmo iz posameznih tez nove teze, skušajmo spodnesti argumente avtorja itd.! **Naše eksperimentiranje naj bo bolj podobno igri** kot, recimo, reševanju matematične naloge!
4. Uporabljajmo besednjake, leksikone in enciklopedije, da besedilo dobro razumemo! Zelo koristne so *informacije*, ki nam jih daje medmrežje. V njem najdemo skoraj vse, kar

<sup>455</sup> Seveda prof. Pečjak govori o ukazovalni hierarhiji, ne o drugih treh, ki smo jih tu obravnavali prej.

<sup>456</sup> Liderstvo različnim avtorjem označuje zelo različne vsebine. Creech (1994) v njem vidi sodelovalno vodenje in vodenje z vzorom. Pečjak govori tu očitno o nasprotnih lastnostih. To je vidno iz drugih lastnosti v isti polovici spiska.

potrebujemo. Iskanje nam pomaga, da **ločimo to, kar je že znano, od tega, kar šele odkrivamo.**

V medmrežju dobimo poleg dragocenih, »ta pravih« informacij tudi veliko balasta in celo zavajajočih ali napačnih informacij. Podoben problem se pojavlja tudi pri iskanju podatkov po drugih virih. Kako ločiti zrno od pleve? Strokovnjak lahko presodi pomembnost in objektivnost podatkov na podlagi svoje vednosti in znanja. Težje je presojati gradivo, za katerega nismo strokovnjaki. Kako naj laik presoja medicinske podatke? En način je zanašanje na avtoriteto vira. Sodbe po avtoriteti so sicer nezanesljive in se jih izogibamo, a če nimamo drugega, so boljše kot nekritično sprejemanje vsega za čisto zlato. Drug način je, da preverimo, kako o istem gradivu pišejo drugi viri in na drugem iskalcu.

5. *Dobra priprava* je pol rešitve. V fazi priprave moramo predelati ogromno gradiva, večji del pisnega. Zelo pomembna je **hitrost in učinkovitost branja**. Vsaj polovica ljudi bere besedilo prepočasi, vsi ljudje pa bi lahko brali hitreje. Medtem ko slabi bralci preberejo le 50-100 besed v minuti, jih dobri 800 do 1200! K počasnemu branju vpliva polglasni način branja, regresivni skoki oči, prepogosti očesni postanki in še marsikatera druga slaba navada. Hitro branje osvojimo s posebnimi vajami, ki so opisane v priročnikih (npr. Sonja Pečjak, *Hitro in uspešno branje*, Ljubljana, 1994) ali na posebnih bralnih tečajih.
6. Sprejemajmo *objektivna dejstva* (npr. v osebni življenju, stroki, delovni organizaciji, politiki) in se ne zaganjajmo vanje kot Don Kihot v mlin na veter! Vendar ne ostanimo pri njih! Mislimo, kako bi se jih dalo **spremeniti, dopolniti, obrniti, uporabiti na različne načine in preusmeriti h koristnim ciljem!** Steve Hawking (eden od največjih znanstvenikov /fizikov/ 20. stoletja) je celo svojo hudo invalidnost obrnil v svoj prid.
7. Ogibajmo se konformističnega vedenja. *Konformizem prinaša smrt ustvarjalnosti*. Brž ko opazimo, da se nekritično prilagajamo skupinskim normam ali mnenjem, stališčem in sodbam drugih ljudi ali avtoritetam, se popravimo. Če naletimo na problem, se vprašajmo: »Kakšna naj bo nova, izvirna rešitev?« namesto: »Kako bi ga ali so ga rešili drugi?« Vsi imamo v sebi težnjo po posnemanju, po »pihanju v skupni rog«. Ustvarjalna oseba pa najde načine, da **piha v svoj rog**. Konformizem je sprejemljiv samo takrat, kadar je navidezen, kar pomeni, da oseba dobro ve, da se po sili razmer prilagaja skupnosti, četudi se s tem ne strinja. Posebno v diktatorskih režimih smo videli / vidimo veliko takega navideznega konformizma.<sup>457</sup> Nekonformizem pa, kot smo že navedli, ne pomeni protikonformizma oz. odklanjanja drugih stališč in mnenj »za vsako ceno«. Protikonformist vedno reče »ne«. V teh primerih govorimo o obrnjenem konformizmu. *Avtonomna oseba* pa sledi svojemu poslanstvu ne glede na to, ali njen duh soglaša z okoljem ali ne.
8. Nikoli ne verjemimo nobeni premalo argumentirani ali neargumentirani tezi ali stališču bodisi v stroki bodisi v nestrokovnem življenju, npr. religiji ali politiki! S tem si prihranimo marsikatero razočaranje. *Slepa vera je slepa pot*. Osebna avtonomnost je eden od temeljev ustvarjalnosti. Kadarkoli naletimo na kakšno za nas pomembno trditev, se vprašajmo: »Ali je res tako? Kaj so njene pomanjkljivosti? Zakaj ne bi bilo drugače?«! Šele potem se odločimo. **Ohranjajmo dvom!** Vera ne pelje in ne more peljati k resnici, samo dvomi vodijo k njej.
9. Identificirajmo *divergentne misli in izvirne ideje* pri drugih ljudeh, zlasti tistih, ki prihajajo k nam po nasvet! Nenavadnih idej ne zavrnilo vnaprej! Čim bolj čudne in nenavadne so, tem boljše so. Čudne ideje postanejo z majhnimi spremembami nadvse primerne. Dobimo jih tudi s prostim asociiranjem in tehnikami ustvarjalnega mišljenja. Najprej se vprašajmo, ali je

---

<sup>457</sup> Zato je razumljivo, da so ruski znanstveniki kljub neprijetnemu režimu prišli do nekaterih vrhunskih stvaritev v znanosti (npr. matematiki), tehniki (npr. Sputnik) in umetnosti (npr. Šostakovič), čeprav so imeli številni ustvarjalci konflikt z oblastjo (Saharov, Šostakovič).

morda kaj na njih!<sup>458</sup>

Četudi bi bilo 99% idej neprimernih, je preostali **odstotek vreden, da ga preučimo**.

10. Odstranjujemo bloke in fiksacije v mišljenju! Skušajmo *stopiti ven iz svoje ozke strokovnosti in* misliti, kako bi rešil problem nestrokovnjak ali strokovnjak druge stroke!

**Huda ovira je lepljivost idej.** Ko pridemo do napačne rešitve, se je ne moremo znebiti. Kar naprej se vriva v tok misli. Postanemo nesposobni, da bi preskočili na drugo, ustrenejšo ali izvirnejšo idejo. Lepljive ideje lahko odlepimo s tehniko prostih asociacij in si naštevamo vse, kar nam pride na um. Lahko namerno iščemo absurdno rešitev, ki se potem z majhnimi popravki izkaže kot dobra. En način je tudi hitro ponavljanje lepljive ideje. Ko se naš duh nasiti z njo, se je osvobodimo.

Če pa nič ne pomaga, je najbolje pustiti problem nekaj dni pri miru in si vzeti aktivni počitek. Na takih počitkih (sprehodi, gobarjenje, kolesarjenje in podobno) dostikrat doživimo inspiracijo.

11. Posebno hude so *ovire*, ki so *čustvene narave*, npr. podcenjevanje samega sebe, negativne sodbe o sebi, denimo: »Ne gre, ne bo šlo, nič pametnega mi ne pade v glavo, sem preneumen, saj to ni mogoče itd.« Boljše so pozitivne misli, na primer: »Seveda bo šlo, doslej sem rešil že veliko težjih problemov, zaupam sebi, sem ustvarjalna oseba ipd.«

Ena od pogostih ovir ustvarjalne misli je strah, na primer strah pred kritiko, pred zasmehovanjem, strah, da ga bom (spet) polomil, da ne bom končal naloge do roka.

**Neuvidni šefi, ki prehitro zahtevajo pozitivne rezultate, ustvarjalnosti bolj škodujejo kot koristijo.**

12. Posebna vrste ovire so distraktorji oz. dejavniki, ki *odtegujejo našo pozornost*. Distraktorji so skrbi, zaposlenost z drugimi nalogami, tudi stres. Reševanje problemov zahteva, da smo **osredotočeni na gradivo**, ki je povezano s problemom.

13. Drugačna ovira so *rutine in slabe navade*, na primer navada ponavljanja nepomembnega gradiva. Navade so sicer potrebne, ker nam omogočajo, da izvajamo delo hitro in gladko; toda če postanemo njihovi ujetniki, zamre ustvarjalna misel. Koristna navada je imeti spanje in kosilo ob isti uri dneva, toda če zagnano rešujemo kakšen problem, ju lahko odložimo. Rutinerstvo in birokratski duh sta najhujša sovražnika ustvarjalnosti. Če opazimo, da rešujemo probleme z rutino in navadami, skušajmo **zavestno spremeniti smer mišljenja**.

14. Kadar dobimo dobro idejo, ne bodimo takoj zadovoljni z njo in ne prenehajmo *iskati naprej*, temveč iščimo še druge, drugačne rešitve! Morda so boljše, izvirnejše in bolje prilagojene nalogi. Nadaljujmo z iskanjem idej, dokler moremo! **Poiščimo in preglejmo še »neumne ideje«!** Med njimi se pogosto skrivajo zelo ustvarjalne.

15. Bodimo pripravljeni na *jalova obdobja*, ko dneve ali mesece ne pridemo do nobene dobre ideje, čeprav bi jo potrebovali! Med tako inkubacijo podatki podzavestno zorijo. Marsikateri mislec pa obupa in opusti problem. Jalovim obdobjem **sledijo ustvarjalna** z mnogimi dobrimi idejami.

16. *Zavedajmo se cilja*, tega, kar iščemo, in za kakšno idejo gre! Ali gre za naslov knjige? Gre za ime novega proizvoda, podjetja, dvorane v hotelu in podobno? Le prva podfaza priprave ni usmerjena k cilju, sicer pa nas ravno **zavedanje cilja vodi k ustrezni ideji**. Ko je Dorothy v deželi Oz vprašala zajčka: »Ali sem na pravi poti?« ji je odgovoril: »Odvisno od tega, kam želiš priti.«

17. *Izvirne rešitve* se ponavadi ne pojavljajo za pisalno in delovno mizo ali v delavnicah, temveč v vsakdanjih življenjskih okoliščinah, na primer na sprehodu, izletu, kolesarjenju. Zato se ne izogibajmo narave, ki je **sprožilec inspiracije**.

18. S seboj nosimo *beležnico*, da vanjo zapišemo nepričakovane ideje! Tri četrtine idej propade

---

<sup>458</sup> Strokovni krogi so zavrnili celo Franklina, ko je dejal, da so strele »elektrika iz oblakov«. Iznajditelj parnika Symington pa dolgo ni našel graditelja, ker nihče ni verjel, da je taka ladja mogoča. Parnika se je otepal celo Napoleon, kar je povečalo šibkost francoske mornarice.

zato, ker jih pozabimo. Zapišemo jih z nekaj besedami, kasneje pa jih obdelamo naprej ali zavrzemo. Lahko se o njih pogovorimo z drugimi ljudmi ali pa jih obdelamo s tehnikami ustvarjalnega mišljenja. Spočetka je dobro, da dnevno zapisujemo misli, ideje in opažanja ter opisujemo probleme, ki jih odkrijemo, pozneje zapisujemo po potrebi.

Opisi idej naj bodo kratki in jedrnat. Koristni so opisi v obliki miselnih vzorcev (T. Buzan, Delaj z glavo, 1980).

19. *Ne zavržimo* idej prehitro! Marsikatera ideja je na prvi pogled neprimerna, kasneje pa se pokaže njena koristnost. Bodimo pozorni na nenavadne, na videz neumne, vulgarne ali nore ideje. V njih se pogosto skriva izvorna rešitev. Treba jih je le obrniti. Koristno je, če namerno iščemo to, kar je nenavadno, smešno, šokantno in **potem prilagodimo** idejo problemu. Pred 15 leti je Vid Pečjak sodeloval pri burjenju možganov na neki tehnični šoli. Sodelavci so skušali odgovoriti na vprašanje, kako priti do materiala, ki so ga dijaki potrebovali za praktično delo. Nekdo je predlagal, naj ga učitelji kradejo po tovarnah. Drug udeleženec je besedo »kradejo« spremenil v »prosijo«. Predstavniki šole naj gredo po delavnicah in obratih s prošnjo, da jim darujejo odpadni material. Predlog je bil umesten.
20. *Iščimo analogije!* Skušajmo odgovoriti na vprašanje, kako rešujejo podobne probleme druge stroke! Posebno **narava** je bogat vir analogij. Idejo za čutarico, ki se zapira z vrtenjem vratu, je dobil neki udeleženec sinektične seje, ko je primerjal zamašek s sončnico, ki v mraku zapira cvetne liste.
21. *Izogibajmo se enostranskih*, pavšalnih vrednotnih sodb o lastnih idejah ali idejah drugih ljudi! Zlasti negativnih sodb, kot so: »To je slabo! Zanič! Ne gre! Ni normalno! Ni pametno! Traparija! Počakajmo!«. Take sodbe povsem zavrejo ustvarjalno misel. Sodbe dajemo tedaj, kadar preverjamo rešitve, vedno pa jih **argumentiramo**, npr.: »Preveč besedila za premajhen plakat! Ali ga lahko skrajšamo?«
22. *Več glav več ve.* Pogovarjajmo se o problemih in rešitvah z drugimi strokovnjaki! Njihova mnenja upoštevajmo kot možnost, nikoli pa kot edino najboljšo varianto! Je pa dobro, da zberemo čim več alternativnih rešitev. Čim več jih je, tem boljši je lahko izbor. Veliko rešitev dajejo **ustvarjalni razgovor ter skupinske tehnike ustvarjalnega mišljenja**.
23. Poskrbimo za *rekreacijo!* Celodnevno sedenje za delovno mizo ali računalnikom škoduje organizmu. Pljuča ne dobivajo dovolj zraka, mišice atrofirajo. Zato mora biti ustvarjalna oseba tudi fizično aktivna in gojiti lahke športe (hoja, tek, namizni tenis, planinarjenje, badmington, gobarjenje, plavanje, kolesarjenje), a se ne sme izčrpavati. **Utrujeno telo ni primerno za intenzivno duševno delo.**
24. Zadnja faza (*verifikacija, ocenitev*) temelji na konvergentnem mišljenju in napornem razmišljanju. Odkrivanje ni več igra, temveč trdo miselno delo. Vsaka stroka ima svojo metodologijo, ki jo povsem upoštevamo. Za mnoge ideje pa lahko uporabimo naslednji »check list« (= **preveritveni spisek**):
  - Ali bo delovalo?
  - Ali je dovoljeno?
  - Ali imamo potrebno gradivo in tehnologijo?
  - Ali so cene sprejemljive?
  - Ali bo javnost to sprejela?
  - Ali bo administracija to sprejela?
25. Ustvarjanju koristi *samoanaliza*. Ocenimo svojo lastno ustvarjalnost. Na katerih področjih je najboljša (umetnost, stroka, konjički itd.) in kje je pomanjkljiva? Poiščimo pomanjkljivosti s »check list« 24 točk, ki smo jih doslej obdelali. Ustvarjalčeva samopodoba naj bo visoka, a ne previsoka, ki bi prinašala razočaranja. S. Parnes (1981) predlaga naslednji »**check list**«:
  - Kaj želiš doseči v svojem življenju?
  - Kateri so tvoji še neuresničeni cilji?
  - Kaj bi rad izpopolnil in dosegel?

- Kaj bi rad imel?
- Kaj bi rad delal?
- Kaj bi rad delal bolje?
- Kaj bi rad videl, da se zgodi?
- Kje in kako si neučinkovit?
- Kaj bi rad organiziral na boljši način?
- Kakšne vrste idej bi rad dobil?
- Katere odnose bi rad izboljšal?
- Kaj bi rad videl, da storijo drugi?
- Kaj se dogaja prepočasi?
- Kaj se izgublja ali propade?
- Kakšne so ovire?
- Za kaj bi rad imel več časa?
- Za kaj bi rad imel več denarja?
- Kaj te naredi jeznega, napetega, resnobnega?
- Čez kaj se pritožuješ?

Podobna vprašanja lahko dodajamo sami.

26. Uporabljajmo **tehnike ustvarjalnega mišljenja!** Pri individualnem ustvarjanju so primernejše individualne tehnike, ki so opisane v naslednjih poglavjih Pečjakove knjige. Pri timskemu delu pa skupinske tehnike, ki imajo nekatere prednosti (a tudi pomanjkljivosti) v primerjavi z individualnimi.

#### 4.1.8 POVEZAVA USTVARJALNOSTI Z MENEDŽMENTOM<sup>459</sup>

Jeseni 2004 v Sloveniji je dolga vrsta podjetij in zaposlenih ostala brez dela ali vsaj v velikih težav. Za podjetja, o katerih je dnevni tisk v novembru in decembru 2004 poročal, da njihovi stečaji ali zniževanje prometa in zaslужka spravljajo veliko tisoč prebivalcev Slovenije ob delovno mesto, najbrž velja, da so predolgo živela v iluziji, ki se da živeti brez uporabe ustvarjalnosti za invencijsko-inovacijski proces.

Proizvajalci tekstila in oblačil, čevljev, sokov, embalaže ipd., za katere kažejo članki v javnem tisku, da jih pozna jesen 2004 meče na gnoj kot gnila jabolka, imajo po našem vpogledu skupni imenovalc s tistimi drugod po svetu, ki se premalo trudijo inovirati sebe, da jih nastop novih razmer na trgu ne bi presenetil. Propad ni posledica sprememb na trgu, ampak posledica predolgega pričakovanja, da jih ne bo, in ocene, da je inoviranje prezapleteno, da bi se ga lotili, dokler gre po starem.<sup>460</sup> Na podelitvi priznanj Gospodarske zbornice Slovenije za najboljše invencijsko-inovacijske dosežke za l. 2003 v decembru 2004 ni bilo nobenega od podjetij, za katera smo izvedeli iz javnega tiska, da odpuščajo veliko sodelavcev.

Seveda propadajoča podjetja niso nič izjemnega, uspešna pa so. Kajti tveganje z inoviranjem sega blizu 100%, tveganje ostajanja pri starem pa še višje, praktično k 100%. Takšne pač so današnje razmere. Problem ni v razmerah, ampak v ljudeh, ki jih ne dojemajo in obvladujejo.

Gerber v knjigi, ki je doživela milijonsko naklado pred slovensko izdajo, pravi (v našem povzetku, skrajno kratkem): Če 80 % podjetij propade v 2 letih, je nekaj narobe – premalo

<sup>459</sup> To poglavje se ne naslanja več na Vida Pečjaka. Vgradili bomo nekaj svojih in nekaj misli iz knjige Michaela E. Gerberja (2004): *Mit o podjetniku Zakaj večina podjetij ne uspe in kako to spremeniti*. Lisac & Lisac; Gea College, in iz članka Gary Hamel and Alejandro Sayago: Toppling the Walls Surrounding the Corporate Creativity, *Strategy&Innovation*, November-December 2004, s. 5-6

<sup>460</sup> Res je, da si lahko pri pritičju še živ, ko z nebotičnika padeš, in si zato lahko zadovoljen, a le s trenutnim in dosedanjim stanjem. Tako zadovoljstvo je dvakrat nevarno: (1) zadovoljstvo s samim seboj hromi voljo in sposobnost se spremeniti, (2) temelji na preteklosti in torej reaktivnosti, namesto na proaktivnosti. Bodočnost ni več enaka preteklosti, ko živimo v inovativni družbi. In v njej sedaj v globalnih tržnih razmerah smo. Poti nazaj ni. Je samo inovativna pot naprej, ali pa propad tistih, ki je ne sprejemajo za svojo stalnico.

celovito pripravljeno in izvedeno. Izjemno uspešni poslovneži:

- ne uspejo zaradi svojega znanja, ampak zaradi nenehne težnje, da bi se naučili nekaj novega;
- se spoznajo na posel dovolj, hkrati so trdno odločeni, da jim bo uspelo kljub oviram, četudi svoje vizije ne znajo vedno izraziti;
- imajo posluh tudi za drobne stvari in potrpežljivost;
- se znajo izogniti opravljanju napačnih opravil in zato zmešnjave;
- ne verjamejo mitu o podjetniku, ki pravi, da ustanovijo podjetje podjetni ljudje, da bi dosegli dobiček;
- sprejemajo nenehno spreminjanje razmer;
- nenehno razvijajo svoje podjetje;
- razvoj podjetja štejejo za postopek, ki teče korak za korakom;
- spreminjajo tudi ali celo predvsem sebe, zlasti svojo predstavo, kaj je uspešno podjetje;
- vedo, da morajo znati hkrati (1) strokovno delati, (2) voditi in (3) biti podjetniki, trojna osebnost v sorazmerju; pri tem je podjetnik ustvarjalna plat osebnosti (razvoj, vizija, ustvarjanje, inoviranje, prihodnost, nenehno spraševanje in iskanje novih možnosti), vodja je pragmatik (načrtovanje, red, predvidljivost, izraba kapacitet, preteklost), strokovnjak je izvajalec (dela v podjetju, ne za podjetje, torej po delih, ne za celoto, sproti, realnost);
- vedo, da ne sme prevladati nobena od treh osebnosti, še najmanj pa strokovnjak / delavec; vse tri so potrebne, a logika ene ne sme vstopiti v vlogo druge; za vodenje podjetja ni dovolj biti delavec in še manj težnja, da bi kdo opravil vse sam (razvoj, nadzor, izvedbo);
- vedo, da se morajo spremeniti, ko presežejo svojo točko udobja pri teh opravilih, da ne bi bilo prepozno in bi pripadli sredi razvojne poti, ki je več ne obvadajo;
- razumejo zakonitosti poslovanja podjetja in si zastavijo jasne cilje, skladne s predvidenimi zahtevami trga:
  - Kaj bi rad dosegel?
  - Kako lahko to dosežem?
  - Koliko denarja bi porabil za to naložbo?
  - Koliko ljudi bi potreboval za to delo, kaj bi delali in kako?
  - Kakšno tehnologijo in kakšen prostor bi potreboval za to?

Torej skrbno načrtujejo, vsaj približno.

Izjemno uspešni poslovneži torej:

- razumejo, da faza zrelosti, ki pride po fazi začetka in rasti, ni konec, ampak začetek, ker imajo podjetniški pristop, ne strokovnjakovega / tehnikovega / izvajalčevega:
  - vprašanje, kako voditi podjetje, ne kako v njem kaj delati;
  - podjetje kot celota, ne po delih, in za odjemalce;
  - jasna slika prihodnosti, ki se uresničuje v sedanjosti;
  - integralna podoba sveta, ne fragmentalna;
  - stanje spreminja, ne sprejema kot dano dejstvo;
  - podjetje deluje merljivo, po jasnih standardih, delovnih vzorcih, pravilih in načelih, ki so zlahka razpoznavna, ne zgolj po duhamorni rutini;
  - inovativnost, organiziranost, merljivost, zadovoljstvo odjemalcev, sodelavcev in drugih partnerjev, ne le notranji procesi in stanja ter odnosi;
  - polno vznemirljivih priložnosti, ne pa nepremagljivih ovir;
- razumejo, da je podjetnikov izdelek podjetje, ne proizvod, ki je sredstvo za to;
- razumejo, da morajo prepričati odjemalce, da se bodo vračali v prav to podjetje, ker mu zaupajo, zato pa morajo predvideti in (z usposobljenimi sodelavci) obvladati vsako

malenkost in zato s sistemskih razmišljanjem vse vsklajevati – po modelu, ki se da zapisati, ponoviti in ohranjati pri življenju tudi brez avtorja;

- razumejo, da sta njihovo podjetje in njihovo življenje dve ločeni zadevi, saj podjetje živi lastno življenje in je sredstvo za preživljanje, ne smisel življenja; zato morajo delati za podjetje, ne v njem;
- razumejo naslednje:
  - Model podjetja naj kupcem, zaposlenim, dobaviteljem in upnikom zagotavlja konstantno vrednost, ki naj bo večja od njihovih pričakovanj.
  - Model bodo uresničevali ljudje z najnižjo potrebno stopnjo strokovne usposobljenosti.
  - Delo v podjetju mora potekati gladko in brezhibno.
  - Vsi delovni postopki v podjetju morajo biti dokumentirani v posebnih delovnih priročnikih.
  - Model mora omogočati, da je kupec vedno enako zadovoljen.
  - Zaposlenim je treba zagotoviti ustrezne uniforme z zaščitnim znakom podjetja.
- razumejo, da odgovora, kako doseči, ni izven njih samih, ampak morajo sami zasnovati razvoj svojega podjetja – inoviranje (ne le ustvarjalnost), merljivost, organizacija
- razumejo, da organizacija pomeni, da ni nič dvomljivega in se zato preudarno odločate, saj sicer ne morete načrtovati in predvidevati, ampak imate kaos; pri tem procesa ne morete razumeti tako, da ga razstaviti na dele, ampak kot celoto, v katero deli sodijo
- razumejo, da vodenje skrbi, da se inoviranje in organizacija uresničujeta z določenimi postopki
- razumejo, da inoviranje pomeni iskanje novosti, s katerimi razvijamo podjetje, vključno z najmanjšimi opravili, kar vključuje tudi dobre odnose med zaposlenimi in to, da je razvoj sestavni del poslovanja, ki je zato nenehno živo in živahno, vključuje pa tudi osebno rast
- razumejo, da razvoj sestavljajo
  - osnovni cilj – vizija (kaj vam v življenju največ pomeni), 12. p.
  - strateški cilj – poslanstvo (za uresničitev osnovnega cilja), 13. p.
  - organizacijska strategija (osredotočenje na delo, ne na ljudi), 14. p.
  - strategija vodenja (vsklajevanje delov v celoto, neodvisno od ljudi, po prototipu), 15. p.
  - strategija dela s sodelavci (upoštevanost, ustvarjalnost, pravila igre), 16. p.
  - strategija marketinga (odjemalci so bistvo, poznati sociološko in psihološko), 17. p.
  - sistemska strategija (vse se prepleta in ustvarja kombinacije – sinergije), 18. p.

Skratka, razumejo, da sveta ne moremo spremeniti, zmoremo pa zmešnjavo, ki je v nas, sebe. Če se spremenimo na bolje, v koristnejše ljudi in organizacije, gre za inoviranje.

Inoviranje je seveda zapletena dejavnost, a ostajanje na trgu brez inoviranja je očitno še bolj zapletena stvarnost, pravzaprav neizvedljiva, vsaj za vse v Evropi, zlasti v Evropski uniji (ki je glede sebe v celoti, ko gre za inoviranje, zelo zaskrbljena. Za zapleteno jo štejejo rutinerji, ki jim Gary Hamel ponuja v premislek naslednjih osem mitov (= neresničnih zgodbic) o inoviranju (Prikaz 4.2.).

Skratka, inoviranje ni enostavno, toda inoviranje ni tako strašno kot propadanje, ki je danes edina njegova alternativa. Globalizacija pač ukinja vse meje in sili vse tiste, ki se jim zdijo tu povzete izkušnje nepomembne ali celo nesmiselne, v neokolonialno odvisnost. Najprej naj razmislijo o sebi v luči povzetih izkušenj, potem pa se lahko ozrejo po nadaljnji literaturi, npr. po tisti, kako postati iz povprečnega, ne več slabega podjetja ali druge organizacije odlično. Tako študijo so napravili npr. J. Collins in 21 članov njegove raziskovalne ekipe, ki je delala pet let, da je nastala knjiga »Good to Great«.



1. Velike inovacije se začno kot velike zamisli.	Ni res. To je samo mit, ki ovira razvoj in uporabo inovacijskega potenciala podjetja. Inoviranje mora biti značilnost strategije, ki dopušča veliko eksperimentiranja, ki iz mnogih poskusov izlušči kakšen uspeh.
2. Inoviranje se pretežno tiče izdelkov.	Ni res, ampak nesmiselna omejitev. Vsak vidik poslovanja omogoča in potrebuje inoviranje nenehno.
3. Inoviranje se tiče podaljševanja življenjske krivulje (drobnih izboljševalnih novosti).	Tudi, a korenite inovacije, ki spreminjajo strukturo stroškov, trga, kakovost, temeljni premislek o sebi, so enako važne.
4. Inoviranje se ne da učiti in naučiti.	Ni res, da se. Dajo se spoznati metode in izkušnje, (1) kako razkriti nezadovoljstva in potrebe odjemalcev kot vir novih priložnosti za inoviranje, (2) kako dojeti priložnosti v zvezi s trendi v okolju in preskoki v novo, ki jih puščajo konkurenti neizrabljene, itd. Usposobiti se dajo praktično vsi sodelavci.
5. Inoviranje ni v mojem opisu del in nalog.	Potem pač nimaš pravice do službe in plače. Inoviranje je stvar vsakogar, ne samo službe za raziskave in razvoj. Je tudi zelo razširjena sposobnost.
6. Inoviranje je tvegano.	Včasih je, če je tehnični vidik premalo povezan z raziskovanjem in razvijanje trga. A še bolj tvegano je nič inovirati.
7. Inoviranje je drago.	Ni nujno. Osrednje vprašanje je: koliko domišljije in ustvarjalnosti – svoje in svojih sodelavcev – uporabljamo. <sup>461</sup>
8. Inovacija je izjema.	Morda je bilo tako pred 40 leti, ni več. Redna praksa je pri vseh najuspešnejših. To seveda zajema redno usposabljanje, ki se ne tiče le ožje stroke vsakogar, ampak v enaki meri ustvarjalnosti in sodelovalnosti – šefov in vseh drugih.

Prikaz 4.2.: Osem mitov o inoviranju

#### 4.1.9 POVEZAVA MED USTVARJALNOSTJO, (NEFORMALNIM) SISTEMSKIM RAZMIŠLJANJEM, INOVIRANJEM IN DOLGOROČNIM POSLOVNIM USPEHOM<sup>462</sup>

##### 4.1.9.0 Uvodna opomba k povzetku

V knjigi vidim študijo, ki jo je pet let delalo 21 strokovnjakov, da bi ugotovili, zakaj nekatera podjetja ne ostanejo le dobra – povprečna, ampak postanejo odlična. Odgovor ni v tehnoloških inovacijah, četudi so važen pripomoček, a nikoli pobudnik prehoda izmed dobrih v odlična podjetja, ampak v inoviranju managementskega stila, metod in organiziranja ter poslovnih programov. Avtor je sicer prej s podobno terensko študijo so-izdelal knjigo *James C. Collins and Jerry I. Porras (1994 in mnogo izdaj kasneje): Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. Zdaj šteje novo knjigo bolj za nekaj, kar je treba preučiti pred staro (ki je dosegla naklado preko enega milijona v več deset jezikih), kot za njeno naslednico. Delali so raziskavo, kot da prejšnje knjige ni (s. 189). V stari so ugotovili dane lastnosti dolgoročno najboljših podjetij, v novi pa podlage za njih in za pot do njih. Uspeh, kot se je pokazalo, ni odvisen od panoge, ampak od ljudi; niso ga vedno dosegli po jasnem strateškem načrtu, ampak predvsem z izbiro ljudi. »Prednost niso ljudje nasploh, ampak pravi ljudi in na pravih položajih.« (s. 13) Študija je zajela izključno večja podjetja, ker so podatki o njih javno dostopni, in izključno

<sup>461</sup> Naj dodamo svojo izkušnjo: zelo se je obneslo, ko je vodstvo podjetja zahtevalo od vseh podrejenih vodij, naj vsak ponedeljek zberejo od vseh sodelavcev kritike in predloge, kaj in kako bi izboljšali. Tisti, ki niso hoteli razmišljati o podjetju, so odšli, drugi so se razcveteli, podjetje tudi. Lahko bi šlo povsem enako za organizacijo, ki po pravem in tržnem položaju ni podjetje, seveda.

<sup>462</sup> Mulejev povzetek glavnih spoznanj iz knjige: Jim Collins (2001): *Good To Great*. Random House Business Books, London etc. (*Podjetja, ki so se prebila izmed dobrih med odlična*)

podjetja, ki so bila že vsaj desetletje dobra, preden so prešla med odlična in to ne le kratkoročno. Primerjali so 11 podjetij, ki so izpolnila te merila, z 18 drugimi, ki so postala odlična le kratkoročno. Uspeh prvih je po petnajstih letih od začetka prehoda med odlične sedemkratno večji, merjeno v finančnem donosu na delnico / investirani dolar (slika na strani 2). Študija je izključno o praksi, empirična, induktivna (str. 10).

#### 4.1.9.1 P. 1: Dobro je sovražnik odličnega: povzetek nekaterih spoznanj iz vpogleda v črno skrinjo uspeha odličnih podjetij

Slava generalnih direktorjev, ki so prišli spraviti neko podjetje iz težav od nekod drugod, je v *negativni korelaciji* s prehodom podjetja izmed dobrih med odlična; bili so preveč usmerjeni v lastno slavo. Deset od enajstih generalnih direktorjev, uspešnih pri prehodu od dobrih v odlična podjetja, je prišla na ta položaj od znotraj podjetja. Primerjalna podjetja so poskušala z direktorji od zunaj šestkrat pogosteje.

Ni nobenega zanesljivega vzorca, da bi bil neki način nagrajevanja direktorjev povezan s prehodom podjetja izmed dobrih med odlična. Važno je, koga nagrajuješ, ne – kako.

Obstoj strategije, tudi dobro opredeljene, ne kaže razlike med dobrimi in odličnimi podjetji. Ni dokaza, da bi se odlična podjetja ukvarjala z dolgoročnim planiranjem kaj več kot primerjalna.

Podjetja s prehodom izmed dobrih med odlična se niso osredinila predvsem le na to, *kaj napraviti*, ampak enakovredno tudi na to, *česa ne napraviti*, in na to, *kaj nehati početi*.

Tehnika in tehnologija in na njima zasnovane spremembe nimajo dobesedno ničesar opraviti s sprožitvijo prehoda podjetja izmed dobrih med odlična. Oprema zmora *pospešiti* prehod, ne more pa *povzročiti* preobrazbe.

Združitve in pridružitve podjetij nimajo prav nobene vloge pri sprožitvi prehoda podjetja izmed dobrih med odlična; združitve dveh povprečnežev ne da odličneža.

Podjetja s prehodom izmed dobrih med odlična posvečajo pičlo pozornost menedžmentu spreminjanja, motiviranju ljudi ali vzpostavljanju njihove navezanosti na podjetje. Pod pravimi pogoji se problemi zagnanosti, navezanosti, motiviranosti in spreminjanja ne pojavljajo (več).

Podjetja s prehodom izmed dobrih med odlična nimajo kakšnega imena, oznake, dogodka v stilu polaganja temeljnega kamna, ali programa, ki bi označil njihovo preobrazbo. Nekatera pravzaprav celo poročajo, da se niso zavedala obsežnosti svoje preobrazbe, ko so jo začela; šele kasneje, ob pogledu nazaj, se je pokazala. Dosegli so vsekakor izid, ki je nekaj revolucionarnega, a *ne* z revolucionarskim (= preskakovanim), pač pa evolucijskim (= postopnim) postopkom.

Podjetja s prehodom izmed dobrih med odlična niso bila zgolj v odličnih panogah, nekatera so bila celo v zelo slabih. Odličnost ni posledica okoliščin, ampak pretežno stvar zavestne odločitve.

Urejanje ogromne količine spoznanj so na koncu zmogli povzeti v sliki na str. 12. Sestavlja jo večer krog, podoben kolesu z ogromno velikostjo in težo, ki ga je zelo težko pognati, a vsak nadaljnji napor dodaja učinek prejšnjim. V fazi izgradnje pogojev, da bi ga pognali, gre za tri korake / pogoje (prvi trije zdaj povzeti pogoji se nanašajo na izgradnjo pogojev – p. 2, 3, 4, a nadaljnja poglavja – 5, 6, 7, 8 – govorijo o delovanju v teku rasti odličnosti):

- »Vodje *pete ravni*«, ki se zelo razlikujejo od slavnih, o katerih se veliko piše. So hkrati osebno skromni, mirni, zadržani in strokovno silno zagnani. Glejte p. 2.!
- »*Najprej – kdo, potem – kaj*«. Vodje *pete ravni* ne začnejo z opredelitvijo nove vizije, politike in strategije – svoje. *Najprej* si pridobijo prave ljudi v ekipo, napačne ljudi ven, prave ljudi na prava mesta; šele *potem* skupaj opredelijo, kam bodo šli. Glejte p. 3!
- »*Sooči se s krutimi dejstvi, a nikoli ne izgubi zaupanja v končni uspeh*«. Nekdanji vojni ujetnik nas zmora naučiti o poti k odličnosti več kot večina knjig o strategiji podjetja – zaradi izkušnje z navedenim stališčem, ki zahteva veliko discipline. Glejte p. 4!

- »Enostavna opredelitev izida zapletenega strokovnega preučevanja, kaj in kako in zakaj početi«. To imenujejo ježevo zamisel: pri vsaki nevarnosti se zvije v enostaven klobčič bodic. Prehod od povprečne k odlični kakovosti zahteva, da se izlučiš iz oklepa svoje dane strokovnosti. Dejstvo, da si se z nečim ukvarjal strokovno in dobro, morda celo desetletja, ne pomeni nujno, da boš pri tem najboljši na svetu. In: če ne moreš biti najboljši na svetu v svoji osnovni stroki, nimaš v njej podlage za odlično podjetje. Podlago moraš zamenjati z enostavno zamisljivo, ki odseva globoko razumevanje treh soodvisnih krogov. Glejte p. 5!
- »Kultura discipline«. Vsa podjetja imajo svoje kulture (= prevladujoče navade in mnenja, kaj je prav), nekatera imajo disciplino, a redka imajo kulturo discipline. Če slednjo imajo, ne potrebujejo hierarhije ukazovanja, birokracije (= vodenja po napisanih pravilih), preveč nadzora. Kdor uspe kombinirati kulturo discipline z etiko podjetnosti, dobi čarobni napoj odličnega poslovanja. Glejte p. 6!
- »Tehnološki pospeševalci«. Podjetja s prehodom izmed dobrih med odlična imajo drugačno mnenje o vlogi tehnologije kot povprečna. Nikoli ne uporabijo tehnologije kot osnovni pripomoček, da bi sprožila preobrazbo. Hkrati pa so, kar je videti kot paradoks, prve pri uporabi skrbno izbranih tehnologij. Glejte p. 7!
- »Vztrajnik postopnega spreminjanja, ne nihalo«. Kdor sproži revolucijo, program izjemnih sprememb, naglih prestrukturiranj, skoraj zagotovo propade pri poskusu postati podjetje s prehodom izmed dobrih med odlična. Če je končni izid še tako izjemen, se preobrazba zgodi zelo postopno. Ni neke edine odločilne akcije, veličastnega programa, inovacije s sposobnostjo izničiti vse druge, osamljenega srečnega preloma, čudežnega trenutka. Proces je bolj podoben neutrudnemu potiskanju ogromnega težkega kolesa – vztrajnika – v eno smer vse do trenutka prodora in dlje. Glejte p. 8!
- »Od »od dobrega k odličnemu« k »zgrajeno za trajanje« - povezava obeh knjig«. Glejte p. 9 povzete knjige! Zveza se da povzeti v Prikazu 4.3.

Zamisli iz »Od dobrega k odličnemu«	→	Trajno dobri izidi	+	Zamisli iz »Zgrajeno za trajanje«	→	Dolgotrajno odlično podjetje
--	---	--------------------------	---	--------------------------------------	---	------------------------------

Prikaz 4.3.: Povezava knjig o poti od dobrega k odličnemu in o lastnostih podjetij, zgrajenih za trajanje

To ni knjiga o starem gospodarstvu, niti knjiga o novem. Niti ni knjiga o podjetjih, s katerimi se ukvarja, niti o poslovanju samem. Je zagotovo knjiga o naslednjem: o časovno neomejeno veljavnih načelih prehoda iz dobrega / povprečnega v odlično delovanje.

#### 4.1.9.2 P. 2: Voditeljstvo 5. ravni

V življenju zmoreš doseči karkoli, pod pogojem, da ti ni važno, koga bodo častili za uspeh.

Piramida, ki kaže z ožanjem proti vrhu, da je bolj sposobnih vse manj, ima v povzetku naslednjih pet ravni – Prikaz 4.4:

Raven 5	<b>Vodja 5. ravni</b> – gradi dolgotrajno odličnost s presenetljivim prepletanjem osebne skromnosti in poklicne zagnanosti.
Raven 4	<b>Uspešen vodja</b> – usmerja zagnanost in dosleden trud za jasno in vabljivo vizijo, ki spodbuja za doseganje višjih standardov uspešnosti, a kratkoročno.
Raven 3	<b>Sposoben menedžer</b> – organizira ljudi in vire, da učinkovito in uspešno dosežajo vnaprej določene cilje.
Raven 2	<b>Koristen član tima</b> – prispeva posameznikove sposobnosti, da skupina dosega svoje cilje, in uspešno sodeluje z drugimi v timskem delu.
Raven 1	<b>Zelo sposoben posameznik</b> – daje koristne prispevke na osnovi talenta, vednosti, znanja, spretnosti in dobrih delovnih navad.

Prikaz 4.4.: Pet ravni sposobnosti ljudi od ravni strokovnjaka do vodje 5. ravni

Vodja 5. ravni usmerja svoje potrebe, da bi se uveljavil, stran od sebe – v pomembnejši cilj: izgraditi odlično podjetje. Seveda to niso ljudje brez svojega interesa, sebičnosti in težnje se uveljaviti (ego). Pravzaprav so izredno ambiciozni – toda njihova ambicija velja najprej in

*predvsem njihovi organizaciji, ne njim samim.*

Ni za vsakogar nujno, da se povzpne po vseh petih ravneh, a vodja 5. ravni zajema lastnosti vseh petih.

Med drugim vodja 5. ravni vzgaja svoje naslednike, da bodo zmogli in hoteli nadaljevati in povečati njegov uspeh. Drugi hočejo ostati slavni kot edini, potem pa slabi nasledniki pogosto uničijo, kar so oni ustvarili. Vodje 5. ravni ne mara za osebni blišč.

Vodje 5. ravni so tako zelo zagnani, da napravijo vse, kar je treba za uspeh, da bi odpustili tudi lastnega sorodnika in vztrajali tudi leta in celo desetletja. So bolj konji za pred plug kot konji za na razstavo.

Vodje 5. ravni »pogledajo skozi okno«, da bi dali priznanje za uspeh vsem razen sebi, ko gre dobro (in pripišejo uspeh »dobri sreči«, če ne vidijo zunaj nikogar takega). Hkrati pa pogledajo v ogledalo, da sebi pripišejo odgovornost, če ne gre dobro, ne da bi se izgovarjali na »slabo srečo«.

<i>Poklicna zagnanost</i>	<i>Osebna skromnost</i>
Ustvarja izjemne dosežke, je jasen usmerjevalec pri prehajanju iz dobrega v odlično.	Kaže očarljivo skromnost, zavrača javno slavljenje; nikoli ni vsiljiv.
Kaže popolno odločenost opraviti, kar koli je treba, da bi ustvarili najboljše dolgoročne izide, pa naj je to še tako težavno.	Deluje z mirno, obvladano odločnostjo; opira se na visoko zastavljene standarde, da motivira, ne na osebno priljubljenost.
Postavi standard izgraditi dolgotrajno odlično podjetje; ne zadovolji se z ničimer manjšim.	Usmerja ambicije v podjetje, ne v sebe; vzgaja naslednike, da bodo uspehi še večji v naslednji generaciji.
Pogleda v ogledalo, ne skozi okno, da dodeli odgovornost za slab izid, in nikoli ne krivi zanj drugih ljudi in/ali zunanjih dejavnikov niti slabe sreče.	Pogleda skozi okno, ne v ogledalo, da pripiše zasluge za uspeh podjetja – drugim ljudem, zunanjim dejavnikom in dobri sreči.

*Prikaz 4.5.: Povzetek strokovne in osebne plati vodje 5. ravni*

Verjetno je precej ljudi, ki bi zmogli postati vodje 5. ravni, a nimajo za to pravih pogojev, kot so premislek o sebi, zavestni osebni razvoj, mentor, odličen učitelj, ljubeči starši, pomembna življenjska izkušnja, šef z lastnostmi vodje 5. ravni in še kaj.

V študiji niso iskali vodje 5. ravni ali česa podobnega, toda podatki so bili jasni in prepričljivi. Gre za empirično, ne ideološko spoznanje.

#### 4.1.9.3 P. 3: Najprej – kdo .... potem – kaj

Pričakovali so, ko so začeli raziskovati, da bodo videli, da je prvi korak podjetja s prehodom izmed dobrih med odlična bila opredelitev nove usmeritve, nove vizije, politike in strategije za podjetje, potem pa je na vrsti prepričevanje in pritegovanje ljudi k novi usmeritvi. Odkrili so nekaj prav nasprotnega: vodje podjetij s prehodom izmed dobrih med odlična so najprej poiskali prave ljudi in odstranili neprimerne, *potem* pa ocenili in odločili, v katero smer iti, da bi prišli v nekaj odličnega. Kajti:

1. s pravimi ljudmi se lažje prilagajaš na sodobni spremenljivi svet;
2. s pravimi ljudmi je problem motiviranja in vodenja ljudi mnogo manjši; v glavnem so samo-motivirani, sami težijo k ustvarjanju nečesa odličnega;
3. z napačnimi ljudmi ne moreš ustvariti odličnega podjetja, četudi odkriješ pravo usmeritev; velika vizija je brez pravih ljudi brez pomena.

Gre najprej za omenjeni *vrstni red*, ne samo za pravo ekipo in usmeritev. Potem pa gre za stopnjo *trdne odločnosti*, ki je potrebna pri človeških odločitvah, da spravijo podjetje izmed dobrih med odlična. Izvesti tak vrstni red dejanj je seveda dosti težje kot ga priporočiti. – Vodje 4. ravni (ne 5.!) so namesto te prakse pokazali, da so geniji s tisoč pomočniki, kar tudi vodi k dobrim dosežkom, a ne trajno.

Nagrajevanje vodij nima nič skupnega z njihovimi dosežki: ni važno, kako plačaš, ampak komu. Tako je, četudi je nagrajevanje vodij seveda pomembno, da pridobiš prave ljudi, ne le pravega obnašanje od napačnih ljudi, in da prave ljudi ohraniš v ekipi. Važni so pač *pravi* ljudje,

ne ljudje kar tako.

Podjetja s prehodom izmed dobrih med odlična so prostor, v katerem je težko delati. Vendar v njih vlada doslednost, ne brezobzirnost. Tudi odpuščanja je npr. precej manj kot v primerjalnih podjetjih. Vedo, da bistveno ozko grlo v takem prehodu niso trgi ali tehnologija ali konkurenca ali izdelki, ampak sposobnost pridobiti in obdržati dovolj pravih ljudi.

Kako doseči doslednost?

*Praktična disciplina 1: Če dvomiš, človeka ne zaposli, ampak išči dalje.* Tudi enaka strategija da različne dosežke z različnimi ljudmi.

*Praktična disciplina 2: Če veš, da moraš spremeniti nekaj pri ljudeh, izvedi to.* Ne odlašaj pri odpuščanju, če ljudje niso dovolj zagnani, samo-motivirani, samostojni, učinkoviti itd., kajti to je nepošteno do pravih ljudi in zato škodi podjetju.

*Praktična disciplina 3: Postavi najboljše ljudi tja, kjer vidiš svoje največje priložnosti, ne svoje največje probleme.* Če se hočeš znebiti svojega problema, se ne znebi svojih najboljših sodelavcev.

Gre za paradoks: Za podjetje s prehodom izmed dobrih med odlična potrebuješ vodilne sodelavce, ki se prepirajo in debatirajo, zato da bi našli najboljše odgovore na odprta vprašanja, na eni strani, na drugi strani pa se povsem poenotijo, potem ko je odločitev sprejeta, in ne upoštevajo več ožjih interesov.

Ali je izvedljivo imeti čudovito življenje, ko se trudiš izgraditi odlično podjetje? Da, je. Kajti svoje delo imaš zelo rad, delaš z ljubezni in prijetnega sodelovanja vrednimi in sposobnimi ljudmi, enako pa se obnašaš tudi doma in v prostem času.

Sklep glede na vse omenjeno: ali je kdo *prava oseba* ali ne, ima več opraviti z osebnostnimi lastnostmi in naravnimi sposobnostmi kot pa z njihovo vednostjo, znanjem, izobrazbo, spretnostmi.

#### 4.1.9.4 P. 4: *Sooči se s krutimi dejstvi (vendar nikoli ne izgubi zaupanja v končni uspeh)*

Kar je delovalo desetletja ali dlje dobro, ni nujno skladno z novimi in prihodnjimi pogoji in okoliščinami. To je kruto dejstvo, a dejstva so koristnejša kot sanje. Sanjati je smiselno o novi bodočnosti, ne o preteklosti. Hkrati je *pot* k uresničevanju nove vizije treba stalno prilagajati krutim dejstvom stvarnosti. Potem se da vztrajati pri viziji in jo uresničiti (kot npr. zmago nad nacizmom in fašizmom med 2. svetovno vojno Churchill idr.).

Eno od bistvenih krutih dejstev je šef, ki ne dovoli, da sodelavci razmišljajo samostojno in drugače od njega. To je zanesljiva pot, da bo podjetje v najboljšem primeru povprečno, vsaj dolgoročno.

Zato vodenje 5. ravni ni samo vizija, ampak tudi ustvarjanje družbene / organizacijske klime (= odnosov), v kateri resnico slišimo in se s krutimi dejstvi soočimo. Obstaja velika razlika med priložnostjo, da poveš, in priložnostjo, da te *slišijo*. Tako se da izvedeti resnica. Kako?

1. *Vodenje s spraševanjem, ne z odgovori, ki so končni.* – »Kaj imaš v mislih?« »Mi lahko kaj poveš o tem?« »Mi lahko pomagaš razumeti?« »Kaj naj nas skrbi?« To so dosti boljše vprašanja kot npr.: »Se ne strinjaš z menoj glede tega?« »Zakaj si to skvaril?«
2. *Vzami si čas za pogovor in razpravo, ne za prisilo.* – Tudi ure, dneve, tedne, mesece, leta dolgo, preden pade odločitev, razprava pomagati krepiti njeno celovitost, zato pa tudi uspeh delovanja.
3. *Analiziraj neuspehe, ne da kriviš in zasramuješ.* – Ko se pogovarjaš o neuspehih, ne da kriviš in zasramuješ, si na dobri poti h klimi, v kateri se resnica sliši. Iščeš pot do razumevanja in učenja.
4. *Vgradi mehanizem »rdeče zastavice«.* – Vsakdo naj ima pravico opozoriti na težave in priložnosti, da bi skupno imeli dovolj informacij in to tistih, ki niso zgolj manj pomembne, torej zgolj podatki, ampak tistih, ki jih ne smemo pustiti izven pozornosti, ampak upoštevati.

Tudi soočenje s krutimi dejstvi naj nam ne odvzame zaupanja v uspešen konec. Če nimaš pred očmi obojnega, si optimist brez prave podlage in te prej ali slej zvije (npr. mučenje v vojaškem ujetništvu). Sicer pa ne odnehaš, četudi utegne trajati pot do uspeh leta, morda desetletja, in bo na poti ogromno težav. Stvarnost je pač sestavljena iz lepega in hudega.

Karizma vodje (= njegova sposobnost, da mu ljudje zaupajo in sledijo) utegne biti tudi vir težav, kajti možno je, da odvrne ljudi od razkrivanja krutih dejstev in soočanja z njimi.

Zato se vodenje 5. ravni ne začne samo z vizijo, ampak tudi z usposabljanjem ljudi, da se soočijo s krutimi dejstvi in se ukvarjajo s tem, kar le-ta povzročajo.

Poraba časa in energije, da bi *motivirali* ljudi, je stran vržen napor. To ni pravo vprašanje, če imaš prave ljudi, saj so slednji samo-motivirani. Ključno je, da jim *motiviranosti ne uničiš*. Ena od osrednjih poti k uničenju motiviranosti je spregledovanje krutih dejstev stvarnosti.

#### 4.1.9.5 P. 5: Ježeva zamisel (enostavnost znotraj treh soodvisnih krogov / bistvenih vidikov)

Prehajamo od poglavij o pripravi uspeha na poglavja o prodoru k uspehu. Zamisel smo pripravili, zdaj jo moramo znati dovolj enostavno prikazati in izvajati, da jo bomo s sodelavci zmogli dojeti in uresničiti. (Tako se jež zna braniti pred lisico, ki nikakor ni neumna, a je manj osredotočena kot jež. Zato pojem ježeva zamisel.)

Bistvena strateška razlika med podjetji s prehodom izmed dobrih med odlična in primerjalnimi podjetji leži v dveh temeljnih posebnostih.

Prvič, podjetja s prehodom izmed dobrih med odlična so oblikovala svoje strategije na globokem razumevanju dejstev s treh vidikov, ki so jih Collins in sodelavci imenovali trije soodvisni krogi.

Drugič, ta podjetja so izrazila to razumevanje v enostavnih zamislih, ki so usmerjale vse njihove napore.

Ti trije krogi so naslednji:

1. *Pri čem bi mi zmogli biti najboljši na svetu* (in – enako važno – pri čem tega *ne bi zmogli*)? Tako zastavljen standard sega precej dlje od temeljnih sposobnosti / strokovnosti. Dejstvo, da jih imaš, ne pomeni nujno, da si glede njih najboljši na svetu. Morda pa zmoreš to doseči pri čem drugem.
2. *Kaj poganja tvoje gospodarjenje?* S čim (npr. Z dobičkom na zaposlenega, na izdelek, na odjemalca, na gosta v hotelu, v trgovini, ...) meriš svoj gospodarski uspeh dovolj enostavno in jasno?
3. *Kaj delaš zelo rad?* Ne gre za to, da ustvariš navdušenje za neko dejavnost, ki jo vnaprej izbereš, ampak da jo izbereš na osnovi navdušenosti za njo.

Vsi trije vidiki / krogi so soodvisni in v sliki (str. 96 v Collinsovi knjigi) zato presečni. Torej potrebuješ *vse tri hkrati in upoštevaš njihove medsebojne vplive*.

Ježeva zamisel torej ni cilj, strategija, namen in načrt biti najboljši, ampak *razumevanje*, pri čem zmoreš biti najboljši. To je zelo bistvena razlika. Če tega ne zmoreš doseči pri svojem osrednjem poslovnem predmetu, potem pač le-ta ne more biti podlaga za tvojo ježevo zamisel. Delati to, kar delaš dobro, bo dovolj le, da boš dober. Osrediniti se na tisto, kar bi morda zmogel delati bolje kot drugi, je edina pot k odličnosti.

Ta študija je jasno pokazala, da ni treba pripadati odlični panogi, da bi bili odlično podjetje. Vsako podjetje s prehodom izmed dobrih med odlična je izgradilo čudovito gospodarjenje. To so zmogli, ker so dosegli globok vpogled v podlage svojega gospodarjenja. Zato so razvili svoje lastne kazalnike (npr. dobiček na zaposlenega, na geografsko območje svojega poslovanja, na višino tveganja pri nepremičninskem posojilu, na odjemalca, na poslovno znamko, na lokalno prebivalstvo, na tono izdelanega jekla, na globalno kategorijo poslovne znamke, na obisk stranke). Vsak kazalnik je dal svojstveno izboljšavo pri vpogledu v gospodarnost poslovanja.

Tretji soodvisni vidik / krog zajema razumevanje tvojega lastnega navdušenja za neko delo / izdelek / storitev. Ne gre za *pridobitev* navdušenosti, ampak spoznanje, na kaj se nanaša. Lahko

gre tudi za bistvene vrednote podjetja.

Ciljev ne smeš opredeljevati na osnovi želja, nestvarno, ampak na osnovi utemeljitve z zelo dobrim razumevanjem vseh treh krogov in njihovi sinergij. Proces poti do njih in do njihove enostavne opredelitve, ki prepriča in pritegne sodelavce, traja in teče večstopenjsko. Ponazarja ga naslednji krog, ki ga uporablja posvetovalni svet – council (str. 114):

→ ↑	Postavljanje vprašanj na osnovi treh krogov	→ ↓
Analize neuspehov in uspehov na osnovi treh krogov	<b>COUNCIL</b>	Pogovor in razprava na osnovi treh krogov
↑ ←	Izvršne odločitve na osnovi treh krogov	↓ ←

Prikaz 4.6. Krog za razmislek posvetovalnega sveta kot organa za celovitost

Značilnosti posvetovalnega sveta (council):

1. Obstaja kot pripomoček, da pridobimo razumevanje važnih zadev, s katerimi se sooča organizacija.
2. Sestavljajo in uporabljajo ga vodilni sodelavci, navadno 5 – 12 članov.
3. Vsak član posvetovalnega sveta ima sposobnost razpravljati z namenom iskati razumevanje stvarnosti, ne z vidika egostičnih potreb ali varovanja ozkih interesov.
4. Vsak član posvetovalnega sveta ohranja spoštovanje vsakega drugega člana in do vsakega drugega člana brez vsake izjeme.
5. Člani posvetovalnega sveta izhajajo iz mnogo različnih vidikov, a vsak globoko pozna neki vidik poslovanja, organizacije in/ali okolja, v katerem deluje.
6. Posvetovalni svet vključuje ključne člane poslovskega tima, a se ne omejuje na njih, niti ni vsak njegov član samodejno član posvetovalnega sveta.
7. Posvetovalni svet je stalen organ, ne občasen odbor, zbran za neki specifičen projekt.
8. Posvetovalni svet se sestaja občasno, od enkrat tedensko do enkrat trimesečno.
9. Posvetovalni svet se ne trudi doseči soglasje, saj priznava, da so soglasne odločitve pogosto v nasprotju s pametnimi. Odgovornost za končno odločitev ostaja pri vrhovnem šefu.
10. Posvetovalni svet je neformalen organ, ni vpisan v formalni organigram ali kak drug formalen dokument.
11. Posvetovalni svet ima lahko veliko različnih imen. V obravnavanih odličnih podjetjih ga imenujejo npr. odbor za dolgoročno izboljšanje dobička, odbor za izdelke podjetja, skupina za strateško razmišljanje, izvršni odbor.

Ježeva zamisel torej ni cilj, strategija, niti namen, ampak je *razumevanje*. Gre za razumevanje, pri čem vaše podjetje zmore biti najboljše in pri čem ne zmore, ne pri čem *hoče*, *želi*.

Podjetja, ki jim je uspel prehod izmed dobrih med odlična, so potrebovala povprečno po štiri leta, da so opredelila svojo ježevo zamisel. Obstoj strategije jih ni razlikoval od povprečnih; niti ni dokazov, da so z njo ukvarjala več od povprečnih podjetij.

#### 4.1.9.6 P. 6: Kultura discipline

Svoboda je samo del zgodbe in samo pol resnice. Zato V. Frankl predlaga, da ZDA postavijo poleg kipa svobode, ki ga imajo na vzhodni obali, kip odgovornosti na zahodni obali.

Matrika ustvarjalne discipline v podjetjih, ki jim je uspel prehod izmed dobrih med odlična je povzeta v Prikazu 4.7.

KULTURA – VISOKA	Hierarhična organizacija	Odlična organizacija
DISCIPLINE – NIZKA	Birokratska organizacija	Na novo nastajajoča organizacija
	NIZKA ETIKA	PODJETNIŠTVA VISOKA

Prikaz 4.7.: Matrika ustvarjalne discipline

Skratka: odlična organizacija ima hkrati visoko etiko podjetništva in kulturo discipline.

Kultura discipline pomeni, da imamo organizacijo, polno ljudi, ki disciplinirano delujejo znotraj prej omenjenih treh soodvisnih krogov, ki so skrajno / povsem vsklajeni z ježevo zamislijo. Natančneje to pomeni naslednje:

1. Zgradi kulturo, ki temelji na zamisli o svobodi in odgovornosti, a znotraj nekega okvira.
2. Napolni to kulturo s samo-discipliniranimi ljudmi, ki so se voljni zelo potruditi, da izpolnijo, za kar so odgovorni. (»Tudi iz skute bodo iztisnili vodo«.)
3. Ne pomešaj kulture discipline s tiranskim discipliniranjem.
4. Zelo dosledno se drži ježeve zamisli; zlasti se osredinjavaj na presek vseh treh krogov. Enako važno je opredeliti »spisek, kaj nehati početi« in dosledno izločati vse, kar spada ven.

Svoboda in odgovornost znotraj nekega okvira: to pomeni, da podjetja, ki jim je uspel prehod izmed dobrih med odlična, izoblikujejo trdno in jasno ureditev s točno opredeljenimi omejitvami, a tudi dajejo zaposlenim svobodo in odgovornost znotraj nje. Zaposlujejo ljudi s samo-disciplino, ki jih ni treba voditi, zlasti ne podrobno, ampak šefi vodijo ureditev, ne ljudi. Imajo torej:

1. disciplinirane *ljudi*,
2. disciplinirano *razmišljanje* (ki povezuje soočanje s krutimi dejstvi in neomajno vero v bodoči uspeh) in, kar štejejo za najvažnejše,
3. disciplino za *vztrajno iskanje razumevanja*, končno pa tudi
4. disciplinirano *delovanje*.

*Tak vrstni red je važen!* Ne da se preskočiti na disciplinirano akcijo in uspeli brez prejšnjih treh.

Stavek: Tudi iz skute bodo iztisnili vodo – pomeni, da prenesejo tudi skrajne napore in črtajo vse stroške, ki se jim da izogniti; živijo skromno osebno in kot šefi, zato da bi podjetje uspelo. Tudi denar podjetja trošijo, kot da gre iz njihovega osebnega žepa.

Tu obravnavane discipline ne more ustvariti tiran, prisila. V tem je velika razlika med vodjem 4. ravni, ki je tiran, in vodjem 5. ravni, ki daje zgled samodiscipline in skromnosti ter varčnosti. Zato vodja 4. ravni doseže rezultate kratkoročno, vodja 5. ravni pa trajno. Disciplina je važna za odlične izide, a disciplinirano delovanje brez discipliniranega razumevanja vseh treh krogov in njihovih soodvisnosti ter sinergij ne more dati trajnih dobrih izidov.

Skrajno zagnana skrb, da ostane podjetje pri svojem ježevi zamisli, pomeni, da ne delamo ničesar, kar ni skladno z njo. Ne ukvarjamo se s posli, pridružitvami in spojitvami drugih podjetij, skupnimi posli z njimi itd., če niso združljivi z našo ježevo zamislijo. Torej ostajamo disciplinirano znotraj omenjenega spleta treh krogov in truda, da stvarnost razumemo. Imamo tudi disciplino, da zavrnemo nekaj, kar je videti kot velika priložnost, a ni skladno s spletom treh krogov. Torej ne delamo na pamet, ampak pametno, celovito.

Imate spisek, kaj je treba napraviti? Prav. Dodajte spisek, kaj je treba opustiti. Sestavljanje budžeta podjetja je pri tu obravnavanih odličnih podjetjih disciplina odločanja, katere *dejavnosti financiramo povsem in katerih sploh ne*. Torej ne gre za odločitve o denarju in njegovem razporedu, ampak za odločitve, katere dejavnosti najbolj podpirajo našo ježevo zamisel in jih je treba povsem okrepiti, katere pa povsem izločiti. Seveda je težko vedeti, kdaj je taka odločitev prava. A to je dosti lažje, če:

1. si vodja 5. ravni in zato
2. imaš v ekipi *prave* ljudi,
3. se soočaš s krutimi dejstvi stvarnosti,
4. ustvariš organizacijsko klimo, v kateri se resnica sliši,
5. imaš posvetovalni svet in
6. delaš znotraj treh soodvisnih krogov,
7. oblikuješ vse odločitve znotraj jasne ježeve zamisli,
8. deluješ na osnovi razumevanja stvarnosti, ne navdušenega ploskanja.

Vse to potrebuješ hkrati in prepletano, potem pa še sposobnost, da potem, ko veš, kaj je prava stvar in imaš moč, da jo izvedeš, imaš tudi moč, da opustiš napačne stvari.



#### 4.1.9.7 P. 7: Tehnološki pospeševalci

Večina ljudi bi raje umrla, kot mislila. Mnogim to uspe.

Lahko se kar vržeš v novo tehnologijo, češ ta bo spremenila vse, kot so se mnoga internetno poslujoča podjetja in njihovi delničarji. Za podjetja, ki jim je uspel prodor izmed dobrih med odlične, bolj velja postopnost od počasnega k vse hitrejšemu: najprej plavanje, potem hoja in potem tek, ne v obratnem vrstnem redu. Počakati in premisliti, uporabiti svoje možgane. Najprej malce eksperimentirati (plavanje), potem zmerno uporabiti, kar obeta (hoja), in šele po preskusih preiti v hiter razvoj dolgoročno uspešne variante uporabe tehnologije.

Sprememba na osnovi tehnologije ni nič novega. Pravo vprašanje ni: kakšna je vloga tehnologije? – ampak: kakšna je *razlika v razmišljanju* o njej pri podjetjih, ki jim je uspel prodor izmed dobrih med odlične, od drugih. Odgovor te študije:

- Bolje se znajo prilagoditi, ko se neka tehnologija, npr. Internetno poslovanje, pojavi, in tudi potem, ko jo nekaj nadomesti.
- Bolje znajo uporabiti tehnologijo kot pripomoček, da pospešijo svoj tempo razvoja, potem ko jim uspe prodor, ne pa za prestrašeno akcijo, da ne bi zaostali za drugimi.
- Bolje znajo povezati tehnologijo s svojo ježevo zamislijo, ki se novi tehnologiji ne sme podrediti, ampak obratno.
- Torej jim ne gre za tehnologijo kar tako, ampak za skrbno *izbrano* – to pa uporabijo prvi.

Tehnologija torej podjetjem, ki jim je uspel prodor izmed dobrih med odlične, veliko pomeni, a šele *potem*, ko so že opredelila svojo ježevo zamisel, in *potem*, ko so prodrli. Imenujejo jo »drugi veter« transformacije, ki deluje kot pospeševalec.

Torej: če jo uporabimo prav, postane tehnologija pospeševalka razvojnega tempa, nikakor pa njegova ustvarjalka. Podjetja, ki so prodrli izmed dobrih med odlična, nikoli *niso začela* svoje transformacije s pionirsko tehnologijo. Razlog je jasen: ne moreš tehnologije uporabiti dobro, dokler ne veš, katera je bistvena. Kriterij za to? Skladnost s tremi soodvisnimi krogi ježeve zamisli. Če le-ta obstaja, moraš postati prvi uporabnik take nove tehnologije. Moraš pa ves čas disciplinirano ostati znotraj treh soodvisnih krogov.

Sodobni ljudje so obsedeni s tehnologijo. Kljub temu kar 80 % intervjuvanih menedžerjev podjetij, ki so prodrli izmed dobrih med odlična, ni niti omenilo tehnologije med petimi najvažnejšimi dejavniki njihove tranzicije. Če so jo omenili, je bila povprečno na četrtem mestu, samo za dva izmed 84 intervjuvanih na prvem. To ne pomeni, da so jo ignorirali, zelo dobro so jo poznali in bili so v tehnološko zelo nadpovprečnih podjetjih. Toda med najvažnejšimi dejavniki so omenili konzistentnost (= doslednost in složnost) podjetja in sposobnost vodij razširiti svojo filozofijo po vsej organizaciji, kar jim je omogočilo dejstvo, da imajo malo vodstvenih ravni in birokracije. Dodali so zelo zagnane sodelavce, prave ljudi na vodstvenih položajih, kulturo uspešnosti.

Povprečnost je pač posledica napake pri vodenju, ne napačne tehnologije. Tehnologija je važna, a nikoli ni najvažnejši razlog za odličnost ali propad podjetja.

Tistih, ki so spremenili podjetja iz dobrih v odlična, ni vodil strah pred zaostankom, ampak globok občutek nuje biti ustvarjalni in globok notranji pritisk, da hočejo biti odlični, ker je zanje to tisto pravo. Tisti, ki jih je motiviral strah, da bi zaostali, so ostali povprečni. Nobena tehnologija:

- ne spremeni človeka v vodjo 5. ravni,
- ne spremeni napačnih ljudi v prave,
- ne vgradi discipline soočanja s krutimi dejstvi niti nepremagljive vere v končni uspeh,
- ne nadomesti potrebe poznati in razumeti vse tri soodvisne kroge in ta spoznanja oblikovati v ježevo zamisel,
- ne ustvari kulture discipline,

- ne uveljavi enostavnega notranjega prepričanja, da je smrtni greh, če pustiš potencialne neizrabljene in ostaneš dober, namesto da bi postal odličen.

Kdor se drži takih spoznanj / resnic in ohrani svoje ravnovesje, tudi v časih velikih sprememb in previranj, bo zbral zagon, ki omogoča / ustvarja prodor. Drugi se bodo lovili in ostali – v najboljšem primeru – povprečni.

#### 4.1.9.8 P. 8: Vztrajnik in nihalo

Revolucija pomeni vrtenje kolesa, ne napredka.

Predstavljajte si ogromno in zelo težko kolo na navpični osi – vztrajnik. Vaša naloga je, da ga poganjate, da se vrti kar najdlje in kar najhitreje. Začnete in vztrajate, nekoč se vendarle premakne in premika se potem vse bolj in bolj, končno pa nastane kvalitativni preskok = prodor in začne se premikati samo od sebe, ne da bi se vaš napor še dalje večal (a tudi neha se ne). Celo ustaviti ga je skorajda namogoče. – Vprašanje: kateri potisk je to dosegel? Pravi odgovor: vsi skupaj.

Tak je tudi občutek ob raziskovanju, kako je bilo v podjetju, ko se je premikalo od dobrega k odličnemu: mnogi delni učinki so se kopičili vse do prodora.

Od zunaj je tak prodor videti kot dramatičen, skorajda revolucionaren preskok. A od znotraj je občutek bistveno drugačen, bolj gre za organski razvojni proces, evolucijo. Ni čudežnega trenutka, naziva, oznake, programa, včasih niti sprotne zavesti, da se je premik in potem prodor zgodil.

Prodor se tudi ni zgodil zaradi ugodnih okoliščin. Le-te so bile enake za podjetja, ki so prodrli izmed dobrih med odlična, in za vsa ostala. Vendar slednja niso imela enako dosti vztrajnosti in discipline, da bi se ravnala po modelu vztrajnika in premagal kratkoročne pritiske. Zato so na koncu slednja dosegla manj nagrade na Wall Streetu (na borzi, ki je zelo kratkoročna nagrajevalka). Prva so se pač osredinila na akumuliranje dosežkov, pogosto pri tem obljubljala manj kot drugi in dosegala več kot drugi. To je seveda privabilo investitorje. Primer: namesto 40 USD je iz 1 USD naložbe po 25 letih nastalo 271 USD, seveda v enem od podjetij, ki so prodrli izmed dobrih med odlična.

Podjetja, ki so prerasla iz dobrih v odlična, so razumela enostavno resnico: nenehno izboljševanje in doseganje dobrih rezultatov ima ogromno moč. Nastane »učinek vztrajnika«, ki ga ponazarja naslednji krog – Prikaz 4.8.:

→ ↑	Korak naprej, skladen z ježevo zamisljivo	→ ↓
Vztrajnik gradi pospešek / zagon / moment		Akumuliranje vidnih izidov / dosežkov
↑ ←	Pritegovanje ljudi, saj jim dosežki dajejo energijo	↓ ←

Prikaz 4.8.: Učinek vztrajnika v krožnih vplivih

Seveda so pridobila podjetja, ki so se prebila izmed dobrih med odlična, neverjetno zagnanost in pripadnost – zelo uspešno so obvladovala spreminjanje, ne da bi porabila veliko časa za razmišljanje o njem. Ustvarila so prave razmere in pogoje, da so problemi zagnanosti, pripadnosti, motiviranja in spreminjanja izginili, takorekoč v glavnem sami od sebe.

Če vztrajnik deluje, govori sam zase in ni treba, da na veliko obveščate o svojih ciljih. Ljudje prenesejo njegovo gibanje na sebe in pretvorijo svoje potencialne v dejanske dosežke. Tako se cilj opredeli skorajda kar sam.

V primerjalnih podjetjih so našli drugačen vzorec dogajanja. Skakali so od objavljanih novih programov do objavljanih novih programov, pogosto zelo glasno in s težnjo motivirati svoje ljudi kot vojake (ne kot sodelavce!), a brez uspeha. Potiskali so vztrajnik zdaj v eno in potem v drugo smer – in dobili nihalo, z njim pa začarani krog neuspeha.

Tudi glede pripajanja novih podjetij je med enim in drugimi podjetji vidna jasna razlika.

Podjetja s prehodom izmed dobrih med odlična so bila pri njem uspešnejša, a so ga izvedla, *potem ko* so že razvila svojo ježevo zamisel in *potem ko* je njihov vztrajnik že pridobil močan zagon. Uporabila so pripojitve za *pospeševanje*, ne za ustvarjanje učinka vztrajnika.

V primerjalnih podjetjih so našli tudi managerje, ki so vztrajnik ustavili, seveda s premalo celovito pripravljenimi odločitvami in prešibko vztrajnostjo na poti v neko izbrano smer.

Vztrajnik seveda kaže v transformaciji podjetij iz dobrih v odlična to, kar mi imenujemo sinergija, avtorju pa je to neki profesor fizike opisal s pojmom koherenca (»1+1=4«), ki se da prevesti kot soodvisnost, nerazdružnost (to pa je za nas vir sinergije).

<i>Znaki, da si na vztrajniku (podjetja s prehodom izmed dobrih med odlična)</i>	<i>Znaki, da si na nihalu (primerjalna podjetja)</i>
Izgrajuješ po vzorcu, ki vodi k prodoru.	Izpuščaš izgrajevanje in skočiš kar v prodor.
Dosegaš prodor z akumuliranjem korakov, postopno, po malem potiskaš vztrajnik, čutiš organski proces.	Uporabiš velik program, napor za korenito spremembo, dramatično revolucijo, nenehno prestrukturiraš, stalno iščeš čudežni zagon novega rešnika.
Soočiš se s krutimi dejstvi, da jasno uvidiš, kakšni ukrepi so <i>nujni</i> , da bi zgradil zagon.	Pustiš kruta dejstva ob stran, zgrabiš usodo in jo poskusiš obvladati na hopla.
Dosegaš dosledno skladnost z jasno ježevo zamisljivo, odločno se držiš treh krogov.	Kažeš nenehno nedoslednost – nihaš naprej in nazaj in drobiš moči daleč zunaj treh krogov.
Držiš se vzorca disciplinirani ljudje (»najprej kdo«), discipliniran razmislek, disciplinirano delovanje.	Skočiš kar v akcijo brez discipliniranega premisleka in ne da bi najprej pridobil prve ljudi.
Pridobiš opremo, skladno s svojo ježevo zamisljivo, da okrepiš / pospešiš zagon.	Tekaš okrog kot malo piščice, da se odzivaš na tehnološke spremembe, ker se bojiš zaostati.
Pripojiš druge (če sploh), <i>potem ko</i> dosežeš prodor, da pospešiš zagon.	Pripojiš druge <i>pred</i> prodorom in v stilu nihala poskušaš <i>ustvariti</i> zagon.
Porabiš malo energije za poskus pritegniti in motivirati ljudi; zagon vztrajnika je zanje infekcija.	Porabiš veliko energije za poskus pritegniti in motivirati ljudi; preganjaš jih z novimi vizijami.
Dosežki govorijo sami zase.	Prepričuješ o bodočnosti, ker dosežkov manjka.
Ohranjaš konzistentnost (doslednost in složnost) v teku časa; vsaka generacija gradi dalje, vztrajnik tvori zagon dalje.	Kažeš nekonzistentnost v teku časa; vsak novi vodja prinese novo usmeritev; vztrajnik se ustavi, nihalo je spet tu.

Prikaz 4.9.: Indikatorji, da si ali na vztrajniku ali na nihalu

Vse dobro se začne z vodji 5. ravni, ki težijo seveda k modelu vztrajnika z lastnostmi, povzetimi ob koncu 6. poglavja. Potem pa pride nov izziv: ne ta, kako preiti izmed dobrih med odlična podjetja, ampak nov: kako preiti od odličnih med dolgotrajno odlična → p. 9.

#### 4.1.9.9 P. 9: Od »izmed dobrih med odlične« k »zgrajeno za trajanje«

Ob začetku raziskovanja so se odločili, da bodo delali, kot da prejšnje študije (»Zgrajeno za trajanje«) sploh ni. Tako so kar najbolj zmanjšali svojo pristranost. Ob koncu pa si postavljajo vprašanje, kako sta obe študiji povezani, in prišli do naslednjih štirih sklepov – Prikaz 4.10:

Začetno ali že ustaljeno podjetje	+	Zamisli o poti izmed dobrih med odlična podjetja	→	Dolgotrajno odlični dosežki	+	Zamisli o zgrajenosti za trajanje	→	Dolgotrajno odlično podjetje
-----------------------------------	---	--	---	-----------------------------	---	-----------------------------------	---	------------------------------

Prikaz 4.10: Povezava spoznanj študij o poti izmed dobrih med odlična podjetja in od tam v dolgotrajno odlična podjetja, 1. del – grobi povzetek

1. Vodje dolgotrajno uspešnih podjetij (imenovanih vizionarska in zgrajeni za trajanje) so ravnali enako, kot zdaj kaže ta študija. Razlika je bila le v tem, da so to delali kot podjetniki v majhnih podjetjih, ki so bila še v zgodnji fazi in so se šele poskušali uveljaviti.
2. Torej je kasnejša študija pravzaprav uporabna v vlogi predhodne. Njena spoznanja se dajo uporabiti, da zgradiš trajne odlične dosežke, tudi kot začetna ali že ustaljena organizacija, potem pa uporabiš spoznanja o podjetjih, zgrajenih za trajanje, da ustvariš dolgotrajno odlično podjetje.

3. Da dosežeš premik od podjetja, ki ima trajno odlične dosežke, med dolgotrajno odlična podjetja, ki jih spoštujejo kot ikone na oltarju, uporabi osrednjo zamisel iz knjige »Zgrajeno za trajanje«: odkrij svoje lastne osrednje vrednote in namene (= ključno ideologijo), ki presegajo enostavno služenje denarja, in jo kombiniraj z dinamiko prepletanja ohranjanja svojega bistva in spodbujanja napredka.
4. Obe študiji se odlično dopolnjujeta. Nova študija daje med drugim odgovor na vprašanje, ki ga je prejšnja postavila brez odgovora: v čem je razlika med »dobrim« in »slabim« zelo pogumnim tveganim ciljem.

Pogled nazaj na študijo »Zgrajeno za trajanje« pokaže, da so dolgotrajno odlična podjetja, ko so tekla leta oblikovanja njihovega bistva, dejansko šla skozi proces izgradnje podlag in prodora. Le-ta pa je potekal po načelih, ki jih je odkrila študija »Izmed dobrih med odlične«. Njihovi vodje so bili vodje 5. ravni.

Ključna ideologija je tista dodatna dimenzija, iz katere nastane dolgotrajna odličnost. Dobiček je kot kri za zdravo telo: mora biti, a ni osrednji smisel življenja. Dolgotrajno odlična podjetja (»vizionarska« po nazivu iz prejšnje študije) ohranjajo svoje ključne vrednote in smoter, medtem ko svoje poslovne strategije in operativne prakse nenehno prilagajajo spremenljivemu svetu; to je tista magična kombinacija prepletanja ohranjanja svojega bistva in spodbujanja napredka.

Spoznana iz študije »Izmed dobrih med odlične« izražajo podlago, temelje, na katerih je zgrajen uspeh podjetij, spoznanih v študiji »Zgrajeno za trajanje«: s prvimi vztrajnik poženejo od začetnega zagona do prodora med odlične, z drugimi dosežejo, da se vztrajnik vrti in pospešuje dolgo v bodočnost, tako da podjetje pride med najbolj slavljenja. Prikaz 4.11 kaže, da se temeljna spoznanja iz obeh študij prekrivajo.

Razlika med dobrimi in slabimi zelo pogumnimi tveganimi cilji je odvisna od uporabe treh soodvisnih krogov ježeve zamisli: če pridobiš mirno razumevanje stvarnosti z njimi in ga kombiniraš z drznostjo zelo pogumnih tveganih ciljev, dobiš prodorno, skorajda magično mešanico.

»Zakaj bi se trudili za odličnost namesto za povprečnost, ki je dobra? Ali ni uspeh dovolj?« Trud za odličnost ni nič bolj naporen. Ko se trudimo za povprečnost, zapravimo ogromno energije brez učinka. Delo in življenje po tukaj povzetih načelih bi bila mnogo lažja in uspešnejša hkrati.

Pravo vprašanje torej ni to, ampak naslednje: »Katero delo ti daje občutek resne želje, da bi ustvaril odličnost?« Potem utegneš biti mirnejši in imeti več občutka, da je tvoje življenje smiselno in dobro uporabljeno.

#### 4.1.9.10 *Sklep: ustvarjalnost kot dejavnost je enako močno odvisna od ustvarjalnosti kot vednosti in znanja, t.j. sposobnosti in od vrednot*

Če je kdo ocenjeval, da je ustvarjanje, vključno s tistim, ki se izteče v inoviranje in inovacije, zgolj strokovna zadeva, se je v poglavju 4.1. najbrž prepričal, da tudi tukaj velja soodvisnost vednosti, znanja in vrednot, torej celotnih subjektivnih izhodišč, pa tudi soodvisnost objektivnih in subjektivnih izhodišč. Dokler se je dalo živeti dovolj dobro brez ustvarjanja in zlasti brez inoviranja, so se pač ukvarjali z njima manj kot v sodobnih razmerah globalnega gospodarstva.

Kje je izvor tovrstnih težav v Sloveniji danes, bomo prikazali kasneje. Zdaj se ustavimo še pri uveljavljanju novosti.

<i>Spoznanja iz »Izmed dobrih med odlične«</i>	<i>Spoznanja iz »Zgrajeno za trajanje«</i>
<b>Vodja 5. ravni</b>	<p><b>Gradnja, ne le posnemanje:</b> vodja 5. ravni zgradi podjetje, ki preživi brez njega, namesto da bi sebe napravil za nenadomestljivega</p> <p><b>Povezovanje namesto izključevanja lastnosti:</b> osebna skromnost IN poklicna zagnanost</p> <p><b>Osrednja ideologija:</b> ambicioznost v korist podjetja in njegovih vrednot; občutek smiselnosti sega preko uspeha vodje 5. ravni samega</p> <p><b>Ohranitev bistva in spodbujanje napredka hkrati:</b> neutrudni pri spodbujanju napredka k otipljivim dosežkom, pa četudi bi morali odpustiti sorodnika</p>
<b>Najprej kdo ... potem kaj</b>	<p><b>Gradnja, ne le posnemanje:</b> naprej – kdo pomeni izgradnjo; najprej – kaj (oblikovanje strategije najprej) pomeni posnemanje</p> <p><b>Povezovanje namesto izključevanja lastnosti:</b> pridobiti prave ljudi v ekipo IN izločiti napačne</p> <p><b>Osrednja ideologija:</b> izbira ljudi bolj po skladnosti z osrednjimi vrednotami kot po strokovnosti</p> <p><b>Ohranitev bistva in spodbujanje napredka hkrati:</b> napredovanje ljudi iz kolektiva, manj od zunaj, bolj ohranja bistvene vrednote</p>
<b>Soočanje s krutimi dejstvi (in ohranitev zaupanje v bodoče dosežke)</b>	<p><b>Gradnja, ne le posnemanje:</b> ustvaritev klime, v kateri se sliši resnica, je izgradnja, zlasti vključno z mehanizmom rdeče zastavice</p> <p><b>Povezovanje namesto izključevanja lastnosti:</b> soočanje s krutimi dejstvi IN ohranjanje zaupanja v bodoče dosežke, zmago na koncu</p> <p><b>Osrednja ideologija:</b> soočanje s krutimi dejstvi pojasni vrednote, ki jih organizacija resnično šteje za osrednje, v primerjavi s tistimi, ki bi jih le želela uvrstiti med osrednje</p> <p><b>Ohranitev bistva in spodbujanje napredka hkrati:</b> kruta dejstva pokažejo, kaj je treba storiti, da bi spodbudili napredek</p>
<b>Ježeva zamisel (trije soodvisni krogi)</b>	<p><b>Gradnja, ne le posnemanje:</b> posvetovalni svet vodi v gradnjo</p> <p><b>Povezovanje namesto izključevanja lastnosti:</b> globoko razumevanje in neverjetna enostavnost</p> <p><b>Osrednja ideologija:</b> vidik, kaj te navdušuje, izraža temeljne vrednote in smoter</p> <p><b>Ohranitev bistva in spodbujanje napredka hkrati:</b> dobri »zelo pogumni tvegani cilji« nastajajo iz razumevanja, slabi iz površnega ploskanja; dobri so točno v preseku vseh treh krogov</p>
<b>Kultura discipline</b>	<p><b>Gradnja, ne le posnemanje:</b> izgradnja dolgotrajne kulture discipline je gradnja, ukazovalno doseganje discipline je posnemanje</p> <p><b>Povezovanje namesto izključevanja lastnosti:</b> svoboda IN odgovornost</p> <p><b>Osrednja ideologija:</b> kultura discipline izvrže tiste, ki ne sprejemajo vrednot in standardov organizacije</p> <p><b>Ohranitev bistva in spodbujanje napredka hkrati:</b> če imate kulturo discipline, lahko dovolite ljudem več eksperimentiranja, da najdejo svojo najboljšo pot do dosežkov</p>
<b>Tehnološki pospeševalci</b>	<p><b>Gradnja, ne le posnemanje:</b> so bistven del izgradnje</p> <p><b>Povezovanje namesto izključevanja lastnosti:</b> izogibanje modnim tehnologijam in bodi prvi pri uporabi tehnologij</p> <p><b>Osrednja ideologija:</b> v odličnem podjetju je tehnologija podrejen služabnik osrednjih vrednot, ne obratno</p> <p><b>Ohranitev bistva in spodbujanje napredka hkrati:</b> prave tehnologije pospešujejo zagon vztrajnika v smeri k doseganju dobrega zelo pogumnega tveganega cilja</p>
<b>Vztrajnik, ne nihalo</b>	<p><b>Gradnja, ne le posnemanje:</b> učinek vztrajnika ustvarja trajno izgradnjo zagona in ni odvisen od prisotnosti karizmatičnega vizionarja, ki bi motiviral ljudi</p> <p><b>Povezovanje namesto izključevanja lastnosti:</b> evolucionaren, postopen potek IN dramatičen, revolucionaren dosežek</p> <p><b>Osrednja ideologija:</b> nihalo povzroča, da je skoraj nemogoče uveljaviti osrednje vrednote in smoter, saj se ljudje kar naprej sprašujejo: »Kdo smo? Za kaj nam gre?«</p> <p><b>Ohranitev bistva in spodbujanje napredka hkrati:</b> mirna vztrajnikova doslednost in kumulativna izgradnja zagona vse do prodora ustvarjata popolne razmere, da uveljaviš temeljne vrednote in hkrati spodbujaš spremembe in napredek</p>

Prikaz 4. 11.: Povezava spoznanj iz obeh študij

## 4.2 UVELJAVLJANJE / DIFUZIJA NOVOSTI

### 4.2.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA V P. 4.2

Inovacijski (natančneje: invencijsko-inovacijski) management se ukvarja z ustvarjanjem in uveljavljanjem novosti, ki naj bi jih odjemalci šteli za koristne (po kakršnih koli svojih merilih že). V tem poglavju se ne ukvarjamo več z ustvarjanjem, ampak z difuzijo ali uveljavljanjem / širjenjem novosti med čim več (možnimi) odjemalci. Pretežno, a ne v celoti si pri tem pomagamo s knjigo<sup>463</sup>, ki velja za najboljšo na svetu, vsebuje ogromno primerov in je povzela spoznanja toliko raziskovalcev, da njen izvirnik vsebuje skoraj 60 strani dolg spisec virov (v drobnem tisku). Inovacijski menedžerji so – s tu izbranega vidika – *agenti spreminjanja*, seveda takega, ki krepi korist odjemalcev in avtorjev novosti, torej **pospeševalci inoviranja**.

### 4.2.1 OPREDELITEV DIFUZIJE IN NJENIH ŠTIRIH SESTAVIN

#### 4.2.1.0 *Izbrani problem in vidik obravnavanja v P. 4.2.1*

Teorija o difuziji ali uveljavljanju / širjenju novosti (= inovacijskih zamisli ali invencij, potencialnih inovacij in inovacij<sup>464, 465</sup>) se ukvarja – po opredelitvi svojega vidika obravnavanja stvarnosti:

- (1) s **težavami**, na katere naletimo, kadar se trudimo **uveljaviti** neko novost med ljudmi, ki niso njihni avtorji in ji zato niso nujno naklonjeni, in
- (2) s **pripomočki** in metodami, s katerimi si pri tem lahko pomagamo.

Ukvarja se torej s fazami, ki sledijo v invencijsko-inovacijskem procesu, potem ko avtorji štejejo zamisel o novosti (na ravni invencije in/ali potencialne inovacije) za dovolj dognano, da naj bi za njo našli odjemalce, uporabnike, kupce. Brez teh faz ostane nekoristna, torej ne postane inovacija razen teoretično<sup>466</sup>. Ta teorija<sup>467</sup> poskuša **pomagati »agentom spreminjanja (= pospeševalcem inoviranja = promotorjem novosti)«, da bi lažje znali in zmogli uveljaviti novosti, za katere se zavzemajo. Med agente spreminjanja spadajo praktično vsi ljudje in organizacije, ki ne želijo ali ne smejo dopustiti, da bi ljudje okrog njih pretirano ostali pri starih navadah, gospodarskih, tehnično-tehnoloških in drugih, in se zato dejavno trudijo, da bi iz invencij nastale inovacije.**

#### 4.2.1.1 *Difuzija in pogoji za njo*

Izkušnje, ki so jih prikazale in posplošile v teorijo mnoge raziskave<sup>468</sup>, so pokazale, da moramo biti pri difuziji nečesa novega pozorni – vsaj toliko kot na *novost* samo – predvsem na **možne odjemalce novosti** (= tiste, med katerimi jo kdo poskuša uveljaviti in je od njihovih lastnosti in odločitev ter njegove sposobnosti, da jih predvidi in usmeri sebi v prid, odvisen njegov uspeh), zlasti na:

- (1) **kulturo**, t.j. navade, ki prevladujejo med njimi,

---

<sup>463</sup> E. M. Rogers: *Diffusion of Innovation* (The Free Press, 4. izdaja, 1995; ISBN 00-02-926671-8. 5. izdaja je izšla 2003).

<sup>464</sup> Rogers ni precizen niti dosleden v njihovem razlikovanju. Zato uvajamo skupen pojem za vse, zamisli (= invencije in potencialne inovacije) in že – vsaj nekoliko – uveljavljene novosti, tj. inovacije – s pojmom *novosti*.

<sup>465</sup> O posebnostih glede marketinga vsake od treh variant novosti glejte tu p. 4.3.

<sup>466</sup> V skladu z definicijo inovacije, da je to vsaka novost, ko jo odjemalci štejejo po svoji izkušnji z njeno uporabo za njim koristno, je načelno dovolj, da tako meni en sam odjemalec. To avtorjem najbrž še ne pokrije naložbe. Zato avtorji in lastniki novosti potrebujejo tudi difuzijsko fazo, ki smo jo omenili že v uvodnih Prikazih večkrat.

<sup>467</sup> Njena podlaga so izključno izkušnje in posploševalno sklepanje iz proučevanja le-teh.

<sup>468</sup> Difuzijo novosti so raziskovali že v začetku 20. stoletja in potem vse bolj, zlasti v zadnjih desetletjih. Začeli so predhodniki sociologije in socialne psihologije, nadaljevali antropologi, kmetijski pospeševalci, agrarni sociologi, pedagogi, medicinski sociologi in avtorji s področja javnega zdravja, komuniciranja, marketinga, menedžmenta, zemljepisa, splošne sociologije, ekonomije in drugi. Število del je zelo naraslo.

- (2) njihovo **lokalno okolje** kot družbeni sistem<sup>469</sup> in na
- (3) **posameznike** v njem.

Med slednjimi lahko naletimo na

- (3.1.) možne odjemalce, ki se podrejajo dani **navadi** in zato sprejmejo novost,
- (3.2.) prepričane možne odjemalce, ki **verjamejo** predlagatelju, in
- (3.3.) **nasprotnike** nove zamisli, ki jo zavrnejo.<sup>470</sup>

Posamezniki se odzivajo na predloge za novosti tako, kot se odzivajo, zaradi svoje *kulture, verovanj, prepričanj, izkušenj* iz preteklosti, lastnih in ljudi iz svojega bližnjega okolja, s katerimi imajo medosebne stike. Kolikor bolj se počutijo **blizu in primerljivi** s tistimi, od katerih prihajajo vplivi, toliko lažje in prej jim **verjamejo**, zato pa predlagano zamisel o novosti lažje sprejmejo (ali zavrnejo, če njihovim merilom, kaj je prav, ni dovolj blizu – *po njihovi oceni, ne objektivno*). Če so tisti, ki poskušajo (kot agenti spreminjanja) novost uveljaviti, bolj **pozorni na svojo novost** kot na ljudi – možne odjemalce, katere poskušajo prepričati, imajo manj možnosti za uspeh, saj so ljudem v tem primeru bolj tuji, manj blizu (v Rogersovem izrazu: bolj heterofilni kot homofilni<sup>471</sup>).

Iz tega povzetka izkušenj izhajajo sklepi:

1. Difuzija je hkrati **ožje strokovna zadeva** (glede vsebine novosti) in družben, tj. **medčloveški proces**. Je *komunikacijski* proces, v katerem se dogaja **prenos sporočil** med pripadniki nekega socialnega (= družbenega) sistema (organizacije, kraja, regije, države, .. kot celote, obravnavane z vidika medčloveških odnosov in njihovih sinergij, skupnih lastnosti).<sup>472</sup>
2. Posebnost te vrste komuniciranja je, da (1) zajema **novosti** (ne nečesa že znanega in sprejetega), (2) v njem udeleženci **izmenjujejo informacije** (tj. vplivna sporočila) in je torej obojesmeren proces vplivanja, (3) se v njem udeleženci **zbližujejo** ali **oddaljujejo** glede svojih mnenj in odločitev.
3. Ker gre za novosti, nastopa **negotovost**, saj obstaja več **možnosti**, kaj bi se utegnilo zgoditi zaradi novosti, če jo sprejemajo ali če jo zavrnejo.
4. Difuzija ali uveljavljanje novosti je neka vrsta **družbenega spreminjanja** kot proces, ki se v njem spreminjajo (1) struktura, (2) proces, (3) funkcija družbenega sistema/skupine.

#### 4.2.1.2 Štiri sestavine difuzije kot procesa

Štiri bistvene sestavine procesa difuzije (kot sinergijskega pojava, sistema, spleta) torej so: (1) *novost*, (2) *komunikacijski kanali*, (3) *čas*, (4) *družbeni sistem*. Kajti uveljavljanje neke nove zamisli teče po komunikacijskih kanalih, kar lahko traja različno dolgo za različne zamisli, v različnih razmerah, različnih okoljih in za različne možne odjemalce.

Poglejmo si vsako od njih na kratko<sup>473</sup>.

<sup>469</sup> Skupina ljudi tvori družbeni sistem, kot ga opredeli Rogers, kadar nas zanima z vidika lastnosti, ki jih ima skupina kot celota, kot sinergija lastnosti posameznikov in njihovih medsebojnih odnosov. Lastnosti družbenega sistema se razlikujejo od lastnosti posamičnih sestavin sistema podobno, kot se razlikujejo lastnosti vode od lastnosti vodika in kisika, ki jo sestavljata, dokler ju opazujemo posamično. Ne gre torej za pojem družbeni sistem kot politični red.

<sup>470</sup> Pobudo, naj vodo pred uporabo prekuhajo, so v danem primeru (k 3.1) bolne osebe in (k. 3.2) priseljeni tujci sprejeli, a (k 3.3) zdravi domačini zavrnili. Za prve se je novost ujemala s starimi navadami, veljavnimi v primeru bolezni, drugi so predlagatelju verjeli, ker je bil tudi tujec kot oni, tretji so se še dalje držali stare navade, ne glede na nove dokaze, da tudi za zdrave velja v njihovih klimatskih razmerah, da je zdravo, če vodo prekuhajo.

<sup>471</sup> Nekaj več o heterofilnosti in homofilnosti kasneje. Heterofilni ljudje so si manj podobni kot homofilni. Zato prvi lahko povedo več novega, a jim poslušalci tudi težje verjamejo, ker so si pač manj podobni.

<sup>472</sup> Tukaj nas zanima difuzija z vidika komunikacijskega procesa ne glede na vsebino novosti. Primeri, s katerimi so avtorji podkrepili svoje posplošitvene sklepe, imajo zelo različne vsebine in podobne komunikacijske procese, probleme in rešitve.

<sup>473</sup> Kakšna bo njihova emergentna sinergija, torej skupna lastnost vplivanja vseh njih hkrati, se ne da določiti na splošno, ampak samo konkretno, torej pod vplivom konkretnih razmer in skupnega učinka vseh njih.

#### 4.2.1.2.1 Novost, potek njenega uveljavljanja in značilnosti prednostno sprejemljivih novosti

**Novost** je zamisel, praksa ali predmet/storitev, ki ga/jo nekdo kot možni odjemalec (posameznik ali organizacija) šteje za *nekaj novega* in to takega, da bi ga/jo bilo smiselno / koristno sprejeti. Ni važno, kakšno je avtorjevo ali neko objektivno<sup>474</sup> mnenje. Važen je *potek/proces*, v katerem neki možni odjemalec (1) spozna zamisel, (2) oceni, da jo šteje za vredno sprejetja, (3) se odloči jo sprejeti, (4) jo sprejme in (5) se sooči z njenimi posledicami. Šteje *splet (= sistem)* vseh petih korakov (Prikaz 4.25).

**Značilnosti**, zaradi katerih so nekatere novosti – z vidika možnih odjemalcev – bolj sprejemljive od drugih, se dajo povzeti tako:

1. *Sorazmerna prednost*: to je stopnja, za katero šteje možni odjemalec neko novost za boljše od dane prakse, katero naj nadomesti. Meriti se da kot (1.1) *gospodarska korist*, (1.2) *družbeni prestiž*, (1.3) *udobnost*, (1.4) *zadovoljstvo – vse po mnenju (dojemanju, zaznavanju)* možnega odjemalca (ne avtorja, ponudnika, posrednika, proizvajalca, agenta spreminjanja!)<sup>475</sup>.
2. *Združljivost z dosedanjo prakso*: to je stopnja, za katero šteje možni odjemalec neke novosti, da pokaže, koliko skladna je novost s preteklimi izkušnjami, z danimi vrednotami, potrebami možnega odjemalca, normami (= prevladujočimi navadami, predpisi) njegovega družbenega sistema ipd. Če je potrebno spreminjanje vrednot možnih odjemalcev, kar zahteva svoj čas, lahko traja uveljavljanje novosti seveda toliko dlje.
3. *Zapletenost*: to je stopnja, za katero šteje možni odjemalec neke novosti, da pokaže, koliko težko je novost razumeti in uporabiti. Naj bo čim manjša (edina od vseh 5 vidikov).
4. *Preverljivost*: to je stopnja, za katero šteje možni odjemalec neke novosti, da pokaže, kolikšna je možnost, da bi predlagano novost pred redno uporabo preizkusil na nekem vzorcu in torej v majhni količini in z majhnim tveganjem.
5. *Vidnost izidov*: to je stopnja, za katero šteje možni odjemalec neke novosti, da pokaže, koliko vidni so izidi njene že izvedene, znane uporabe pri nekih odjemalcih, npr. pri sosedih, prijateljih, kolegih in podobnih osebah in organizacijah, ki jih opazujoča oseba šteje za zanesljive.

**Sklep**: če so *sorazmerna prednost, združljivost z dosedanjo prakso, preverljivost in vidnost izidov večje, zapletenost pa manjša, ima novost večjo možnost, da bi se uveljavila hitreje od drugih, kot v nasprotnem primeru.*

Zaznane lastnosti neke novosti dajejo eno od pomembnih pojasnil o stopnji sprejetja novosti pri možnih odjemalcih. So pa poleg spleta teh petih lastnosti še drugi važni vplivi<sup>476</sup>:

- **Tip odločitve o novosti** (posamična, kolektivna, oblastna);
- **Narava komunikacijskih kanalov**, ki širijo novost v različnih fazah procesa odločanja o novosti (množično obveščanje, medosebno obveščanje);
- **Narava družbenega sistema**, v katerem se novost širi (npr. njegove norme, stopnja medsebojne povezanosti v omrežja);

<sup>474</sup> Za objektivno mnenje štejejo tisto, ki ni pristransko, torej niti avtorjevo niti prejemnikovo, ampak skladno z nekimi zakonitostmi in splošno sprejeto. Problem pa je v tem, da vsakdo sme in – zaradi naravnih omejitev svojih sposobnosti – tudi mora izbirati, katere zakonitosti upošteva in katerih ne. Nadalje je problem v tem, po kakšni poti in pod katerimi vplivi postane kakšno mnenje splošno sprejeto; možno je, da ga ljudje sprejmejo, a je v resnici enostransko, celo zelo verjetno je, da je tako. Popolne objektivnosti torej dejansko ni in ne more biti.

<sup>475</sup> Ko se je potrebno odločiti, ali bi neko novost pospeševali ali zavrnili, se te štiri lastnosti seveda še ne dajo meriti, ampak samo oceniti. Dejanski vplivi se bodo pač pokazali šele kasneje. Enako velja za ostala merila, omenjena tukaj. Zato je invencijsko-inovacijski management toliko zapleten in potreben dialektično sistemskega razmišljanja.

<sup>476</sup> Omenjenim petim skupinam vplivov bi kazalo – po naših izkušnjah – dodati še vpliv **stopnje strokovnosti** možnih odjemalcev. Včasih se o novostih odločajo kot (1) dokaj celoviti strokovnjaki, tudi z interdisciplinarnim timom, včasih kot (2) enostranski strokovnjaki (iz ene same stroke, morda preozke), včasih kot (3) laiki (zlasti, ko gre za posamične, ne za organizacijske odločitve, npr. nakup novega gospodinjskega aparata v družini).



- **Obsežnost truda agenta** spreminjanja za pospeševanje sprejetja novosti.

Agenti spreminjanja lahko ponudijo različne spodbude. **Učinki spodbud**, da bi možni odjemalci novosti sprejeli raje in prej, naj bi se kazali v vidnih spremembah obnašanja. Včasih gre za spodbudo, da bi novost preizkusili (npr. z brezplačnimi vzorci novih izdelkov). Pogosto spodbujajo samo zgodnje možne odjemalce (npr. z nagrado za uporabo do nekega roka ali nekega skupnega števila, ki je omejeno). Tako se uveljavljanje novosti sproži, dalje bi naj teklo samo od sebe (po učinku kritične mase<sup>477</sup>).

Vidimo, da gre ves čas uveljavljanja novosti (tudi) za **stike med ljudmi**. Zato so važni komunikacijski kanali, po katerih ti stiki tečejo in prenašajo podatke, sporočila in informacije.

#### 4.2.1.2.2 Komunikacijski kanali

**Komunikacijski kanali glede novosti** se razlikujejo od običajnih po naslednjih posebnostih: (1) gre za *novost*, torej tveganje, (2) sodeluje neka (fizična ali pravna) *oseba*, ki *že ima* subjektivna izhodišča (= vednost, znanje, vrednote, čustva, talente in izkušnje) glede te novosti, (3) in druga *oseba*, ki *si jih še ni jasno izoblikovala*, (4) obstaja *pot*, sredstvo za njuno *povezovanje*, to je komunikacijski kanal. Oblikuje se torej *odnos izmenjave* podatkov, sporočil in/ali informacij med njima. Značilnosti tega odnosa so odvisne od okoliščin in pogojev, da pride ali pa ne pride do izmenjave informacij, in vpliva te izmenjave.

Po takih **značilnostih** delimo komunikacijske kanale *glede novosti* na

- (1) *kanale množičnega obveščanja* in
- (2) *medosebne kanale*.

Pokazalo se je, da so prvi bolj uporabni kot drugi, ko gre za *obveščanje mnogih* možnih odjemalcev, da neka novost *obstaja*. Po drugi strani pa so medosebni kanali uporabnejši od prvih, ko gre za *prepričevanje* možnih odjemalcev, naj novost *sprejmejo*. To velja še zlasti, kadar medosebni kanali povezujejo ljudi, ki so si podobni po družbeno-gospodarskem položaju (statusu), izobrazbi in drugih pomembnih lastnostih. V njih gre namreč za odnos, ki vsebuje neposredno izmenjavo mnenj. To je važno, ker se je pokazalo, da se možni odjemalci pogosteje odločajo pod vplivom *subjektivnega* vrednotenja, vključno z izkušnjami prijateljev, znancev in drugih, ki so v primerljivem položaju in so novost že sprejeli, redkeje pod vplivom znanstvenih dokazov.<sup>478</sup>

*Homofilija* (= *medsebojna podobnost*) je pri tem stopnja, do katere so si posamezniki, ki so v stiku, medsebojno **podobni** – zopet po lastnem mnenju (!) – po važnih lastnostih, kot so prepričanje, izobrazba, status v družbi in gospodarski položaj, zaposlitev ipd. Kolikor večja je, toliko uspešnejši je običajno stik, ker je pač medsebojno zaupanje večje. Toda pri prenosu *novosti* je običajno, da je homofilija majhna in nastopa *heterofilija* (= *medsebojna različnost*). Agent spreminjanja, ki poskuša uveljaviti novost, ima namreč običajno več strokovne vednosti in znanja glede novosti, govori v drugačnem jeziku, ima druge vrednote, čustva in talente, šteje druge možnosti in potrebe za bistvene itd. Zato potrebuje, da bi uspel, veliko *spodobnost empatije* (= *vživeti se* v položaj možnega odjemalca), da se mu približa. Sicer utegne trajati njegov trud predolgo in/ali celo ostati brez uspeha.

#### 4.2.1.2.3 Čas

Vidik **časa za uveljavljanje novosti** se kaže na vsaj tri načine. To razlikovanje je pomembno za *agente spreminjanja*, ki poskušajo uveljaviti novost. Pomaga jim oceniti, kakšne vplive potrebuje kdo, da bi se lažje in smiselneje odločil, glede na to, kako daleč se je

<sup>477</sup> O njem kasneje v tem poglavju.

<sup>478</sup> Očitno imajo mnogi več dobrih izkušenj z zanesljivimi prijatelji kot z znanstvenim raziskovanjem, saj slednje bolj posplošuje kot prilagaja svoja spoznanja posamezniku. To je pač razlika njihove praktične vloge. Še redkejši so tisti, ki verjamemo plačanim oglasom na televiziji in v drugih javnih občilih.

njegov proces odločanja že odvil, kako daleč se je odvil proces pri drugih in koliko je že takih, ki so se odločili »za«.

**1. Proces odločanja o novosti** zajema čas, ki ga porabi možni odjemalec za proces *odločanja* od prve vednosti o novosti do odločitve za njo ali proti njej in uresničitve odločitve – uporabe ali zavrnitve novosti. Sestavlja ga pet glavnih korakov, v katerih (zaporedno) nastajajo:

1. *vednost* o obstoju novosti;
2. *prepričanost*, da bi bilo smiselno ali nesmiselno jo sprejeti;
3. *odločitev*; prejemnik se odloča, da novost *sprejme ali zavrne*;
4. *uporaba* sprejete novosti v praksi;
5. *naknadna preveritev odločitve*.<sup>479</sup>

**2. Zgodnost ali poznost sprejemanja / prevzemanja novosti.** Izraža, koliko sorazmerno zgodaj (= kmalu po pobudi agenta spreminjanja) ali pozno *prevzema* novost neki pripadnik danega družbenega sistema v primerjavi z drugimi (prvi, povprečni, zamudnik).

**3. Delež odjemalcev novosti, pripadnikov danega družbenega sistema, v nekem časovnem obdobju.** Izraža, kolikšen *delež* (odstotek) možnih odjemalcev novosti, pripadnikov danega družbenega sistema, v nekem časovnem obdobju postanejo dejanski odjemalci. Pove sorazmerno hitrost, s katero neko novost sprejemajo pripadniki družbenega sistema skupaj, *kumulativno*.

#### 4.2.1.2.4 Socialni/družbeni sistem/skupina

Kot vsak sistem (splet, sinergijsko celoto), ga formalno opredeljujejo **(1) pripadniki in (2) njihovi medsebojni odnosi, povezave, medsebojni vplivi, vsebinsko pa vidik obravnavanja**. Pripadnikom socialnega sistema je – s tu važnega izbranega vidika – skupno to, da poskušajo skupno razreševati kakšne težave in doseči kakšne cilje. Lahko gre za vas, mesto, organizacijo itd. Opredeljujejo ga torej *meje*, znotraj katerih se novost uveljavlja, in *družbena struktura*. Njena sposobnost zagotoviti ljudem *enakost* ali *neenakost* (v bogastvu, vplivu, možnostih za razvoj, ..) vpliva na difuzijo novosti. Prav tako vplivajo na njo *norme* socialnega sistema, vloge *mnenjskih vodij* in *agentov spreminjanja*, tipi *odločitev* o novostih ter *posledice* novosti. Odvijajo se torej mnogostranski in zapleteni odnosi med socialnim sistemom in procesom difuzije novosti v njem.

**Norme** družbenega sistema povedo, kaj v njem velja za normalno, prevladujočo kulturo, sprejemljivo etiko in vrednote. Lahko so zapisane ali ustno izročilo, v pravni obliki ali brez nje. Agenti spreminjanja jih morajo poznati in spoštovati ter se zato v njih vživeti, morda jih bodo zmogli postopno (!) tudi spremeniti.<sup>480</sup>

**Agenti spreminjanja** se razlikujejo od mnenjskih vodij, ker niso pripadniki obravnavanega socialnega sistema, ampak prihajajo od *zunaj*. Poskušajo vplivati na proces odločanja pripadnikov socialnega sistema o novosti, seveda ga poskušajo usmeriti v skladu z mnenji organizacije, katero predstavljajo. Pogosto so heterofilni. Zato potrebujejo *pomočnike*, ki so sicer manj strokovni, a bolj homofilni in zato vzpostavljajo most med njimi in možnimi odjemalci novosti.

**Mnenjski vodje** so zelo bistveni za *opredelitev*, kaj štejejo možni odjemalci za primerno in česa ne. Imajo vpliv na druge možne odjemalce, na njihova stališča in dejansko obnašanje, tudi glede možnih novosti. Tisti, ki so – za pojme svojega družbenega okolja – *pretirano inovativni*, so preveč heterofilni, da bi pri povprečnih pripadnikih socialnega sistema veljali za mnenjske vodje. Morajo torej svoj položaj pridobiti in to tako, da ne odstopajo od drugih pretirano, a vendarle veljajo med njimi za: *bolj* strokovne, družbeno dostopne, razgledane, izpostavljene informacijam od drugod, za ljudi z višjim družbenim statusom, pa tudi za (ravno prav) bolj inovativne.

<sup>479</sup> Koraki se dajo razmejiti samo s precejšnjo posplošitveno poenostavitvijo, običajno se v praksi močno prepletajo.

<sup>480</sup> Droben primer: v poslovanju z Arabci je mnogo bolj normalno pogajanje o ceni kot s Skandinavci.

**Struktura** (= sestava) socialnega sistema je za agenta spreminjanja važna, ker mu pove, kako so urejeni odnosi med enotami socialnega sistema. Ta urejenost in njena stalnost omogočata *napoved*, kako se bo socialni sistem verjetno obnašal in kako se bodo obnašali ljudje v njem. Poleg *formalne*, zapisane, uradne strukture obstaja pogosto tudi *neformalna*. Sestavljajo jo omrežja medosebnih stikov in drugih odnosov, ki brez zapisa določajo, kdo je v stiku s kom, kako in kdaj, v katerih razmerah.

#### 4.2.1.3 Povzetek spoznanj o osnovnih štirih faktorjih difuzije

V difuziji novosti se pojavljajo poleg strokovno-tehničnih vprašanj, ki se tičejo lastnosti novosti, pomembna **medosebna** vprašanja, ki se tičejo lastnosti ljudi in njihovih medsebojnih odnosov, bodisi pobudnikov bodisi možnih odjemalcev novosti bodisi njihovega družbenega okolja. Če se agent spreminjanja z njimi ne ukvarja dovolj, zlahka naleti na odpore in težave, zaradi katerih novosti ne zmore uveljaviti, kot bi želel. Pomembnih značilnosti je veliko, pomembna je *vsaka posebej* in njihove *sinergijske* lastnosti, bodisi pri vstopanju v proces, bodisi v njegovem teku, bodisi kot njegove posledice. Zato je potrebno, da se ne ukvarjamo v invencijsko-inovacijskem managementu samo z nastajanjem in ustvarjanjem novih zamisli, ampak tudi z njihovim uveljavljanjem. Saj brez tega niti odjemalci novosti niti širša družba niti ustvarjalci novosti ne morejo priti do svojega deleža koristi, npr. dobička, dobrega počutja, slave, ugleda ipd. Upoštevati moramo (1) značilnosti, ki jih ima novost, zlasti z vidika ocene možnih odjemalcev, kaj (naj) od nje pričakujejo, kaj jim nudi dobrega, kaj slabega. Nadalje moramo upoštevati, na kakšne načine (2) bo mogoče na možne odjemalce vplivati, saj so različne variante obveščanja različno vplivne za različne ljudi / organizacije. Poleg tega potrebujejo (3) različni ljudje različno dosti časa, da se o predloženi novosti opredelijo. Njihova opredelitev je (4) odvisna tudi od tega, v kakšnem družbenem okolju živijo. Vsi štirje vplivi so seveda soodvisni in tvorijo dialektični sistem. Poznati jim moramo vnaprej in na ravni zakona o potrebni in zadostni celovitosti, da ne krepimo entropije.

### 4.2.2 PROCES ODLOČANJA O NOVOSTI

#### 4.2.2.0 Izbrani problem in vidik obravnavanja v P. 4.2.2

Pod vplivom pripadnikov, strukturnih odnosov, mnenjskih vodij, agentov spreminjanja in njihovih pomočnikov ter drugih okoliščin se v socialnem sistemu oblikujejo **odločitve o novosti**. Obstajajo trije tipi odločitev o novostih:

1. *odločitev posameznika*, ki novost sprejme ali zavrne ne glede na odločitve drugih pripadnikov socialnega sistema,
2. *kolektivna odločitev*, ki nastane po soglasju pripadnikov, ali
3. *oblastna odločitev*, ki jo sprejme neko sorazmerno majhno število posameznikov, ki in ker imajo oblast, status ali strokovnost.

Praksa je pokazala še četrti tip odločitve (4) *vezano kombinacijo* doslej omenjenih: neka odločitev je možna šele na osnovi druge (npr. odločitev o uporabi pasu v avtu na osnovi odločitve, da ga vgradijo, ali obratno)<sup>481</sup>. V njih se v praksi kombinirajo vse tri vrste odločitev po različnih vrstnih redih.

Odločanje o novosti sestavlja pet faz, ki se precej prepletajo in dajo različne izide. Skupni imenovalec vseh faz je ukvarjanje z **negotovostjo**: treba je odločiti o novi alternativni k dani praksi. Najprej pogledimo proces odločanja posameznikov, kasneje organizacijskega.

#### 4.2.2.1 Faza spoznavanja novosti / vednosti o novosti

Vsaj s komunikacijskega vidika in zato z vidika vplivanja agenta spreminjanja na možne odjemalce je faza spoznavanja novosti v bistvu – za možnega odjemalca novosti – **proces**

<sup>481</sup> Zdravnik se npr. odloči uporabljati neki zdravilni postopek, potem ko se za primerno opremo odloči bolnica.

**pridobivanja in vrednotenja podatkov, sporočil in informacij.** Motiv je zmanjšati negotovost, kakšne in katere prednosti in slabosti ima novost. Prejemnik poskuša novost razumeti in ji pripisati smisel in pomen. Pri tem je v stiku z drugimi, torej gre za **medoseben/družben proces**.

Novost običajno vsebuje informacije, ki **zmanjšujejo negotovost** o vzročno-posledičnih odnosih: »1. Kaj je novost? Odgovor na prvo vprašanje pove, da neka novost obstaja, torej daje vednost, *zavest o njej*. Brez nje proces odločanja o novosti ne more steči. 2. Kako deluje? 3. Zakaj deluje?«

#### 4.2.2.2 Faza prepričanosti

To je faza, v kateri se je treba **pripraviti duševno, vrednotno** – pritrnilno ali odklonilno, da bi se kasneje mogli odločiti. Na osnovi vednosti se oblikujejo vrednote in čustva<sup>482</sup>, pravzaprav stališče možnih odjemalcev do novosti. Informacije, ki jih je zato smiselno pridobiti v tej fazi, povejo kaj važnega o lastnostih novosti, kot so njena sorazmerna prednost, združljivost, zapletenost, pravočasna preverljivost in vidnost posledic. *V mislih preizkušamo novost*.

Ker občutimo *negotovost*, čutimo tudi potrebo, da bi dobili podporo pri drugih, preverili svoje mnenje z mnenji kolegov. Torej so kanali množičnega obveščanja premalo. Ne dajo dovolj informacij za vrednotenje novosti – z vidika posledic, prednosti in slabosti v položaju, lastnem za možnega odjemalca. Obstajajo sicer pogosto znanstveni podatki, a za mnoge ljudi je lažje *verjeti bližnjim kolegom*, kot njim (kot smo že pojasnili).

#### 4.2.2.3 Faza odločitve

Zajema dejanja, s katerimi prejemnik **izbere med možnostima**, da novost sprejme (in kar se da dobro uporabi) ali zavrne. Negotovost je velika. Zato je dobro, če je mogoče novost prej *preizkusiti* v majhni količini; tkim. deljive novosti prej doživijo sprejetje kot nedeljive (za katere preizkus v majhni količini ni izvedljiv). Če **preizkus** pokaže vsaj nekaj prednosti, se bo možni odjemalec lažje odločil za novost. Zato trgovski predstavniki delijo brezplačne vzorce, kmetijski pospeševalci poznajo (omejeno obsežne) poizkuse na terenu ipd. Pogosto možnim odjemalcem zadošča preizkus, ki ga je opravil kolega, kateremu zaupajo. Zato agenti spreminjanja radi prirejajo prikaze novosti.

#### 4.2.2.4 Faza uporabe sprejete novosti v praksi

Do te faze je šlo izključno za razmisleke, zdaj začnejo nastopati **dejanja**, izrecna sprememba obnašanja. To je dosti težje. Treba je vedeti natančno, *kako* naj novost uporabimo. Utegne še vedno obstajati vsaj nekaj negotovosti glede *posledic* novosti, četudi se je možni odjemalec že prej odločil za njo. Nastopajo vprašanja: »Kje pridem do novosti? Kako jo uporabljam? Kako deluje? Na kakšne praktične probleme pri uporabi novosti bi utegnil/a naleteti in kako naj jih razrešim?« ipd. Zato se pojavlja dosti **aktivnega iskanja informacij**. Agent spreminjanja bi tedaj moral nuditi strokovno pomoč.

V teku difuzijskega procesa se zamisel lahko spreminja. V tej fazi je možna in smiselna **reinvenčija**<sup>483</sup>, tj. *odjemalci predelajo sprejeto novost*. Pri tem uporabijo lastne talente, zlasti ustvarjalnost, ter vednost, znanje in vrednote, torej *lastna subjektivna izhodišča*, pa tudi lastne *možnosti*, seveda glede na lastne (objektivne, zaznane in prednostne) *potrebe* glede na lastno pojmovanje o njih.

<sup>482</sup> V dialektični teoriji sistemov smo pokazali, da ne gre za tako enostavno zaporedje, saj je tudi od vrednot in čustev odvisno, koliko, katere in kakšne vednosti itd. kdo pridobiva in/ali razvija. Nastopa soodvisnost med talenti, vrednotami, čustvi, vednostmi in znanji, pa tudi med subjektivnimi in objektivnimi izhodišči. Nastanejo pa lahko nove vrednote, ki se nanašajo na obravnavano novost, in to na osnovi nove vednosti o njej.

<sup>483</sup> Dobesedna poslovenitev: ponovno izumljanje. Ta dejavnost ustreza tistemu, kar smo prej imenovali po dosedanji mednarodni in slovenski praksi 'množična inventivna dejavnost'. Po metodi smo jo tam povezali s SPP.

Predelava novosti pogosto:

- pomeni, da novost v praksi povzroča manj napak,
- omogoča njeno prilagoditev dejanskim razmeram pri odjemalcu,
- izboljša njeno sposobnost razreševati težave odjemalca in njegove nove težave ipd.

Zato se je pokazalo, da je *verjetnost*, da odjemalci uporabljajo predelano novost, *večja* kot za uporabo neprilagojene novosti. Ugodno je, če po predelavi pride do medsebojnega vpliva med avtorji osnovne novosti in avtorji predelave.

*Sklep*, ki se ponuja iz takih spoznanj: ni smiselno gledati v fazi uporabe (in odločanja) samo na sprejem ali zavrnitev novosti; možni odjemalci so lahko zelo **bistveni dejavni udeleženci** v procesu sprejemanja in širjenja in poskušajo dati novosti svoj lastni smisel, ko jo uporabljajo v svojem lokalnem okolju. Tako se zopet pokaže, da je sprejem novosti proces, ki zajema tudi njeno *družbeno* (= glede na druge ljudi) ustvarjanje, ne samo *ožje strokovno-tehničnega* (= glede na problem in rešitev).

#### 4.2.2.5 Faza naknadne potrditve odločitve o novosti

Uporaba ni nujno zadnja faza v procesu odločanja o novosti. Mnogi poskušajo pridobivati informacije tudi kasneje, ne samo prej. Iz takšnih ali drugačnih razlogov **dvomijo**, ali so storili najbolje, ko so novost sprejeli ali zavrnili. Zato poizvedujejo. Tako nastopi važna vloga agenta spreminjanja, da *oskrbi informacije, ki podpirajo odločitev za novost*.

A tudi to ne daje popolnega zagotovila, da odjemalec ne bo nehal uporabljati novost, potem ko jo je že sprejel. Nasprotno, kaže pričakovati, da sta deleža prekinitve in ohranitve novosti dokaj izenačena. Gre lahko za dve različni **vrsti prekinitve**:

1. *nadomestitev* dane novosti z novo novostjo;
2. *razočaranje*, nezadovoljstvo s kakovostjo in z ustreznostjo novosti prednostnim potrebam odjemalca.

Prekinitve uporabe lahko tudi kaže, da novost ni postala v zadostni meri *utečena* praksa.

#### 4.2.2.6 Povzetek spoznanj o procesu odločanja o novosti

Obravnava difuzije novosti z vidika *procesa odločanja* o novosti odpira poglede in omogoča spoznanja, ki se precej razlikujejo od tradicionalnih. Zanima nas pač hierarhija zaporedja in soodvisnosti, **procesni pogled**, ne statistična varianca in s tem (povprečna) stopnja vpliva posamičnih spremenljivk kot neodvisnih na druge kot odvisne. Pokaže se, da obstaja **več nujnih faz** in da procesi potekajo **različno hitro** ter pod različno bistvenim **vplivom različnih** tipov komunikacijskih kanalov; *tudi po fazah* so razlike teh vplivov lahko bistvene. Spoznanj torej ne smemo obravnavati z grobimi posplošitvami, ampak upoštevati tudi *podrobnosti in posebnosti*. V vsaki fazi imajo odločilno vlogo drugačni vplivi.

### 4.2.3 INOVATIVNOST IN KATEGORIJE MOŽNIH ODJEMALCEV NOVOSTI

#### 4.2.3.0 Izbrani problem in vidik obravnavanja v P. 4.2.3

Možni odjemalci novost sprejemajo po **različno dolgem času** od prve pobude. Dajo se razporediti v skupine – kategorije možnih odjemalcev, ki imajo podobno stopnjo inovativnosti. O inovativnosti možnih odjemalcev<sup>484</sup> so opravili več raziskav in spoznali več kot o kateri koli drugi njihovi lastnosti ali pojmu iz raziskovanja difuzije novosti. Inovativnost so obravnavali kot znak, da se očitno spreminja obnašanje možnih odjemalcev, ne samo njihova vednost in/ali prepričanost.

---

<sup>484</sup> Ne gre za inovativnost kot uporabo ustvarjalnosti avtorjev novosti, ampak kot odzivnost njenih možnih odjemalcev na ponujeno novost! Gre za tiste, ki se odzivajo najhitreje na nove ponudbe.

#### 4.2.3.1 Razvrstitev možnih odjemalcev po njihovi inovativnosti

V zgodnjih fazah raziskovanja s tu izbranega vidika je bilo klasifikacij veliko. Pokazala se je potreba po *standardizaciji*. Odziv na njo so našli v statistiki in njeni normalni krivulji časovne porazdelitve (v obliki zvonca, če gre za posameznike) ali krivulji S (gledano kumulativno).

Tu gre za inovativnost odjemalcev novosti.

- Najzgodnejši so v **začetnih 2,5%**, zunaj dvojnega standardnega odmika (sigme), in jih imamo za *odjemalce – inovatorje*.
- *Zgodnji odjemalci* so v prostoru med dvojnimi in enim standardnim odkom od povprečja, torej **13,5%**.
- *Zgodnja večina* zajema nadaljnjih **34%**, ki segajo do sredine / povprečja.
- Za njim, grafično bolj desno, je *pozna večina*, tudi **34%**.
- In še bolj desno, vse do konca, so *zamudniki*, ki jih je **16%**.

Torej v tem primeru razporeditev ni povsem simetrična. Toda praksa je pokazala, da je med zamudniki veliko skupnih lastnosti in so torej dokaj enovita, homogena kategorija. Med odjemalci – inovatorji in med zgodnjimi odjemalci je razlik več. Zaradi izkušenj z raziskovanji o difuziji, ki pretežno zajemajo tiste novosti, za katere so podatki dostopni, je težava take razporeditve v tem, da *izpušča neuspešne novosti*, torej ne zajema vseh. Je pa vendarle doživela sprejem kot praktično edina.

Opredelimo vsako skupino na kratko!

##### 4.2.3.1.1 Odjemalci inovatorji: avanturisti

Avanturizem je pri odjemalcih – inovatorjih skorajda obsedenost. Novosti jih zanimajo tako zelo, da **zapuščajo lokalni krog** omrežij kolegov in se vključujejo v družbene odnose z več širine, kozmopolitstva. Imajo dosti medsebojnih stikov ne glede na zemljepisne razdalje. Med predpogoji je npr.

- *dovolj denarja*, da zmorejo prenesti izgube, ki jih povzročajo neuspehi pri sprejemanju novosti;
- *sposobnost dojeti in uporabiti* zapleteno strokovno znanje, ki ga zahteva novost;
- *sposobnost soočiti se z veliko negotovostjo*, ki je značilna za novost, ko jo sprejemajo prvi.

##### 4.2.3.1.2 Zgodnji odjemalci: spoštovanost

Zgodnji odjemalci *manj izstopajo* iz lokalnega družbenega sistema kot odjemalci – inovatorji. So bolj lokalni, manj kozmopolitski, najbolj od vseh kategorij imajo vlogo **mnenjskih vodij**.<sup>485</sup> Možni odjemalci se na njih obračajo, da bi dobili nasvete in informacije o novostih, saj jim zaupajo. Zato jih štejejo agenti spreminjanja za lokalne misijonarje, ko gre za difuzijski proces. So namreč ravno prav daleč pred drugimi, da so jim *vzorniki*.

##### 4.2.3.1.3 Zgodnja večina: premissljenost

Ta kategorija / razred / skupina zajema tiste možne odjemalce, ki o novosti premissljajo precej časa in novost sprejmejo **tik pred povprečneži** v danem družbenem sistemu. Imajo pogoste stike s svojimi kolegi, a so redko mnenjski vodje. So pa vendarle pomembni, saj zagotavljajo *medsebojno povezanost* v omrežju medosebnih stikov in so največja zgodnejša skupina, tretjina vseh (možnih) odjemalcev.

##### 4.2.3.1.4 Pozna večina: skeptičnost

Sem spadajo tisti, ki so **takoj za povprečneži** in jih je tudi cela tretjina. Novosti se lotevajo *previdno, dvomljivo*, potem ko so jih že sprejeli med prednostne druge, tudi v *norme*

<sup>485</sup> O mnenjskih vodjih več malce kasneje.

njihovega družbenega sistema. Pogosto se obnašajo tako previdno, ker si iz gospodarskih razlogov ne morejo privoščiti tveganja in morajo odstraniti negotovost pred odločitvijo za nakup in/ali uporabo ponujene novosti, da bi se počutili varni.

#### 4.2.3.1.5 Zamudniki: tradicionalnost

Novost sprejemajo **zadnji**, skoraj nikoli niso mnenjski vodje, so najbolj lokalni, mnogi od njih skorajda izoliranci. Novost merijo glede na *izkušnje iz preteklosti* in sodelujejo pretežno s tistimi, ki visoko cenijo tradicijo. Do novosti in agentov spreminjanja so pretežno *sumničavi*. Z njihovega vidika je pogosto odpor smiseln, saj morajo biti *trdno prepričani*, da nova zamisel ne bo propadla, tudi zaradi svojega negotovega gospodarskega in družbenega položaja.

Katere lastnosti, na katere mora pospeševalec inoviranja računati, ko poskuša uveljavljati svojo novost, razvrščajo možne odjemalce v navedenih pet kategorij?

#### 4.2.3.2 Značilnosti kategorij odjemalcev glede na inovativnost

Obsežen spisek raziskav, katere lastnosti prejemnikov so pokazale največ bistvenega vpliva na njihovo inovativnost, se da povzeti v treh pojmi: (1) družbeni in gospodarski status, (2) osebnostne lastnosti/spremenljivke in (3) obnašanje glede komuniciranja.

##### 4.2.3.2.1 Družbeni in ekonomski status

S teh vidikov so **zgodnejši** odjemalci *bolj inovativni, bogati in spoštovani* hkrati. Pokazalo se je naslednjih nekaj razlik. **Zgodnejši odjemalci:**

1. imajo več let *formalne izobrazbe*,
2. so pogosteje *pismeni*,
3. imajo višji *družbeni status*, kar se vidi po kazalcih, kot so dohodek, življenjska raven, posedovanje bogastva, prestižnost delovnega mesta, lastno dojemanje identifikacije z nekim družbenim razredom ipd.,
4. imajo večjo *družbeno mobilnost navzgor*, tj. sposobnost napredovati še višje; inovativnost je eno od sredstev za to,
5. imajo večje *enote* (kmetije, šole, podjetja, ..).

Na vprašanje, ali so nekateri bolj inovativni, ker so bogatejši, ali pa so bogatejši, ker so bolj inovativni, ni enostavnega vzročno-posledičnega odgovora. Gre bolj za *soodvisnost* obeh lastnosti, medsebojno se podpirata. Posledica je, da v teku širjenja novosti kot inovacij pogosto *inovativni postajajo bogatejši* in *zamudniki postajajo sorazmerno revnejši*. Toda ni mogoče pojasniti vsega bogastva z inoviranjem niti vsega inoviranja z gospodarskimi faktorji.

##### 4.2.3.2.2 Osebnostne spremenljivke

Niso zelo dobro raziskane, med drugim zato ker jih je **težko meriti** v terenskih intervjujih<sup>486</sup>. A kljub temu so raziskovalci prišli do naslednjih splošitvenih sklepov o primerjavi zgodnejših in kasnejših odjemalcev. Kolikor bolj so **odjemalci zgodnejši**, toliko bolj:

1. zmorejo večjo *empatijo*. Sposobnost vživeti se v druge jim omogoča, da razmišljajo v nasprotju z danimi, vidnimi dejstvi, manj površno, so izjemno domiselni in se vživijo v heterofilne druge ljudi z namenom izmenjavati informacije z njimi.
2. so pogosto manj *dogmatični*, togi v sistemu svojih vrednot, sicer ne bi šteli novosti za dobrodošle, ampak bi dajali prednost tradiciji.
3. so bolj sposobni *ukvarjati se z abstrakcijami*, z manj konkretnimi in podrobnimi opisi, kakršne nudijo kanali množičnega obveščanja.

<sup>486</sup> Terenski intervju, tj. pogovor raziskovalcev z (možnimi) odjemalci, je najpogostejša metoda raziskovalcev difuzije novosti.

4. zmorejo več *racionalnosti*, torej izbire in izrabe učinkovitejših sredstev, da dosežejo zastavljeni cilj.
5. zmorejo več *inteligence*, torej razumnosti in podatkov ter presoje.
6. so bolj *naklonjeni spremembam*.
7. so bolj sposobni *soočiti se z negotovostjo in tveganjem*.
8. so bolj *naklonjeni znanosti*.
9. so manj *vdani v usodo*, imajo več občutka, da zmorejo obvladovati svojo bodočnost.
10. imajo *višje ambicije* (v pogledu šolanja, delovnega mesta idr.).

#### 4.2.3.2.3 Obnašanje glede komuniciranja

Tudi v tem pogledu omogočajo raziskave nekaj posplošitev. Tudi te so morda videti samoumevne, a nekoč to ni bilo res, dokler raziskave o praksi niso pokazale, kako in kaj se dogaja in kaže, vsaj večinsko. **Zgodnejši odjemalci:**

1. se močneje  *vključujejo v družbeno dogajanje*.
2. se močneje *povezujejo* z drugimi v medosebnih omrežjih v svojem družbenem sistemu.
3. so bolj *kozmpolitski, širše razgledani*. Verjetno imajo več stikov v okolju kot znotraj svojega družbenega sistema, v katerem veljajo za tujce, čudne; več potujejo, nimajo zavez<sup>487</sup> in predsodkov, ki bi jih omejevali pri dojemanju, razumevanju in vrednotenju dejstev.
4. imajo več *stikov z agenti spreminjanja*.
5. so bolj *izpostavljeni* komunikacijam v *množičnih* občilih.
6. so bolj *izpostavljeni* medosebnim komunikacijskim kanalom.
7. poskušajo *aktivneje* pridobivati informacije o novostih.
8. *vedo* o novostih *več*.
9. so bolj cenjeni *mnenjski vodje*.

#### 4.2.3.3 Sprejemanje novosti v organizacijah

Raziskovanje difuzije novosti je staro kakšno stoletje, toda šele več desetletij po njegovem začetku so premaknili pozornost od posameznikov, npr. kmetov, zdravnikov, učiteljev, tudi na organizacije kot možne in dejanske odjemalce novosti. V začetku so z veliko preveč poenostavitve zbirali podatke samo od njihovih vodij in torej enačili organizacije s posamezniki, zato so tudi proučevali organizacije kot enovite enote. Šele po letu 1970 jih je začel zanimati invencijsko-inovacijski proces *znotraj organizacij*.

Postopno so razkrili, da so vplivne zlasti naslednje **značilnosti**:

1. *velikost organizacije*, merjena s številom zaposlenih in višino prihodkov,
2. *velikost trga*, kateremu ponujajo svoje izdelke in/ali storitve,
3. kozmpolitnost, spoštovanost in verodostojnost *vodje v očeh sodelavcev*.

Vse to so združili v pojem *velikost*, ki zajema poleg omenjenega tudi strokovnost sodelavcev, organizacijsko strukturo itd. Obenem je zlahka merljiva.

Velikosti so dodali tudi nadaljnje neodvisne spremenljivke z vplivom na inovativnost, kot so:

4. *lastnosti vodij* kot posameznikov, med katerimi je zlasti važno stališče do spreminjanja, vključno z inoviranjem (kar je uspešni, koristni del spreminjanja; merila so nova tema),
5. *značilnosti organizacijske strukture*, kot so stopnja centralizacije, zapletenosti, formalizacije, medsebojne povezanosti, razpoložljivost nerazporejenih virov, velikost,
6. *odprtost organizacije do okolja*.

<sup>487</sup> Prof. Pečjak jih imenuje fiksacije ali bloke. Glejte p. 4.1.



Izmed njih so po izkušnjah pripisali **pozitiven** vpliv stališču vodij do spreminjanja, zapletenosti<sup>488</sup>, povezanosti<sup>489</sup>, nerazporejenim virom, velikosti in odprtosti v okolje, **negativnega** pa centraliziranosti<sup>490</sup> in formaliziranosti<sup>491</sup>.

Nobena od omenjenih spremenljivk nima – v celoti gledano – visoke **korelacije** z inoviranjem. V fazi *nastajanja* novosti pač delujejo v eno smer, v fazi njenega *uveljavljanja* v nasprotno. To spoznanje odpira novo: *vsako od teh faz je treba raziskovati posebej*. To je pokazalo, kako *zelo zapleten* je invencijsko-inovacijski proces in kako mnogo spremenljivk vpliva nanj. Ločeno raziskovanje faz pa tudi ne more zadoščati, da bi spoznanje bilo stvarno.

#### 4.2.3.3.1 Invencijsko-inovacijski proces v organizacijah

Po letu 1970 je nastal pri obravnavi novosti v organizacijah bistven preobrat. Za odvisno spremenljivko so začeli šteti **uporabo** namesto *sprejema* novosti. Torej so začeli razlikovati odločitve in njeno uresničitev. Zanimiv je postal *celoten* invencijsko-inovacijski proces, odločitve, dejanja in dogodki v njem. Modelirali so ga v pet zaporednih faz.

#### 4.2.3.3.2 Pet faz invencijsko-inovacijskega procesa v organizacijah

##### (1) *Opredelitev delovnega programa za invencijsko-inovacijski proces*

Opredeljevanje delovnih programov je stalnica dobrega poslovanja. Na novosti in s tem na invencijsko-inovacijski proces se nanaša, ko v organizaciji zaznajo potrebo po novosti in jo uvrstijo med prednostne potrebe. Gre po eni strani za te opredelitve in po drugi za raziskovanje okolja, ali v njem obstajajo novosti, ki bi jih morda bilo mogoče koristno uporabiti, da bi razrešili obravnavani/e problem/e. Ta faza utegne trajati dolgo, tudi več let in je zelo vplivna<sup>492, 493</sup>.

##### (2) *Primerjava zaznanih novosti in inovacijskih potreb*

Gre za *preizkušanje*, koliko koristna bi utegnila biti neka nova zamisel za neki problem, ki ga imamo na dnevnem redu iz prve faze, na načrten in dobro pripravljen način. Gre torej za preizkus stopnje stvarnosti zamisli. Če se pokaže neskladnost med novostjo in obravnavanim problemom, je invencijsko-inovacijskega procesa konec pred uvedbo novosti v prakso.<sup>494</sup>

##### (3) *Redefinicija in restrukturiranje*

V tej fazi začne novost, ki smo jo vnesli v organizacijo iz okolja, *postopno postajati domača* namesto tujka. Z reinvenijskim procesom jo *prilagodimo* svojim razmeram v pogledu potreb in strukture, ki jo morda tudi prilagodimo, da jo uskladimo z novostjo. Važno je tudi upoštevati, da novosti, ki je nastala *znotraj* organizacije, ljudje lažje pripišejo smiselnost in jo sprejmejo kot svojo, ker je morda bolj domača in z dano prakso združljiva (vsaj po njihovi oceni). Zaradi odporov bo novost odmrla, če ne bo našla dovolj vnetega *zagovornika* (»innovation champion«), ki je dovolj vpliven, pripravljen prevzeti tveganje in odgovornost in prodoren.

##### (4) *Razjasnjevanje*

Novost postopno doživi vse bolj razširjeno uporabo in njena *smiselnost postaja vse jasnejša* vse več sodelavcem. V fazi razjasnjevanja je možno doseči stabilizirano uveljavljanje novosti,

<sup>488</sup> Če je organizacija bolj zapletena, ima višjo raven strokovnosti in izobraženosti, razen tega več spodbud za snovanje in predlaganje novosti. Po drugi strani je v njej težje priti do sporazuma, da bi uresničili novosti.

<sup>489</sup> Gre za omrežja medsebojnih stikov, da zamisli lahko krožijo med enotami v organizaciji.

<sup>490</sup> Kolikor večja je centraliziranost, toliko manj ljudi ima pravico in dolžnost zaznati težave in predlagati novosti. Toda po sprejemu odločitve za novost je uresničevanje lažje. Sodelavci pač imajo pravico do neodgovornosti.

<sup>491</sup> Kolikor večja je formaliziranost, toliko bolj morajo sodelavci slediti predpisom in pravilom, kar ovira njihov razmislek o novostih. Lahko pa spodbuja uporabo novosti po odločitvi za njih.

<sup>492</sup> Zato je smiselno, da okolje nenehno raziskujemo. Ni nujno, da bomo novost ustvarili ali našli namensko, a bo vendarle bistveno koristna, če iz novosti nastane inovacija.

<sup>493</sup> Tudi ta izkušnja potrjuje zakon o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti iz DTS. Glejte Temo 2!

<sup>494</sup> Seveda gre tudi tu za uporabo zakona o potrebnih in zadostnih celovitosti, ne za popolno niti za navidezno celovitost razmisleka in odločitve. Glejte p.1.5!

tako da postopno postane del vsakdanje stvarnosti, organizacijske strukture ipd. »Kako deluje?« »Kaj povzroča?« »Kakšen vpliv bo imela na organizacijo?« »Kakšen vpliv bo imela na mene?« Na takšna tipična vprašanja nastajajo odgovori v fazi razjasnjevanja, ko se ljudje o novosti pogovarjajo in postopno razvijajo enotno razumevanje o njej. Pojmovanje smiselnosti izoblikujejo v družbenem procesu medčloveškega vplivanja.

#### (5) Rutiniziranje

Ko novost postane *vsakdanji del prakse* in neha biti nekaj novega in posebnega, govorimo o fazi rutiniziranja. Invencijsko-inovacijski proces se s tem konča. V tej fazi se lahko zgodi tudi konec uporabe novosti, saj le-ta pogosto propade.

#### 4.2.3.4 Povzetek spoznanj o razvrstitvi odjemalcev po inovativnosti

Razlikovanje med (možnimi) odjemalci novosti glede na njihovo različno stopnjo inovativnosti nam pokaže **razlike v hitrosti odziva** glede na razlike v družbenem in ekonomskem statusu, v osebnostnih lastnostih in v obnašanju glede komuniciranja. Iz takih spoznanj se dajo izpeljati *izbori prijemov*, ki bi jih agenti spreminjanja naj uporabljali, da bi se prejemnikom dovolj približali, da bi dosegli, da bi le-ti sprejeli novost.

Organizacija je stabilna enota, vendar se v njej nenehno dogaja invencijsko-inovacijski proces in odpori ter ovire zoper njega. V njem se običajno **spreminjata novost in organizacija**. Po letu 1970 so bolj postavili v ospredje pozornosti invencijsko-inovacijski proces *znotraj organizacij*. Razčlenili so ga v pet faz, od katerih prvi dve zajemata pripravo, druge tri pa izvedbo tega procesa. Ena od bistvenih ugotovitev je ta, da tega procesa *ne moremo pretirano pospeševati*, ker je odvisen od pojmovanj sodelavcev, kaj in kako je z neko novostjo. (To spominja na zakon dvogeneracijskih ciklov inoviranja kulture/etike/norm!)

Pri tem trudu jim lahko kdo tudi pomaga in zato so važna omrežja za širjenje novosti.

#### 4.2.4 OMREŽJA ZA ŠIRJENJE NOVOSTI

##### 4.2.4.0 Izbrani problem in vidik obravnavanja v P. 4.2.4

Medosebni vplivi tvorijo omrežja za uveljavljanje novosti in v njih imajo najvplivnejšo vlogo **mnenjski vodje**. Odločilno vplivajo na to, v kolikšni meri se neka novost uveljavi v nekem družbenem sistemu in nastane *kritična masa odjemalcev* novosti.

##### 4.2.4.1 Značilnosti mnenjskih vodij

Poskušali so ugotoviti, po katerih lastnostih se mnenjski vodje v praksi razlikujejo od njihovih pristašev (sledilcev). Pokazale so se naslednje splošitve:

1. **stiki z okoljem** (= eksternih komunikacij): Mnenjski vodje več berejo časopise ipd., so bolj odprti v svet in imajo več stikov z agenti spreminjanja.
2. **dostopnost**: Mnenjski vodje imajo več stikov z drugimi in bolj sodelujejo v družbenem dogajanju, formalno in neformalno.
3. družbeno-ekonomski **status**: Nova zamisel sicer lahko nastane pri ljudeh na nižjih organizacijsko hierarhijskih ravneh, a lažje jo uveljavijo mnenjski vodje, ki so na višjih.
4. **inovativnost**: Mnenjski vodje so inovativnejši od svojih pristašev/sledilcev, saj morajo sprejeti nove zamisli pred njimi, da bi jih mogli širiti med njih. Niso pa nujno odjemalci inovatorji, saj je stopnja njihovega vpliva odvisna od norm družbenega sistema, kateremu pripadajo, torej od njihovih pristašev/sledilcev (četudi se to zdi paradoks). *Ravnovesje spoštljivosti* med mnenjskimi vodji in njihovimi pristaši je zelo občutljiv odnos. Če postanejo (koreniti!) inovatorji, morda izgubijo svoje pristaše. Njim se torej ne smejo *odtujiti*. Naloga mnenjskih vodij je pač pametno presoditi pri odločanju, ali bi (oni in drugi) sprejeli neko novost. Kaj je pametno, odločajo možni odjemalci zamisli o novostih.

Če se agenti spreminjanja *preveč razlikujejo* od prevladujočih norm danega družbenega sistema, ne postanejo mnenjski vodje in ne zmorejo vzpostaviti omrežja za širjenje novosti.

Vplivnejša so prijateljstva, »klape«. Zato morajo agenti spreminjanja osredotočiti svoje napore na mnenjske vodje. Slednji so hkrati dovolj homofilni, da so sprejemljivi za dani družbeni sistem, in dovolj različni, da jih štejejo za strokovne zglede.

#### 4.2.4.2 Homofilija in heterofilija v komunikacijskih omrežjih

Kot smo že omenili, je človeški prenos misli lažje izvedljiv med podobnimi, homofilnimi. Važne so njihove vrednote, izobrazbe, družbeni statusi in podobne lastnosti. Omogočajo, da oddajnik in prejemnik vrednotita sporočila enako, se razumeta in udobneje komunicirata. Torej *homofilnost in učinkovita komunikacija druga drugo podpirata*, različnost pa vodi v razočaranje in neuspeh stika: zaradi razlik v strokovnosti, družbenem statusu, vrednotah, jeziku ipd. nastopajo nesporazumi, sporočila zato ne postanejo (vplivne) informacije.

Iz empiričnih spoznanj izhajajo sklepi:

1. *Medosebna difuzijska omrežja so večinoma homofilna*. Pripadniki elite so malo v stiku z onimi izven elite, možni odjemalci inovatorji so malo v stiku z možnimi odjemalci zamudniki. To dejstvo lahko upočasnjuje uveljavljanje novosti. Dobra stran te slabosti je možnost, da se zamudniki lotijo novosti po merilih, ki so stvarna za njih, ne za one z večjimi kmetijami, podjetji, trgi, drugačnimi izobrazbami, verskimi običaji ipd.

2. *Če so medosebna difuzijska omrežja heterofilna*, poskušajo pristaši/sledilci pridobiti mnenjske vodje, ki

- imajo višji družbeno-ekonomski status;
- imajo več formalne izobrazbe;
- več berejo časopise ipd;
- so bolj odprti v svet (kozmpolitski, razgledani).
- imajo več stika z agenti spreminjanja;
- so bolj inovativni odjemalci.

Sledilci, ki sami ne zmorejo izoblikovati svojega mnenja dovolj strokovno in celovito, iščejo tiste, ki jih štejejo za **strokovnejše, a ne pretirano različne**. Zato se novosti širijo počasi.<sup>495</sup>

#### 4.2.4.3 Merjenje vpliva mnenjskih vodij in povezav v omrežju

Teorija difuzije je empirična družboslovna veda. Štiri metode so se uveljavile v tem pogledu:

1. **Sociometrika** meri število stikov, ki jih kdo doživlja kot mnenjski vodja, ki ga drugi sprašujejo za nasvet. Merilo je torej pojmovanje njegovih pristašev. Metoda je zelo zanesljiva, zahteva pa, da vprašamo veliko anketirancev, da bi razkrili majhno število mnenjskih vodij: »Koga ste prosili za mnenje, preden ste se odločili uporabiti zdravilo x?« Če ponudimo spisek ljudi, lahko hkrati dobimo sliko močnih in šibkih vezi.

2. Mnenja izbranih informatorjev. **Izbranci**, ki posebno dobro poznajo omrežja v danem družbenem sistemu, lahko pokažejo, kdo so mnenjski vodje, dokaj hitro in skoraj enako natančno kot sociometrična metoda.

3. **Lastne ocene** mnenjskih vodij. Ljudje, za katere menimo, da morda so mnenjski vodje, dobijo vprašanje: »Ali menite, da prihajajo k vam po nasvet pogosteje kot k drugim?« Zanesljivost je odvisna od tega, kako točno poznajo svojo **samopodobo** in jo zmorejo sporočiti.

---

<sup>495</sup> Ponovno smo naleteli na spoznanje, ki na prvi pogled morda ni videti posebno pomembno za nas v Sloveniji, a v resnici je zelo važno. Smo pač med tistimi deželami, ki so zamudile invencijsko-inovacijski prodor Zahoda in ga zdaj poskušajo loviti, da ne bi padle v neokolonialno odvisnost. Zato je tako važno, kar smo v Temi 2 govorili o vplivu na subjektivna izhodišča ljudi, in tisto, kar smo v Temi 3 povedali o eni izmed možnih metod za to. Seveda jih je še več (prim: PODIM 1999; EU 2004; povzete v spisek v: Mulej, 2006, 2007).

4. **Opazovanje** načelno daje zanesljiva spoznanja. Vendar je izvedljivo le v majhnih družbenih sistemih, v njih pa ljudje verjetno vedo, da jih kdo opazuje, in se obnašajo drugače kot sicer.

Najraje uporabljajo sociometrično metodo. Malo število ljudi dobi veliko vloge mnenjskega vodje, večina pa nič ali malo. Tako agent spreminjanja izve, na koga naj se predvsem usmeri.

#### 4.2.4.4 Difuzijska omrežja za novosti

Iz gori omenjenih izkušenj so raziskovalci prišli do sklepa, da ni dovolj raziskovati stike tako, da enostavno šteješ število stikov nekega posameznika / skupine / organizacije v družbenem sistemu in iz tega sklepaš, v kolikšni meri je le-ta mnenjski vodja.<sup>496</sup> Poleg ali celo namesto posameznikov je *proučevana enota* postal **stik v difuzijskem omrežju**. To je povzročilo bistvene premike. Omogočilo je globlje razumevanje medosebnih stikov, ki jih prej niso upoštevali.<sup>497</sup> Pokazalo se je namreč v raziskovalski praksi, da kazalci omrežja stikov bistveno **napovedujejo inovativnost**, mnogo bolje kot jo napovedujejo lastnosti ljudi, obravnavane prej (npr. starost, odprtost v širši svet, družbeno-ekonomski status).

**Mere omrežne povezanosti** (na primeru zdravnikov, uporabnikov novega zdravila), ki krepijo inovativnost prejemnikov kot sprejemalcev, so:

1. Pripadnost neki bolnici kot redno zaposlena oseba.
2. Pogostejše sodelovanje na strokovnih sestankih sodelavcev bolnice.
3. Skupna uporaba pisarne s kakšnim(i) drugim(i) zdravnikom(i).
4. Dejstvo, da te – po sociometriki – drugi zdravniki štejejo za vir informacij in nasvetov.
5. Dejstvo, da te – po sociometriki – drugi zdravniki štejejo za človeka, s katerim razpravljajo o primerih svojih bolnikov.
6. Dejstvo, da te – po sociometriki – drugi zdravniki štejejo za najboljšega prijatelja.
7. Dejstvo, da omrežne povezave, o katerih poročajo – po sociometriki – drugi zdravniki, enakovredno vračaš.

Po merilih teh sedmih spremenljivk so bili zdravniki z *največ* omrežnih povezav *najbolj* inovativni, a izoliranci so bili najbolj zamudniški. Med temi merili je bilo najpomembnejše *prijateljstvo*. Raziskovalci so tolikšen pomen omrežnih povezav, prej zanemarjenih, pojasnili kot verižno reakcijo ali učinek snežne kepe, iz katere nastane plaz. Stiki med ljudmi pač omogočajo, da nastanejo zelo propustni komunikacijski kanali za izmenjavo osebnih ocen o novosti. Taki *kanali* pa ne zajamejo izolirancev, ali pa vsaj (precej) pozneje.

Tisti zdravniki, ki bi morali odločiti, ali bi novo ponujeno zdravilo sprejeli, in so se znašli v dvomu, so se obrnili drug na drugega, da bi pridobili informacijo, ki bi jim pomagala opredeliti, koliko smiselna je zanje ponujena novost. V omrežje povezani zdravniki so jo vrednotili podobno. Torej se je **ocena smiselnosti novosti izoblikovala družbeno**, ne posamično. Enakost mnenja je širila uporabo novosti. Difuzija novosti se je izkazala za zelo družben proces.

Posplošitveni **sklep**: *Omrežna povezanost posameznika v neki družbeni sistem/skupino je v pozitivni relaciji z njegovo inovativnostjo.*

Po drugi strani smemo iz navedenih izkušenj sklepati, da je *bistvo difuzijskega procesa* v tem, da možni odjemalci *modelirajo in posnemajo* izkušnje bližnjih kolegov, ki so že prej

<sup>496</sup> Ko se je Slovenija še poskušala vključiti v Evropsko unijo, so funkcionarji EU v veliki meri bili mnenjski vodje za slovenske državne funkcionarje. Podobno velja, če univerze poskušajo pridobiti projekte od EU, ZDA itd. Med podjetniki, športniki, umetniki, strokovnjaki itd. obstajajo taki, katerih mnenje kolegi posebej upoštevajo.

<sup>497</sup> Obravnava postaja torej bolj sistemska, manj omejena na posamične dele (zgolj sistematična), sinergije vidnejše in bolj upoštevane.

sprejeli novo zamisel. Skozi omrežje prenašajo osebne ocene o novosti. Zato moramo omrežje dobro razumeti, če naj povsem razumemo difuzijo novosti.

#### 4.2.4.5 Kritična masa pri sprejemanju (interaktivnih) novosti

Kritična masa se oblikuje iz *odločitev več posameznikov*, ki torej tvorijo podlago za analizo na ravni posameznikov, medtem ko je kritična masa podlaga za **analizo na skupni ravni**. Odločitve posameznikov tvorijo kritično maso, ko se posameznik prepriča, da je neko število drugih sprejelo novost in jo zato sprejme tudi sam.

Izkušnje so pokazale, da se kritična masa širjenja novosti uveljavi, ko se odloči **nekako pet do dvajset odstotkov** možnih odjemalcev. Potem je potrebe po oglaševanju in drugih oblikah pospeševanja manj kot prej. Posameznik/ca bo verjetneje sprejel/a novost, če jo pred njim/njo sprejme več drugih posameznikov v njegovem / njenem osebnem omrežju. Zopet se vidi, kako zelo družben proces je razširjanje novosti.

#### 4.2.4.6 Povzetek spoznanj o omrežjih za širjenje novosti

*Stiki* v difuzijskih omrežjih so vsaj tako pomembni za uspeh difuzije kot lastnosti njihovih pripadnikov. Med njimi so najpomembnejši *mnenjski vodje*, zlasti tisti s primernim razmerjem homofilnosti in heterofilnosti v svojem družbenem sistemu ter med sledilci / pristaši šteti za vredne posnemanja iz strokovnih in medosebnih razlogov. Komunikacijsko omrežje povezuje posameznike z dokaj stabilnimi vzorci informacijskih tokov in pomembno vpliva na inovativnost posameznika kot možnega odjemalca novosti. Ko število dejanskih odjemalcev novosti dovolj naraste, nastane *kritična masa* sprejema in difuzijski proces teče dalje bolj ali manj sam od sebe. Njen nastanek je odvisen od *interaktivnosti* posameznikov, ki se v njem učijo drug od drugega, predvsem s posnemanjem<sup>498</sup>.

Vsa ta in podobna spoznanja so bistvena za uspeh pri delu agenta spreminjanja / pospeševalca inoviranja. Z njim se bomo nekoliko ukvarjali v nadaljevanju.

### 4.2.5 AGENTI SPREMINJANJA / POSPEŠEVALCI INOVIRANJA

#### 4.2.5.0 Izbrani problem in vidik obravnavanja v P. 4.2.5

To so tisti ljudje in/ali organizacije, ki imajo vlogo in nalogo spopada z naslednjo izkušnjo (Walter Bagehot, *Physics and Politics*, navedeno po Rogers, 1995, str. 335):

*»Ena od največjih težav je za človeško naravo tista, ki jo vzbuja novost. Sili te k mnenju, da je konec koncev možno, da je napačno, kar šteješ za najbolj zanesljivo in pravilno. Zato je naravno, da običajen človek sovraži novost in mu je blizu neprijaznost do človeka, ki novost prinaša.«*

Agent spreminjanja je kot pospeševalec inoviranja / promotor novosti oseba, ki **poskuša vplivati** na odločitve možnih odjemalcev novosti in to v smeri, ki jo šteje za najbrž pravilno in zaželeno agent. Običajno poskuša novost uveljaviti, včasih pa proces tudi upočasniti ali preprečiti sprejem novosti, ki jih šteje za škodljive<sup>499</sup>. Gre za namensko delovanje, v katerem bi naj agentovo enosmerno komuniciranje *spremenilo obnašanje možnih odjemalcev*. Komuniciranje pogosto postane obojesmerno in je namenjeno medsebojnemu razumevanju. Včasih prejemniki – sprejemalci novosti po njenem prevzemu delujejo kot agenti do drugih prejemnikov. Zgodi se tudi, da si prejemniki pomagajo sami in agenta spravijo ob delo. Dajo mu čas, da se ukvarja z drugimi možnimi prejemniki, pri katerih ima več težav, da bi jih pridobil.

<sup>498</sup> V ozadju je zopet soodvisnost med pripadniki omrežja. Zato je pomembna tudi njihova etika soodvisnosti (Potočan, Mulej, 2007).

<sup>499</sup> Primer: nove vrste zasvojenosti, nepotrebnih / nesmiselnih tveganj, naložb z uničevalnim učinkom na zdravje, okolje, itd. Sem bi lahko šteli trud, da bi nehali uporabljati tehnologije in izdelke, ki škodujejo naravnemu okolju.

#### 4.2.5.1 Agenti spreminjanja kot povezovalci

Med agente spreminjanja spadajo vsi poklici<sup>500</sup>, ki vzpostavljajo stik med avtorji in možnimi odjemalci novosti, zato da bi lajšali **pretok novosti** od organizacij, ki poskušajo novost uveljaviti, k drugim. Njihova komunikacija in program novosti morata *ustreči potrebam možnih odjemalcev* in se jim s pomočjo povratne zveze prilagajati. Ne bi bili potrebni, če ne bi obstajal **razkorak / jez** (strokovni in/ali družbeni) med omenjenimi organizacijami in možnimi odjemalci. Člani / sodelavci takih organizacij / avtorji novosti so navadno heterofilni, saj so specialisti, ki o dani novosti vedo več, govorijo drugačen jezik, imajo drugačen družbeno-gospodarski status, vrednote itd. od možnih odjemalcev in imajo zato težave pri neposrednem sporazumevanju z njimi. **Premostitev takega jeza** je vloga agenta spreminjanja. Zato je z eno nogo v organizaciji, z drugo pri možnih odjemalcih, dokaj heterofilen za obojne in zato v težavah z obojnimi in po pogostem pojmovanju obroben za obojne. Poleg tega ima navadno *preveč možnih informacij* o obravnavani novosti in mora med njimi spretno izbirati tiste, ki so za dane možne odjemalce najvažnejše; zato mora dobro razumeti njihove (prednostne) potrebe.<sup>501</sup>

Pri takem delu, očitno napornem z ožje strokovnega in medčloveškega vidika, se za agenta spreminjanja – zopet povzeto na osnovi izkušenj – v procesu zaporedno pojavlja **sedem nalog**, ko gre za uvajanje neke novosti pri možnih odjemalcih.

1. *Razviti potrebo po novosti.* To zajema oblikovanje vednosti o novosti, o njej kot novem ukrepu zoper obstoječe težave (ki jih seveda kaže kot zelo bistvene), pa tudi prepričanosti, da bi se možni odjemalec zmožgel spopasti z njimi uspešno. Zato mora agent zelo dobro oceniti potrebe možnega odjemalca in morda tudi pomagati ustvariti občutek (prednostne) potrebe zaradi novosti naklonjene vrednote pri njem.
2. *Vzpostaviti odnos medsebojnega informiranja.* Potem ko agent ustvari občutek (prednostne) potrebe po spremembi pri možnem odjemalcu, se mora z njim zblížati. Mora doseči, da ga možni odjemalec šteje za zanesljivega, strokovnega, verodostojnega, in se vživeti v njegove (prednostne) potrebe in težave. Agent uspe, če ga možni odjemalci sprejmejo prej od novosti, ki jo ponuja.
3. *Diagnosticirati težave.* Agent mora z analizo dojeti težave možnega odjemalca, da opredeli, zakaj doseganje možnosti ne zadovoljijo njegovih (prednostnih) potreb. Tudi ta faza zahteva agentovo empatijo (sposobnost vživeti se v drugega, sočutje).
4. *Ustvariti pri možnem odjemalcu namen spremeniti dano prakso.* Potem ko spozna težave in razne načine, da bi jih možni odjemalec razrešil, ga agent poskuša motivirati za novost<sup>502</sup>.
5. *Pretvoriti namen v dejanje.* Agent sedaj poskuša vplivati na obnašanje možnega odjemalca v skladu s svojimi priporočili, ki se ujemajo z agentovo oceno (prednostnih) potreb možnega odjemalca. V tej fazi deluje agent posredno, s pomočjo vpliva medosebnih omrežij možnega odjemalca z bližnjimi kolegi, da bi ga oni prepričali. Agent spreminjanja se zato ukvarja z mnenjskimi vodji, da bi dosegel delovanje medosebnih omrežij možnega odjemalca in kolegov.

<sup>500</sup> Mednje sodijo svetovalci, učitelji, sodelavci javnega zdravstva, kmetijski pospeševalci, razvojniki, prodajniki, novinarji, politiki ipd. Vsi vzpostavljajo zvezo med nekim virom novosti in nekim/i možnim/i odjemalcem/i.

<sup>501</sup> V tem dejstvu vidimo še en zglede, kako zelo smiselno je upoštevati spoznanje, ki ga povzema dialektična teorija sistemov, da se namreč sicer radi in zlahka družijo podobno misleči, a koristijo drug drugemu medsebojno različni. To izražamo filozofsko s pojmom soodvisnost različnih, ki se kaže na zunaj kot enotnost in boj nasprotij, torej delna enotnost lastnosti in delna različnost po drugem delu lastnosti, zaradi katerih drug na drugega vplivamo in na tej podlagi skupaj razvijamo nova spoznanja in dejanja.

<sup>502</sup> Torej (prednostno) potrebo spremeniti v zelo bistveno ali celo v cilj.

6. *Stabilizirati sprejem*<sup>503</sup> *novosti in preprečiti prekinitev njene uporabe.* Za ta namen agent uporablja sporočila, ki utrjujejo občutek, da je novost za možnega odjemalca smiselna, v fazi njene uporabe in potrditve (če gledamo proces odločanja o novosti).
7. *Doseči samostojnost možnega odjemalca glede novosti.* Agent mora na koncu doseči, da bo (možni) odjemalec sam od sebe obnavljal uporabo novosti. S tem agent spravi sebe ob delo z njim (in se lahko posveti drugim).

Od česa je odvisno, ali bo v takem procesu uspel?

#### 4.2.5.2 *Dejavniki uspeha pri delu agenta spreminjanja*

Ko so povzemali izkušnje, od česa je odvisen uspeh agenta spreminjanja, so omenili (1) njegov **trud**, (2) njegovo **usmerjenost** k možnemu odjemalcu (bolj kot k novosti), (3) **združljivost** njegove ponudbe s potrebami možnega odjemalca in (4) njegovo sposobnost **vživeti se** v možnega odjemalca (empatijo).

K (1) govori naslednji posplošitveni sklep: *Uspeh agenta spreminjanja, ki poskuša zagotoviti, da bi možni odjemalec sprejel novost, je v pozitivni relaciji z obsegom agentovega truda pri stikih z možnimi odjemalci.* Uspeh se meri, kot je pokazala krivulja S, s tem, koliko izmed njih sprejme novost v danem družbenem sistemu, v katerem agent spreminjanja deluje. Kasneje bomo povzeli spoznanje, da je še boljša mera tista, ki pove, v kolikšni meri se pri njih zgodijo želene posledice sprejema novosti. Zato ne more iti samo za trud sam po sebi. Važen je npr. tudi *izbor primerne trenutka* (timing) za agentov stik z možnimi odjemalci, odvisen od tega, v kateri fazi difuzijskega procesa je novost (kritična masa – že dosežena ali še ne).

K (2) govori naslednji posplošitveni sklep: *Uspeh agenta spreminjanja, ki poskuša zagotoviti, da bi možni odjemalec sprejel novost, je v pozitivni relaciji z agentovo usmeritvijo nanj namesto na avtorja novosti / zastopano agencijo spreminjanja.* Agent spreminjanja je pač vezni člen med njima in zato v dvomu, komu naj da prednost. Če premalo upošteva možnega odjemalca in v njegovih očeh ni dovolj vreden zaupanja ter poznavalec njegovih (prednostnih) potreb, ne bo sprejemljiv niti uspešen.

K (3) govori naslednji posplošitveni sklep: *Uspeh agenta spreminjanja, ki poskuša zagotoviti, da bi možni odjemalec sprejel novost, je v pozitivni relaciji s stopnjo, do katere je program difuzije združljiv s (prednostnimi) potrebami možnega odjemalca.* Seveda se mora agent spreminjanja prilagoditi zaznamim potrebam možnega odjemalca, a ne pretirano, saj zaradi nestrokovnosti ipd. možnega odjemalca lahko pride do napak ali nesmiselne opredelitve prioritet; zato agent spreminjanja ne sme opustiti svoje naloge, da aktivno sooblikuje zaznave in prioritete glede potreb možnih odjemalcev. Na daljši rok se ne obdrži, česar oni ne sprejemajo za svoje.

K (4) govori naslednji posplošitveni sklep: *Uspeh agenta spreminjanja, ki poskuša zagotoviti, da bi možni odjemalec sprejel novost, je v pozitivni relaciji z agentovo empatijo do njega.* Kdor se ne vživi v položaj možnih odjemalcev, ne more doseči, da bi njegova novost ostala v rabi daljši čas. Zadovoljni odjemalci prenašajo svoje zadovoljstvo drugim, ki so tudi možni odjemalci. Sposobnost za medosebne odnose je zato za agente spreminjanja zelo bistvena in se je morajo naučiti in jo nenehno preverjati.

V splošnem gre torej za **prepričevanje** možnih odjemalcev, da bi sprejeli novost. Ena od oblik ukrepanja te vrste so komunikacijske kampanje.

#### 4.2.5.3 *Komunikacijske kampanje*

Nekoč so na osnovi slabih izkušenj s poizkusi, da bi možne odjemalce prepričali v uporabo neke novosti s pomočjo veliko obveščanja (= komunikacijske kampanje), ocenili, da

---

<sup>503</sup> V prejšnji fazah tega procesa možni odjemalec dobiva / prejema obvestila o novosti. Zdaj gre za korak več, za sprejem, ne samo prejem, ki je le pasivno spoznanje, torej za dejavno uporabo novosti. Tako bo nastala iz sporočila informacija, novost pa bo postala inovacija.

take dejavnosti *ne dajejo učinka*. Pokazalo se je, da je težko doseči predvidene / ciljne možne odjemalce, in da je tako zato, ker ljudje sprejemajo obvestila *selektivno*, torej z izbiro, ki je v skladu z njihovimi prej oblikovanimi stališči in izkušnjami. Kasneje so prišli – na osnovi drugačnih izkušenj – do drugačnega sklepa: Komunikacijska kampanja *bi zmogla uspeti*, če bi jo izvedli drugače in uspešneje, zato tako:

1. Najprej dobro **proučiti** predvideno publiko in predvidena sporočila, da bi jih oblikovali smiselno, tj. v skladu s potrebami prejemnikov sporočila kot možnih odjemalcev novosti.
2. Ob tem opredeliti specifične, a smiselne **cilje** kampanje.
3. Uporabiti razdelitev raznolike publike v **delne skupine**, ki so bolj homogeni segmenti.
4. Pripraviti taka **sporočila** za objavo v sredstvih javnega obveščanja, da bodo sprožila komuniciranje v medosebnih omrežjih med pripadniki ciljne publike.

V kampanji gre običajno za poizkus vplivati na veliko publike, doseči točno določene cilje / učinke / vplive in to v točno določenem obdobju s pomočjo točno določenih dejavnosti in sporočil, npr. na plakatih, spotih na televiziji ipd. in to v okviru programov, katere gleda ciljna publika.<sup>504</sup> Kaj zajemajo pogoji, da bi tak poizkus vplivati uspel?

#### 4.2.5.4 Homofilnost in stik možnih odjemalcev z agentom spreminjanja

Pogoji za uspeh, nanizani zgoraj, kažejo, da je zelo važno, v kolikšni meri je agent spreminjanja **homofilen in hkrati heterofilen** z možnimi odjemalci. Običajno se agent razlikuje od njih z večine vidikov, a največ stika ima s tistimi, s katerimi si je najbolj podoben. To izkušnjo povzemajo naslednji posplošitveni sklepi. Stik z agenti spreminjanja je v pozitivni relaciji z:

- *višjim družbenim statusom možnih odjemalcev;*
- *obsežnejšim družbenim sodelovanjem možnih odjemalcev;*
- *višjo izobraženostjo možnih odjemalcev;*
- *večjo odprtostjo možnih odjemalcev v širše okolje (kozmpolitstvom).*

Dodamo lahko, da se na njih ponovno spomnimo, posplošitvene sklepe, ki so tesno povezani s tukajšnjimi:

- *Zgodnejši poznavalci novosti imajo več stika z agentom spreminjanja kot kasnejši poznavalci in možni odjemalci.*
- *Mnenjski vodje imajo več stika z agentom spreminjanja kot sledilci.*

Tako povzeti sklepi kažejo izkušnjo, da nastane učinkovitejši stik med agenti spreminjanja in možnimi odjemalci novosti, kadar so medsebojno *homofilni*. Tak stik se obnese in spodbuja agente spreminjanja, da vzpostavljajo stike z možnimi odjemalci, ki so jim precej podobni. Z drugimi se pač težje sporazumejo, a zato dosežejo manj vpliva, zaradi katerega pravzaprav obstajajo.<sup>505</sup> Gre predvsem za ljudi z nižjim družbeno-gospodarskim statusom, ki se od agentov spreminjanja razlikujejo bolj kot tisti z višjim statusom, poleg tega jim pogosto manjka virov za prevzem novosti. Te in podobne lastnosti ustvarjajo izkušnjo, ki se izteče pogosto v **stereotip**, da se ljudje z nižjim statusom ne odzivajo na trud agenta spreminjanja za difuzijo novosti in se mu torej ni vredno ukvarjati z njimi. Morali bi torej najti za agente spreminjanja ljudi, ki so bolj homofilni manj inovativnim možnim odjemalcem.

Da bi razrešili ta problem, si agenti spreminjanja pomagajo s **polpoklicnimi pomočniki**. Če agenti spreminjanja in njihovi polpoklicni pomočniki dobro sodelujejo, se da doseči, da so po mnenju možnih odjemalcev **verodostojni** glede strokovnosti (po kateri so heterofilni) in

---

<sup>504</sup> V jeziku dialektične teorije sistemov bi ta izkušnja pomenila še en zgled, da je priprava upravljanja vsaj tako pomembna kot izvedba upravljanja / vodenja / vplivanja / obvladovanja dogajanja. Prikazi 2.2 – 2.4.

<sup>505</sup> Ta izkušnja z drugimi besedami izraža izkušnjo: tisti, ki so novosti najbolj potrebni (objektivno, ne nujno tudi po lastnem mnenju), so ji najmanj naklonjeni in najmanj izpostavljeni (“paradoks potrebe po inoviranju”).



glede zanesljivosti (ker so dovolj homofilni). Zlasti *komercialisti* – pogosti agenti spreminjanja – veljajo za šibko verodostojne, ker pač dobijo plačilo, če dano novost razširijo med nove uporabnike. To spoznanje nas zopet pripelje do mnenjskih vodij.

#### 4.2.5.5 Mnenjski vodje kot pomočniki agentov spreminjanja

Mnenjski vodje imajo veliko *neformalne* vpliva na stališča ljudi, ki naj bi spremenili svoje vidno obnašanje glede ponujene novosti. Zato si agenti spreminjanja lahko veliko pomagajo, če jih najdejo in pridobijo. Posplošitveni sklep: *Uspeh agentov spreminjanja pri zagotavljanju sprejema novosti pri možnih odjemalcih je v pozitivni relaciji z njihovim obsegom sodelovanja z mnenjskimi vodji.*

Agenti spreminjanja lahko močno okrepijo **gospodarnost** svojega dela, če pridobijo mnenjske vodje. Potrebujejo dosti manj lastnih neposrednih stikov s končnimi možnimi odjemalci. Le-ti tudi bolj verjamejo mnenjskim vodjem, brž ko jih nimajo za *preveč inovativne*.

Možni odjemalci lahko postanejo odjemalci in mnenjski vodje, ko jih agenti spreminjanja prepričajo, npr. s pomočjo **prikaza**, kako obravnavana novost deluje v praksi v razmerah, podobnih njihovim. Poizkusna polja, vzorčni primeri načinov prihranka energije, prevoza, izobraževanja, čuvanja naravnega okolja, preprečevanja zlorabe drog ipd. so zato postali običajne metode difuzije novosti. Razlikovati kaže dva tipa takih demonstracij:

1. *eksperimentalne*, ki jih izvajajo, da bi ovrednotili uspešnost neke novosti v stvarnih razmerah,
2. *vzorčne*, s katerimi lajšajo širjenje novosti k drugim možnim odjemalcem.

Pogosto ju zamešajo, pogosto pričakujejo tudi oba učinka hkrati, kar se da doseči redko. V prvem primeru gre namreč za *pridobivanje* spoznanj in zato za zdrav skepticizem do novosti, tudi pri izvajalcih eksperimenta. A v drugem primeru gre za *prepričljiv prenos* spoznanj, ki so zelo vidna za publiko, zato pa zahtevajo od izvajalcev eksperimenta optimistično prepričanost v uspešnost novosti. Demonstracije so posebno uspešne, če jih izvaja spoštovan mnenjski vodja.

Pri takih prikazih se, podobno kot pri drugih poizkusih širiti novost, postavlja vprašanje, koliko so možni odjemalci *spособni ovrednotiti novost* po danih podatkih, sporočilih in informacijah, torej z vidika lastnih subjektivnih izhodišč.

#### 4.2.5.6 Centralizirani in decentralizirani difuzijski načini

Desetletja dolgo je v praksi ZDA (ki so jo v tem pogledu največ proučevali) veljal za pravega model, v katerem je novost *nastala* v neki strokovni organizaciji (pogosto RR – raziskovalno-razvojni), ki jo potem *širi* v enovitem paketu k možnim odjemalcem, ki jo sprejmejo ali zavrnejo, vsekakor pa so do nje *pasivni* brez (so)avtorske ali reinvenzijske vloge. Kasneje so spoznali, da tak – centraliziran – način ni uporaben za vsake razmere, saj ne upošteva dejanske zapletenosti, ki odseva dejstvo, da novosti nastajajo *pri številnih avtorjih* in se *razvijajo* dalje, ko se *širijo* po omrežjih, ki niso vertikalna (bolje: enosmerno zaporedna), ampak horizontalna (= med kolegi/enotami/organizacijami). Novosti v praksi nastajajo tudi zunaj RR, tudi pri uporabnikih, ki so naprednejši od drugih; potem se širijo po omrežjih kolegov, pri čemer se jim pogosto dogaja precej reinvenzijske.

V praksi je seveda malo modelov / načinov delovanja, ki so povsem decentralizirani ali povsem centralizirani, večina je nekakšna mešanica obojnih. Centralizirani predpostavljajo, da morajo *vs*i možni odjemalci delovati in razmišljati *enako*. Decentralizirani bolj zaupajo v sposobnosti možnih odjemalcev, da smiselno odločajo *samostojno*, kako obvladati difuzijski

proces. Slednje je možno, če: (1) so možni odjemalci dovolj strokovni in izobraženi, (2) novost ni pretirano zapletena za razumne nestrokovnjake.<sup>506</sup>

#### 4.2.5.7 Povzetek spoznanj o agentih spreminjanja / pospeševalcih inoviranja

Agent spreminjanja je človek, ki vpliva na odločitve možnih odjemalcev glede novosti in to v smeri, ki jo šteje za primerno agent. Je posrednik med organizacijo, ki poskuša novost uveljaviti, in med možnimi odjemalci, ki ji ne zaupajo. Za oboje je zaradi tega obrobno pomemben. Hkrati ima preveč informacij in mora med njimi izbirati, s katerimi bo najboljše vplival. Zato mora obvladati proces, ki ga povzema omenjenih sedem korakov, in v njem upoštevati, da je njegov uspeh odvisen od njegovega truda, usmerjenosti k možnim odjemalcem, združljivosti novosti s potrebami možnih odjemalcev, njegove sposobnosti vživeti se v njih, njegove homofilije z njimi, njegove verodostojnosti v njihovih očeh, njegovega delovanja s pomočjo mnenjskih vodij in njegovega uspeha pri dviganju njihove sposobnosti ovrednotiti novost. Pri tem mu lahko pomagajo (polpoklicni) pomočniki. Način širjenja novosti je lahko bolj centraliziran ali decentraliziran ali kombinira dele lastnosti obeh.

### 4.2.6 POSLEDICE INVENCIJSKO-INOVACIJSKEGA PROCESA

#### 4.2.6.0 Izbrani problem in vidik obravnavanja v P. 4.2.6

Bistvo vprašanja v tem naslovu dobro povzema naslednja misel: »Spreminjanje navad ljudi je celo še bolj občutljivo in odgovorno kot operiranje.<sup>507</sup>« Posledice so **spremembe**, ki doletijo neki socialni sistem / družbeno skupino, ker v njem sprejmejo ali zavrnejo neko novost. Bistvo spoznanja je v tem, da novost in njena difuzija nista končni, ampak vmesni korak, **končno bistvo** so njune posledice. So torej zelo pomembne, a so jih dokaj malo vključevali v raziskovanje difuzije. O njih so le stežka možni *posplošitveni* sklepi. Možno jih je opisati in razvrstiti v tipične razrede, ne pa *napovedovati*, kdaj in kako se bodo zgodile.

Tudi agenti spreminjanja jim posvečajo malo pozornosti. Pretežno *pristransko verjamejo*, da bodo ugodne. Morali bi bolj razpoznati in priznati svojo *odgovornost* za posledice novosti, ki jih uvajajo. Prav tako bi morali biti *sposobni napovedati* prednosti in slabosti neke novosti, preden jo uvajajo pri svojih prejemnikih, a to se zgodi le redko. Posledice utegnejo biti zelo korenite in dolgoročne.<sup>508 509</sup>

V tradicionalnih raziskavah o difuziji novosti so se spraševali, na katere spremenljivke je vezana *inovativnost*, v bodočih bodo morali bolj raziskovati, kakšne so njene **posledice**. To pomeni, da inovativnost ne velja več (samo) za odvisno spremenljivko, ampak za *napovedovalko* končnejše odvisne spremenljivke – posledic novosti.<sup>510</sup>

#### 4.2.6.1 Klasifikacija posledic uvedbe novosti

Tipologija ali taksonomija novosti – glede na posledice – nam lahko pomaga razumeti posledice bolje. Pokazalo se je, da je koristno analizirati trojne tipe posledic.:

1. *Želene in neželene posledice uvedbe novosti*, odvisno od *izbranega vidika*.

<sup>506</sup> Torej se bo spet pokazala razlika med širjenjem novosti med strokovno in med laično publiko.

<sup>507</sup> E. H. Spencer, *Human Problems in Technological Change*. Navedek po: Rogers, 1995, str. 405.

<sup>508</sup> Tisti, ki so pred stoletji podirali drevje, ne da bi pogozdovali, najbrže niso pomislili, da bi zato nastal Kras, ali pa prehodnost namesto neprehodnosti ozemlja, ali celo industrijska revolucija. Uvedba snežnih sani med Laponci je sicer povečala njihovo mobilnost, a je obenem razrušila njihov tradicionalni način življenja, vezan na črede losov ali severnih jelenov; tako so mnoge družine ostale brez dela in odvisne od socialne pomoči države. Itd.

<sup>509</sup> Tako imamo še en dokaz, da je pri invencijsko-inovacijskem managementu nujno (dialektično) sistemsko razmišljanje, da bi bili dovolj celoviti. Alternativa so nepredvidene neprijetne, lahko celo usodne posledice.

<sup>510</sup> To je revolucionarna novost. Prej so šteli vsako novost za sprejeto, torej enačili invencijo in inovacijo. Glejte p. 3.1 in 3.2. To seveda pomeni, da so izhajali iz razmer popolnega vpliva ponudnika na odjemalca. V luči teorije sistemov bi šteli njihovo predpostavko za trdosistemsko, ki spregleduje smernico, ki jo povzema p. 2.5.2.5 v prvem sistemu/spletu smernic in p. 2.6.2.5 v drugem sistemu/spletu smernic.

2. *Neposredne in posredne*, saj uvedba novosti omogoči vrsto nadaljnjih, posrednih.<sup>511</sup>
3. *Predvidene in nepredvidene*. Specialisti za posamične stroke redkokdaj zmorejo zaznati in upoštevati soodvisnosti in zato nastajajo nepredvidene posledice<sup>512, 513</sup>.

Možne so seveda vse njihove kombinacije in zato sinergije raznih vrst<sup>514</sup>.

#### 4.2.6.2 (Ne)enakost pod vplivom uvedbe novosti

Kot smo povzeli že prej, agenti spreminjanja običajno lažje in raje vzpostavljajo **stike z elito**, kot z revnejšimi deli nekega družbenega sistema. Tako nastane vprašanje, ali njihova pobuda *zmanjšuje ali povečuje neenakost*. Odgovor iz izkušenj pravi: *povečuje* pogosteje kot zmanjšuje. Razlogi so zlasti naslednji:

1. Odjemalci – inovatorji in zgodnji odjemalci imajo do novosti pogosteje kot drugi naklonjena *stališča*, jih pogosto iščejo in imajo *denar* za njih, zamudniki pa ne.
2. Agenti spreminjanja med odjemalci – inovatorji in zgodnjimi odjemalci iščejo *mnenjske vodje*, katerim bodo drugi sledili. To ni nujno res, ker omrežje bolj povezuje pripadnike elite med seboj kot z revnejšimi.
3. Prvi odjemalci novosti pogosto *veliko zaslužijo*, s tem pa razlika med njimi in revnejšimi zamudniki dalje narašča.

Praksa, ki smo jo povzeli doslej in opazovali tudi drugod, kaže paradoks: *tisti, ki bi novost najbolj potrebovali, jo najtežje sprejmejo*. Ker jo bolj sprejemajo tisti, za katere je manj nujna,

<sup>511</sup> Navodila za zdravila redno opozarjajo, kakšne posredne posledice so znane iz raziskav in izkušenj. Drug primer: neposredna posledica namakanja zemlje je porast količine pridelka, posredni pa zmanjševanje zalog vode, zaradi česar čez čas morda ne bo možen več nikakršen pridelek. Tretji primer: neposredna posledica nakupa in uporabe avta je hitrejši in udobnejši prevoz, posredna posledica težave z zdravjem zaradi preveč sedenja, potreba po športu, potreba po parkirnih prostorih, potrebah po širših in asfaltiranih cestah, zato spremembe v klimi zaradi cest in izpuhov in tovarn, pa tudi počasen prevoz zaradi gneče itd.

<sup>512</sup> Zopet smo pri razlogih, da bi pri razmišljanju in odločanju uporabljali dialektični sistem in dialektično teorijo sistemov in s tem omogočili sodelovanje specialistov raznih vrst v skupnih timih pri skupnem medstrokovnem delu.

<sup>513</sup> V dneh, ko smo pisali neko prejšnjo verzijo te knjige, je Slovenija z upravičenim ponosom praznovala deseto obletnico svoje samostojne državnosti. Časopisni zapisi o nastanku Slovenije kot samostojne so pretežno navajali dogodke iz zadnjih tednov ali morda mesecev pred 26. junijem 1991. Tako so zajemali le vidne razloge in posledice, posrednih pa ne. Seči bi kazalo dlje nazaj, vsaj do leta 1984, ko je Slovenija kot edina izmed tedanjih jugoslovanskih republik izvedla konferenco ZKS »Slovenija – inovativna družba« (Komunist, 1984). Na njej je lahko podal svoje predloge in zamisli vsakdo. Spoznanja so znova, kot že pred to konferenco, prenesli v republiško skupščino in v naslednjih letih spremenili zakonodajo, da bi bolj podpirala ustvarjanje invencij in inovacij. Pomladi 1989 so druge republike in organi federacije (Jugoslavije kot celote) dobili možnost uporabiti tovrstna spoznanja na osnovi 2. kongresa Zveze izumiteljev Jugoslavije. Niso je izrabile. Še več, birokrati v organih federacije so poizkusili razvodeniti pripravljene dokumente s sklepi. Ko jim to ni uspelo, so se izognili njegovemu možnemu vplivu tako, da so ga objavili 08. 08. 1989, torej v času političnih in vladnih in parlamentarnih počitnic, ko je najmanj možnosti, da bi jih kdo prebral. – To pomeni, da so neposredne in za njih kot birokrate neugodne posledice inovativne družbe kot novosti – korenite za tedanje jugoslovanske razmere – predvideli dovolj bistro, da so jih poizkusili preprečiti. Niso pa zmogli predvideti, da bo tak njihov odpor do take novosti posredno vodil v konec Jugoslavije (vključno z njihovimi službami, očitno po njihovi oceni dovolj ugodnimi). Slovenija je svojo usmeritev v inovativno družbo razvijala dalje in jo marca 1990 vnesla tudi v ustavo: istočasno z ukinitvijo oznake Socialistična v imenu Republike Slovenije je uvedla med gospodarske podlage Slovenije inoviranje. Ustava države Republike Slovenije je to usmeritev l. 1991 razvila dalje, ko je uvedla privatno lastnino, svobodno podjetništvo, trg, torej konkurenčno namesto prerazdelitvenega in cehovskega gospodarstva.

<sup>514</sup> Tako bi med zelene, neposredne in predvidene posledice neke novosti v gospodarstvu šteli npr. porast obsega proizvodnje, porast prihodkov in dobičkov, več prostega časa in podobne koristi. Med neželene, posredne in nepredvidene posledice iste uvedbe novosti pa npr. več stroškov, potrebo po več kapitala, manj enakosti pri razdelitvi bogastva, zemlje in drugih virov, druge neugodne posledice. Obojne so posledice neke inovativnosti, ki je posledica nekih družbeno-ekonomskih in osebnih lastnosti ter obnašanja glede komuniciranja, o čemer smo se pogovarjali tukaj prej. Nobena posledica se ne pojavlja v praksi sama, izolirano, le preučujejo jih specialisti izolirane, če ne uporabljajo (dialektično) systemskega razmišljanja, s katerim bi razmisleki, spoznanja, odločitve in dejanja bili bližje zakonu zadostne in potrebne celovitosti.

**prepad / jez** med družbenimi razredi bogatejših / inovativnejših in revnejših / neinovativnejših **narašča**. Napaka, ki jo pri tem delajo agenti spreminjanja iz razlogov, ki so povsem razumljivi z njihovega vidika, je njihova strategija, da se ukvarjajo s tistimi, ki nudijo *najmanj odpora* do novosti, namesto s tistimi, ki nudijo največ odpora.

Nastaja torej **začarani krog krepitve neenakosti**. Zato nastane vprašanje, s kakšnimi ukrepi bi se dale take posledice omiliti ali celo preprečiti. Če jih proučimo po vzrokih za nastanek neenakosti, dobimo naslednje možne odgovore:

1. Bogatejši imajo več dostopa do informacij, ki ustvarjajo *vednost/zavest o novosti*, kot revnejši. – Zato:

Zagotovi sporočila, npr. televizijska, ki jih bodo bogatejši manj poslušali, ker jih zanimajo manj kot revne!

Prilagodi sporočila značilnostim revnejših, npr. njihovi izobrazbi, vrednotam, navadam glede komuniciranja! Na vzorcih jih pred redno uporabo tudi preveri in izpopolni!

Izberi komunikacijske kanale, ki posebej učinkovito dosežejo revnejše (pogosto je to prej radio kot televizija ali časopisi)!

Ustanovi majhne skupine revnejših, da bodo imeli možnost spoznati novosti in razpravljati o njih. Tako bodo postali učinkovitejši in dobili več občutka, da obvladujejo svoje okoliščine.

Preusmeri napore agentov spreminjanja od bogatejših k revnejšim! Njihovo delo bo težje, dokler ne vzpostavijo zaupanja, potem bo steklo.

2. Bogatejši imajo več dostopa do informacij svojih kolegov za *vrednotenje novosti* od revnejših. – Zato:

Ugotovi, kdo so mnenjski vodje med revnejšimi in osredini napor agentov spreminjanja na njih, da spodbudiš delovanje omrežij kolegov glede novosti!

Izberi pomočnike za agente spreminjanja izmed revnejših, da bi glede novosti vzpostavili stike s svojimi homofilnimi kolegi!

Ustanovi majhne skupine revnejših, da bodo pridobili vodstveno in družbeno podporo za svoje odločanje glede novosti! Po izkušnjah jim to daje moč.

3. Bogatejši imajo več *nerazporejenih (rezervnih) virov*, ki jih lahko uporabijo za prevzem novosti, kot revni. Zato:

Priporoči novosti, ki ustrezajo revnejšim (npr. manjše stroje)! Seveda se morajo temu prilagoditi tudi napori raziskovalcev in razvojnikov.

Ustvari družbeno organizacijo, ki bodo v njej revnejši obvladovali nerazporejene vire, potrebne za pridobitev kakšnih dražjih novosti! (Glej: Dyck, Mulej idr. 1998)

Pridobi neki način / sredstvo, da bi revnejši lahko sodelovali pri načrtovanju in izvajanju difuzijskih programov, vključno z določanjem prioritet v njem!

Ustanovi posebne difuzijske agencije, ki bi delale samo z revnejšimi in tako omogočile agentom spreminjanja, da bi zadovoljili posebne potrebe revnejših, npr. z namenskimi krediti, nasveti itd.!

Nehaj se omejevati na širjenje sporočil o novosti, ki prihajajo iz raziskovalnih in razvojnih organizacij, vključuj tudi sporočila o novosti, ki nastajajo iz izkušenj!

**Skratka**, če se dovolj potrudimo, porast neenakosti ni nujen.

#### 4.2.6.3 Povzetek spoznanj o posledicah invencijsko-inovacijskega procesa

Posledice uvedbe novosti so *bistven*, a dokaj *zanemarjen* vidik proučevanja invencijsko-inovacijskih, zlasti difuzijskih procesov, raziskovalsko in pri agentih spreminjanja. Preveč so se omejili na ugodne posledice, premalo ustrezne raziskovalne metode so uporabljali, pretežno je (bilo) meriti posledice. Le-te so lahko (ne)želene, (ne)posredne, (ne)predvidene in njihove sinergijske kombinacije (kar je najbolj naravno). Ravnovesje v nekem družbenem sistemu lahko pustijo pri miru, spremenijo v dinamično ali celo v neravnovesje. Ko poskušaš

uvesti novosti, da bi bilo življenje v danem družbenem sistemu boljše, lahko povzročiš / olajšaš / okrepiš porast neenakosti, jez med bogatejšimi in revnejšimi. Možni so tudi ukrepi zoper tak problem.

#### 4.2.7 POVZETEK SPOZNANJ CELOTNEGA POGLAVJA O DIFUZIJU NOVOSTI

V invencijsko-inovacijski proces spada tudi *širjenje novosti med možne odjemalce*, sicer novost ostane invencija in ne postane inovacija, ali vsaj ne dovolj uporabljena inovacija. Ne uveljavijo se same od sebe, ampak z veliko odporov in zato z veliko naporov. Le-te si lahko olajšamo, če upoštevamo, da so glavni štirje elementi / sestavine difuzijskega sistema (1) novost, (2) kanali za komuniciranje, (3) čas in (4) družbeni sistem.

Torej moramo upoštevati (1) značilnosti novosti, ki jo poskušamo uveljaviti, (2) heterofilnost in/ali homofilnost tistih, ki komunicirajo, (3) proces odločanja o novosti, razlike med možnimi odjemalci glede na hitrost odziva na ponudbo, stopnjo sprejetosti novosti (krivuljo S), merila za odločitve glede novosti, (4) strukturo in norme družbenega sistema, mnenjskega vodje v njem, vrste odločitev glede novosti ter posledice novosti, vključno s tistimi glede (ne)enakosti med ljudmi, ki družbeni sistem sestavljajo. Gre torej za kompleksen in kompliciran dialektični sistem, ki zahteva jasno opredelitev, kako delujejo v danem primeru zakon o potrebni in zadostni celovitosti in druge sestavine dialektične teorije sistemov. Glejte Prikaz 4.25!

Doslej smo zelo malo rekli o trženjski fazi IIP. Malce dopolnimo!

### 4.3 MOŽNOSTI ZA TRŽENJE INVENCIJ, POTENCIALNIH INOVACIJ IN INOVACIJ<sup>515</sup>

#### 4.3.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA V P. 4.3

Poglavje 4.2 kaže, da imata marketinška in invencijsko-inovacijska teorija dosti več stičnih točk, kot je videti na prvi pogled iz večine objav o njima. Večina trženjskih objav se omejuje na trženje novih izdelkov, kot da drugih novosti ni treba uveljavljati pri možnih odjemalcih s trženjem nekega tipa, najbrž prilagojenega razmeram in posebnostim. (Berkovitz idr. 1989; Devetak 1996; Gruenwald 1997; Hall 1991; Kotler 1996; Obrac 1994; Peter idr. 1989; Scheuing 1974; itd.) Večina literature o invencijsko-inovacijskem managementu pa se ukvarja z novostmi, ki naj postanejo inovacije tako, da *trženje* sicer omeni, kaj več pa skorajda ne. (Afuah 1998; Kos 1996; Likar 1998; Mulej idr. 1987; Mulej idr. 1994; Vuk 1999; itd.)

Tam zapisana spoznanja dopolnjujemo tukaj s poizkusom sestaviti in s praktičnimi primeri vsaj nekoliko utemeljiti tipologijo možnosti za trženje, ki jih predstavljajo invencije, potencialne inovacije in inovacije glede na svoje invencijsko-inovacijske in tržniške lastnosti. (N. in M. Mulej 1999).

#### 4.3.1 RAZLIKA MED INVENCIO, POTENCIALNO INOVACIJO IN INOVACIJO

Zaradi preglednosti spomnimo na Prikaz 0.1 in ponovimo nekaj opredelitev pojmov.

**Invencija** je pojem, ki ga nekoč niso razlikovali od pojma inovacije, danes pa je razlika poudarjena (EU 1995, 2000, 2004; Oslo 1992; Frascatti 1971). Tako pomeni invencija *vsak nov domislek*, ki bi morda kdaj kasneje utegnil voditi h kakšni koristi za odjemalce in avtorje/lastnike. (Patentira ali kako drugače zaščiti se invencija/sugestija, zato da bi lastnik zamislil, če bi mu uspelo dobiti interesente – odjemalce in kupce – smel s prodajo pravic, da uporabijo zamisel, dobiti stimulacijo za napore in sposobnosti, ki jih je vložil. Patentirati se da le tisti del invencij, ki imajo možnost postati uporabne v proizvodnji. Druge invencije se dajo zaščiti kako drugače, npr. avtorsko. V to ne bomo dosti zahajali, saj se s tem ukvarja specializirana pravna disciplina.) Seveda se da obravnavati samo tista invencija, ki postane sugestija, torej jo zabeležijo.

---

<sup>515</sup> Nastja Mulej in Matjaž Mulej

**Potencialna inovacija** je pojem, ki označuje tisto stopnjo razvoja invencije v smeri k inovaciji, ko ima novost že vse lastnosti, potrebne za praktično uporabnost, ni pa še našla odjemalcev in zato še ni dala koristi niti odjemalcem niti avtorjem/lastnikom. Dokler so razlikovali med invencijo in inovacijo s pretežno tehnično-tehnoloških vidikov, so zato rekli, da je inovacija tista invencija, ki je uporabna. Tako so še puščali ob stran vidik trženja, investiranja, financiranja, proizvodnih in drugih pogojev ipd. Torej so pod imenom inovacija govorili pravzaprav o potencialni inovaciji. – Premalo natančna literatura o invencijsko-inovacijskem managementu tega pojma / razvojne stopnje invencije sploh ne omenja. Njegovo smiselnost smo uspešno preverili v magistrski raziskavi Blaža Rafolta (1997).

**Inovacija** se od invencije in potencialne inovacije razlikuje predvsem po lastnosti, da je že našla svoje odjemalce in se že dokazala za koristno. Na poti od invencije do inovacije velika večina zamisli odpade ali propade. Po nekih ocenah uspe samo enemu samemu odstotku invencij, da bi postale korenite inovacije, in kakšnim sedmim nadaljnjim odstotkom, da bi postale drobne inovacije.

Kdaj je novost koristna, **odločajo uporabniki**. Načelno je to neproblematična opredelitev, a postane problem, ko postavimo vprašanje, po katerih merilih šteje kateri uporabnik novost za koristno. V p. 4.2. smo opozorili, da morajo agenti spreminjanja včasih poskusiti onemogočiti uporabo kakšne novosti, ker s širše zastavljenih vidikov ni koristna, četudi med posamezniki najde odjemalce. Zgled za to so sredstva za omamljanje izven medicinske rabe, pa naj gre za alkohol, nikotin ali druge droge, ipd.

Uradna, mednarodno sprejeta definicija inovacije, da je to tista novost, ki jo uporabniki štejejo za koristno, se v problem *subjektivnih izhodišč* uporabnikov in iz njih izvedenih *izbranih vidikov* uporabnikov ne spušča. V tržnem gospodarstvu je pač navada / kultura / etika / norma / normalno, da take odločitve prepuščamo uporabnikom in/ali kupcem. Morebitne zlorabe opredeljuje in preganja država s pravnim redom, s katerim dopolnjuje tržnega.

Zato se tukaj ne moremo spuščati v definicijo inovacije, ki pač je uradna in mednarodno veljavna. Lahko le opozorimo na problem, na katerega opozarja dialektična teorija sistemov, namreč na problem subjektivnih izhodišč, njihovega vpliva in vpliva nanje ter na problem zadostne in potrebne celovitosti. V okviru, ki ga odpira to poglavje, nas razlikovanje invencije, potencialne inovacije in inovacije zanima poleg tega bolj z drugačnih vidikov, namreč z vidika **razlik v njihovem trženju in v trgovanju z njimi**. Iz tukaj povzetih definicij namreč izhaja sklep, da so invencije (kot sugestije), potencialne inovacije in inovacije:

- dognane do različne stopnje koristnosti za njihove uporabnike / odjemalce;
- povezane z različno obsežnimi naložbami avtorjev in njihovih (so)investitorjev;
- povezane z različno obsežnimi tveganji za njihove kupce;
- zaradi vsega trojega sposobne dosežati v prodaji bistveno različne cene, po katerih so jih kupci voljni kupiti in avtorji/prodajalci prodati.

Ta dejstva navajajo na razmislek o povezovanju marketinga in inoviranja, ki presega spoznanja, ki smo jih povzeli v p. 4.2. iz virov o difuziji novosti.<sup>516</sup>

#### 4.3.2 TESNA SOODVISNOST MARKETINGA IN INOVIRANJA

Marketing ali trženje je ena od tistih poslovnih dejavnosti, ki so dosti bolj pomembne v tržnem gospodarstvu kot v proizvodnem/cehovskem in samozadostno agrarnem, v katerem proizvajalci delajo bolj zase in manj kot ponudniki izdelkov in storitev za druge. To, kar poenostavljeno imenujejo *tržno gospodarstvo*, je pravzaprav *gospodarstvo inovativne družbe*.<sup>517 518</sup>

<sup>516</sup> Tudi tisti viri ne razlikujejo dosledno med tipi novosti, iz konteksta je treba uganiti, kateri tip imajo avtorji v mislih.

<sup>517</sup> Inovativnost in marketing diktira vsemu svetu najprodornejši del manjšine - 20% prebivalstva. Zaradi

Sliko o razvoju trga od prastarih do sodobnih razmer, ki smo jo že prikazali v Temi 2, lahko z vidika odnosa med tipom gospodarstva in vlogo inoviranja in marketinga dopolnimo tako, kot kaže Prikaz 0.13.

V najsodobnejših razmerah, ki danes veljajo v gospodarsko najrazvitejših predelih sveta, odjemalci sprejemajo, kar štejejo za odlično v pogledu *cene, tehnične in komercialne kakovosti, izbire in enkratnosti*, vsega tega hkrati (npr. Mulej idr. 1994) in povezanega v sistem. Vanj po novem spada tudi skrb za naravno okolje (Ečimovič, Mulej, Mayur 2002; Ečimović idr. 2007), zato je najsodobnejše podjetje sonaravno (Prikaz 0.14). To pomeni, da so uspešni predvsem tisti proizvajalci in ponudniki, ki odjemalcem ponujajo odlično kakovost, ki temelji na nenehnem izboljševanju in spreminjanju lastnosti izdelkov in postopkov, proizvodnih in neproizvodnih v koristne(jše), na inoviranje. Na kratko bi lahko rekli, da je (Afuah 1998):

***inovacija = invencija + komercializacija.***

Torej:

***Brez tržnega uspeha pojem inovacije ni upravičen, niti ni v sodobnih razmerah tržnega uspeha brez inoviranja.***<sup>519</sup>

To pomeni, da je za poslovni uspeh pomembnih veliko faktorjev, ki so med seboj tesno povezani, soodvisni. V *enačbo pogojev za inovacijo* smo v p. 0.5 te knjige vključili splet, povzet v Prikazu 0.4, in razčlenjen v Prikazih 0.5 in 3.2.

V praksi in v Prikazu 0.5 nastopa marketinški splet kot del pripomočkov vodenja podjetja<sup>520</sup>, bodisi podjetniškega bodisi menedžerskega<sup>521</sup>. Ne moremo ga obravnavati, kaj šele obvladati uspešno, če ga izdvojimo iz celote, niti ga ne smemo pustiti ob stran. Sestavljajo ga po običajni opredelitvi pojma **štiri P**:

- izdelek,
- cena,
- distribucija,
- promocija.

Dodali bi jim lahko še nadaljnje **tri P**, ki so pomembnejši pri storitvah kot pri materialnih izdelkih:

- procesiranje,

---

globalizacije se (vsaj v Evropi) nobena družba/država ne more skriti pred dilemo, ali bo inovativna ali (neo)kolonija.  
<sup>518</sup> Dokaj enostransko je tudi, kadar govorijo o informacijski družbi namesto o inovativni družbi. Sodobna uporaba informacijske tehnologije, ki jo uporabljajo za podlago opredelitve, da gre dandanes za informacijsko družbo, je le del značilnosti inovativne družbe. Kot smo pokazali drugod in tudi v tej knjigi, inovativna družba uporablja podatke, sporočila in informacije v veliko večjih količinah in raznolikostih kot prejšnje (industrijska, predindustrijska), da zaradi konkurenčnih pritiskov nenehno inovira, ustvarja pogoje in okoliščine za inoviranje in kar največjo izrabo inovacij itd. Zato spadajo med značilnosti inovativne družbe tudi vse več šolstva, raziskovanja, trženja, vključno s tržnim komuniciranjem, knjižničnega in drugega omogočanja dostopa do podatkov, sporočil in informacij, njihovega hranjenja idr. Med nje spada tudi učeča se družba, podjetniška družba, družba s temeljem na znanju, družba poslovne odličnosti ipd. Zdaj govorijo tudi o prehodu of menedžmenta podatkov in informacij na menedžment znanja in novi menedžment znanja, ki dosti bolj kot prej poudarja sistemsko razmišljanje, vsebinsko razliko med informacijo in znanjem ter med ustvarjanjem znanja, njegovim zbiranjem, urejanjem in uporabo; vse to so faze istega procesa (McElroy 2003).

<sup>519</sup> Tržni uspeh seveda pomeni, da neki odjemalci kot uporabniki sprejmejo novost kot inovacijo; lahko so to avtorji novosti sami (če tako izboljšajo lastno delo), njihovi sodelavci v isti organizaciji ali uporabniki kje drugod.

<sup>520</sup> Marketing štejejo za menedžment poslovnega okolja. Gre za proučevanje, spoznavanje in zadovoljevanje potreb ciljnih skupin uporabnikov in možnih uporabnikov z menjalnimi procesi in na čim gospodarnejši in donosnejši način.

<sup>521</sup> *Podjetniško* vodenje podjetja ali druge organizacije je bistveno pomemben *stil vodenja*, ko gre za ustanavljanje in rast organizacije, ker je njegovo bistvo *inovativno upravljanje inovacijskih priložnosti in inovacij*. V naslednjih fazah obstoja in delovanja organizacije pride v ospredje bolj *izraba* kot ustvarjanje novosti (in vanje usmerjenih naložb vseh vrst), zato je primernejši *menedžerski* stil vodenja. (Rebernik, v: Dyck, Mulej in soavtorji, 1998)

- fizični dokazi,
- ljudje.

Glede na to, koliko *kompleksno* je sodobno dogajanje, če upoštevamo hkrati enačbo pogojev za inovacijo, zapletenost ustvarjanja invencij, zapletenost proizvodnje in zapletenost, ki jo izraža 4+3 P, se kaže (po Prikazih iz tem 0 in 2 v tej knjigi) nujno dodati še **osmi P** –

- pripravo.

V njej in pri vseh drugih »P« je *sodelovanje* specialistov za trženje in specialistov za inoviranje, drobno in korenito, poklicno in brez poklicne dolžnosti, vsaj koristno, če ne celo nujno. Ker pa ima vsak poklic svoje značilnosti, vrednote, znanja, jezik, skratka svojo kulturo, je sodelovanje omenjenih ljudi pogosto tudi težavno (Treven, Mulej, v Mulej 2008). Precej lažje dosegljivo postane, ko se zavejo, da so zaradi svojih različnih specializacij in obenem usodnih povezanosti *soodvisni*, drug drugemu potrebni in koristni, celo neogibni in razvijejo svojo *etiko soodvisnosti* (glejte p. 1.7).

Inovacijske in trženjske (ter še mnoge druge, seveda) vidike poslovanja povezati bi morda bilo lažje, če bi zavest in etiko soodvisnosti podprli z vidnimi zgledi. Je pač tako, da se pri sodobni ogromni količini in razvejanosti znanja nujno specializiramo, vsaj za svojega izmed mnogo tisoč poklicev. Zaradi tega se šolamo za specialiste pri specialistih, soodvisnost med medsebojno različnimi specialisti pa izgine v ozadje ali celo v pozabo. V nadaljevanju poskušamo podati svoj novi poskus **tipologije povezanosti med marketingom in inoviranjem**, ki bi morda pomagali *povezati specializacijo in sodelovanje soodvisnih specialistov* v skupnem procesu poslovanja, zlasti inovativnega poslovanja.<sup>522</sup>

Taka tipologija bi bila – po prvem preskusu, prikazanem tukaj kasneje v p. 4.3.4 – najbolj uporabna v “Osmem P – pripravi”, ki je podlaga za **bodoče odločitve avtorjev** (Prikaz 0.1):

- ali bi invencijo/sugestijo kot zamisel opustili, preden stane veliko naložb in napora;
- ali bi se lotili spreminjanja invencije/sugestije v potencialno inovacijo in vložili napor in denar;
- ali bi zamisel prodali kot invencijo/sugestijo in z njo zaslužiti nekaj malega, a ničesar več tvegali;
- ali bi invencijo/sugestijo, potem ko smo jo razvili v potencialno inovacijo, vendarle opustili, preden nas stane še več, kot je že, pridobljene nove sposobnosti in spoznanja pa uporabili kje drugod;
- ali bi potencialno inovacijo razvili dalje v inovacijo in vložili denar in napor razen v raziskovalno in razvojno delo tudi v proizvodno in vse drugo delo, trženje in trgovanje;
- ali bi zamisel prodali kot potencialno inovacijo in z njo zaslužili nekaj malega, a ničesar več tvegali;
- ali bi inovacijo uporabljali kratek ali daljši čas;
- ali bi drugim zaprli vstop na njen trg in poskusili pobirati tržno rento za ponudnika s premočjo nad povpraševalci;
- ali bi drugim dovolili vstop na njen trg (npr. s prodajo licenc za patentirano znanje, s prodajo know-how, tj. izvedbenega znanja) in pridobili koristi lastnika patenta, širjenja omrežja zvestih kupcev;
- ipd.

Da bi se o takih in podobnih dilemah lažje odločili, ne moremo imeti popolnih informacij, saj se dajo bodoči odzivi bodočih odjemalcev samo predvidevati in zato značilnosti inovacij (skih zamisli) le uganjevati, toda bolj ali manj informirano in kvalificirano. (prim: Afuah, 1998 idr.)

<sup>522</sup> Po potrebi obnovite svojo vednost o inovativnem poslovanju v p. 3.2.2.



#### 4.3.3 ZNAČILNOSTI INOVACIJSKIH ZAMISLI IN INOVACIJ S TRŽENJSKIH VIDIKOV

- Ko gre za uveljavitev neke novosti pri odjemalcih, da bi postala inovacija, je seveda treba upoštevati *lastnosti obeh, novosti in (možnih) odjemalcev*. Med (možnimi) odjemalci so lahko:
- osebe ali organizacije **zunaj** ponudniške organizacije (na običajnem »trgu«) in/ali tudi
- sodelavci v **ponudniški** organizaciji sami<sup>523</sup>.

Obojne bi (npr. po metodah iz p. 4.2, o zbirki nadaljnjih na kratko glejte: Mulej, 2007) morali *dovolj dobro spoznati* in o svoji zamisli *prepričati*, da je vredna tolikšne podpore, da bi se (začeti in šele začeti ali pa že dalj časa izvajani) invencijsko-inovacijski proces zmožni nadaljevati z njihovo podporo ali celo sodelovanjem<sup>524</sup>. Pri tem je mogoče naleteti na podobno pomembne razlike znotraj podjetja, kot so razlike med podjetji. Po vsakem izmed faktorjev – pogojev za nastanek inovacije – so možne namreč precejšnje razlike. Razlike so možne tudi po stopnji razvitosti novosti in po njenih inovacijskih značilnostih, kar kaže naslednja tabela v Prikazu 4.12. Kombinacij je veliko, zato tudi razlik.<sup>525</sup>

Za vsakega od omenjenih osnovnih položajev iz Prikaza 4.12, od katerih sva vsakega poimenovala s številsko kombinacijo, ki ustreza vrstici in stolpcu, utegne ustrezati neka drugačna kombinacija, celota ali (dialektični) sistem **trženjskih prijemov**. Z uporabo nekaj praktičnih primerov sva poskušala ponazoriti nekatere njihove možnosti (N. in M. Mulej 1999). Enoličnih rešitev najbrže ne more biti.<sup>526</sup> Trženje in inoviranje sta pač bolj praktično izkustveni dejavnosti kakor kakšna matematično eksaktna teorija, ki sme vsaj včasih in začasno biti pretirano odmaknjena od stvarnosti. Na posamičnih tipih trgov se pojavljajo tipično različni ponudniki in povpraševalci.

#### 4.3.4 PONUDNIKI IN POVPRASEVALCI GLEDE NA TIP NOVOSTI

Navezujemo se na prej navedene možne odločitve, kaj početi z neko novostjo. Njihov pregled je pokazal veliko variant odločitev, zato pa tudi variant, kdo so možni ponudniki in

---

<sup>523</sup> O teh v virih, ki smo jih uporabili v p. 4.2, ni bilo dosti ali celo nič govora. Toda praksa glede drobnih inovacij kaže, da jih zelo pretežno uporabijo v ponudniški organizaciji sami, morda celo avtorji sami. Tako krepijo svojo produktivnost in ekonomičnost, včasih tudi kakovost svojih izdelkov in postopkov. To je važno tudi v celoti invencijsko-inovacijske tematike, saj ocenjujejo, da je preko dveh tretjin ali celo treh četrtin vseh uspešno uveljavljenih invencij, torej inovacij, v kategoriji drobnih glede postopkov dela. Pri njih je difuzija novosti manj aktualna, saj avtorji nimajo namena, da bi jih prodajali neposredno, v svojem okolju pa jih vendarle morajo uveljaviti. Ne gredo na trg, a so na dolgi rok bistvene, delno zaradi svojih ekonomskih in tehniško-tehnoloških prispevkov, delno sociološko in psihološko, saj večajo delež ljudi, naklonjenih inoviranju, torej homofilnih do agentov inoviranja. Tako podpirajo uveljavljanje inovativnega poslovanja in inovativne družbe namesto rutinerstva.

<sup>524</sup> Ker se večina marketinške literature omejuje na trženje izdelkovnih inovacij, nastaja vtis, da so za ustvarjanje invencij in potencialnih inovacij pomembni samo ali vsaj zelo pretežno tisti v »Raziskovanju in razvoju«. Praksa je zelo jasno dokazala, da je možno ustvariti veliko inovacij in inovacijske koristi v obliki dodatnega dobička ali prihranka, posrednega ali neposrednega, tudi v vseh drugih dejavnostih. V naših razmerah je npr. zelo majhna pozornost posvečena racionalizacijskemu inoviranju administrativnih opravil in procesov. Dr. Ben Graham Jr. (Graham 1998) pa na osnovi več desetletij praktičnega dela dokazuje, da je v tem segmentu skrite za na milijone dolarjev, ne samo tolarjev, inovacijske koristi. Razlog: o starih navadah se ne sprašujemo, zakaj delamo tako, kot delamo, in jih ne raziskujemo. Enaka ugotovitev bi utegnila veljati za rutinsko delo tudi v trženjskih in komercialnih dejavnostih. Podobno je mogoče z metodami, kot so USOMID (glej p. 3.3), projektni management (Hauc, 2007 in prej), Evropska nagrada za kakovost (Mlakar 1998; poglavje v Mulej idr. 2000; Škafar, 2006; SZK, 2007) itd., precej krepiti ustvarjalnost dela, ne le rutine. Tako bi nastala ali se razvila inventivnost (sposobnost in volja izumljati) in inovativnost (sposobnost in volja spreminjati izume, pravzaprav invencije vseh vrst, v novo korist, v inovacije) brez omejitve na temeljni proces ali celo samo na proizvodno delo.

<sup>525</sup> Gre za nekoliko podrobnejšo in z marketingom povezano tipologijo inovacij, ki smo jo že obravnavali.

<sup>526</sup> Da ne bi položaja zapletla preveč, pustiva ob stran tudi razlikovanje med domačim in mednarodnim trgom, saj se ob prodoru globalnega trga, pred katerim ni mogoče pobegniti, taka razlika vse bolj izgublja. Slej ko prej pa ostajajo razlike v kulturah, ki pa tako ali tako ne sovpadajo z državnimi mejami, saj niso pravni, ampak sociološki vidik življenja. (Prim: Ivanuša-Bezjak, 1999; Živko 2005, 2006; Zver idr. 2005).

povpraševalci. Prikaz 4.12.

Tako so npr. za **invencije/sugestije** dokaj verjetni *ponudniki* posamezniki izumitelji in tiste raziskovalne in razvojne organizacije, ki jim je pogosto bližja kultura ustvarjanja za *neupoštevane odjemalca* kot marketinška kultura, ki vse v svoji organizaciji *podreja odjemalcem* (da bi na tej podlagi koristila ponudnikom, sebi). Za invencije so dokaj verjetni *odjemalci* prodorni in na precej tveganja pripravljeni *podjetniki*, manj blizu pa je ta – zgodnja in zato še tvegana – stopnja razvitosti novosti *managerjem*. Ali bodo zmogli iz nje kaj napraviti, je odvisno tudi od vseh drugih sestavin enačbe pogojev za inovacijo iz Prikazov 0.4 in 3.2.

Stopnja dognanosti novosti:		INVEN.-SUGEST.	POTENCIALNA INOVACIJA	INOVA-CIJA
Stopnja spremembe danega stanja:	• korenita	1.1.	1.2.	1.3.
	• drobna	2.1	2.2.	2.3.
Vsebina novosti:	• poslovni program	3.1.	3.2.	3.3.
	• izdelek	4.1.	4.2.	4.3.
	• proizvodni postopek	5.1.	5.2.	5.3.
	• drug postopek	6.1.	6.2.	6.3.
	• upravljanje/vodenje	7.1.	7.2.	7.3.
	• organiziranje	8.1.	8.2.	8.3.
	• metoda	9.1.	9.2.	9.3.
Uporaba (predvidena) – kje:	• na notranjem trgu (v organizaciji sami)	10.1.	10.2.	10.3.
	• na trgu izven org., v kateri je novost nastala	11.1.	11.2	11.3
Uporaba (predvidena) – namen:	• za novosti v poslovanju, proizvodnji	12.1.	12.2.	12.3
	• za sprotno porabo	13.1.	13.2.	13.3.
	• za trajno osebno porabo	14.1.	14.2.	14.3.
	• za posebne namene (obrambne ipd.)	15.1.	15.2.	15.3.
	• za RiR	16.1.	16.2.	16.3.
	• drugo	17.1.	17.2.	17.3.

Prikaz 4.12: Groba tipologija novosti z invencijsko-inovacijskega in tržnega vidika

Za *drobne* invencije/sugestije je položaj manj zapleten kot za *korenite*, ker pomenijo manjši odmik od dosedanjega stanja, večjo združljivost, primerljivost, manj zavračanja dosedanjih vrednot, čiste, vednosti in znanja, opreme in navad, lažje izvedljivo kalkulacijo, oceno tržnih možnosti itd. Odjemalcem, tistim v organizaciji nastanka novosti in drugim, so zato drobne inovacije precej bližje kot korenite. (Afuah 1998, 2003 idr.)

Nadalje so npr. za **potencialne inovacije**, ki so že razvite do *ravni prototipa* in tehnično torej že uporabne, ne pa še tržno uveljavljene, *ponudniki* posamezniki izumitelji in tiste raziskovalne in razvojne organizacije, ki so morda nekoliko bližje kulturi, ki upošteva odjemalce, od drugih RR organizacij (Kos 1996; Mulej 2007). *Odjemalci* potencialnih inovacij so najbrže tudi podjetniki prej kot menedžerji, a vendarle taki, ki so pripravljeni *tvegati manj* kot tisti, ki bi kupili novost, razvito na ravni invencije (avanturisti – po p. 4.2.3.1.1). Tudi za potencialne inovacije v splošnem velja, da jih je lažje uveljaviti, če so drobne, saj krepijo večino danih vrednot, vednosti in znanja, opreme itd., jih ne rušijo ali zamenjujejo, kot se zgodi pri korenitih.

Za **inovacije** pa so, ker so že vsaj nekoliko uveljavljene na trgu, *ponudniki* težka posamezniki izumitelji, ampak bolj verjetno organizacije, ki jim po kulturi organizacije ni blizu samo raziskovanje in razvoj, ampak tudi trženje. Morda jih poskušajo prodati kot licenco, če so novosti v fazi invencije patentirali, ali kako drugače, najbrže z dokaj rentniškimi nameni, ali z

namenom pridobiti vire za nadaljevanje tehničnega raziskovanja in razvoja, ne da bi se spuščali v tržniško, tržno, pravno in podobno vednost, znanje in delo. *Odjemalci* inovacij so najbrže *prej menedžerski kot podjetniški* ljudje, saj tvegajo še manj – tehnično, tvegajo pa, da se nakupljena zadeva bliža zastarelosti.

Ker gre za uveljavljanje novosti, o katerih primernosti *odločajo (možni) odjemalci*, ne avtorji zamisli, je uspeh avtorjev zelo odvisen od ekonomskih, socioloških, psiholoških, tehničnih, pravnih, naravnih in še kakšnih skupin faktorjev hkrati. Zato zahteva (dialektično) **sistemsko razmišljanje**, da bi dejavnost pripravili in izpeljali dovolj celovito, formalizirano ali neformalno. V njej kaže povezati vse, kar smo nanizali v p. 4.2 o uveljavljanju novosti in še kaj, o čemer govori ta knjiga in druge, npr. B. Likarja.<sup>527</sup>

Povzetek tipov ponudnikov in odjemalcev novosti, ki so razvite do različnih stopenj dognanosti, podaja Prikaz 4.13. Ko možni ponudnik ocenjuje svoje možnosti za trženje svoje novosti, bi bilo smiselno v dialektični sistem meril **povezati vsaj te prikaze**, izvedene doslej:

- Po Prikazu 0.13 bi ugotovili, za kakšen *tržni odnos* gre. To bi povedalo, ali je smiselno – glede na razmere – vztrajati, ker je povsem okvirno uspeh možen in verjeten, ali pa skorajda ne.
- Po Prikazu 0.4 in 3.2 bi ugotovili, katere izmed *pogojev za nastanek inovacije* obvladujemo. To bi povedalo, katere sposobnosti in možnosti moramo še pridobiti, da bi uspeh bil verjetnejši.
- Po Prikazih 0.1 in 4.12 bi ugotovili, za kateri *tip novosti in tržnih možnosti* gre. To bi povedalo, kje kaže iskati možne odjemalce in za kateri tip novosti gre, da bi si prihranili nepotrebne napore.
- Po Prikazu 4.13 bi ugotovili, pri katerem *tipu ljudi*, ki vodijo podjetja, ima naša novost oz. zamisel o njej še največ možnosti, da bi prodrla in bi jo sprejeli.

Stopnja dognanosti (možne) novosti	Verjetni ponudniki	Verjetni odjemalci
<i>Invencija/sugestija</i> (= zabeležena obetavna nova zamisel)	izumitelji in raziskovalne organizacije brez dosti čuta in znanja za tehnični razvoj, trženje in trgovanje	podjetniki, pripravljene na precej tveganja in nizko odškodnino izumitelju ali raziskovalni organizaciji, lastniku invencije
<i>Potencialna inovacija</i> (= uporabna novost)	izumitelji in raziskovalno-razvojne organizacije z znanjem za tehnični razvoj, manj za proizvodnjo, trženje in trgovanje	podjetniki, pripravljene na proizvodno in tržno, manj pa na tehnično-tehnološko in drugo raziskovalno in razvojno tveganje
<i>Inovacija</i> (= dokazano koristna novost)	razvojne in proizvodne organizacije z željo po rentniških projekih in posrednem širjenju svojega trga	managerji, manj pripravljene na proizvodno in tržno tveganje kot na tveganje zastarevanja in odvisnosti

Prikaz 4.13: Verjetni ponudniki in odjemalci po stopnjah dognanosti novosti, hkrati verjetni uporabniki tabele iz Prikaza 4.12 v fazi Osmega P (priprave odločitve)

Z metodo, ki jo nakazuje tabela iz Prikaza 4.12, se dajo v fazi priprave odločitve (*osmi P*) možne **novosti razvrstiti**, da bi bilo potem lažje oceniti, kakšna in kolikšna tveganja je treba premagati, da bi jih razvili v inovacije. Na vsak “predalček” (1.1. – 17.3.) se dajo navezati izkustvena in/ali teoretična spoznanja, najbrže po vseh sestavinah enačbe pogojev za inovacijo (Prikaza 0.4 in 3.2), katere pogoje dana organizacija izpolnjuje, da bi se je mogla lotiti z dovolj verjetnosti, da bi uspela.

Morda bi ta **zapletenost in nepredvidljivost** (ali vsaj šibka predvidljivost) bila odgovor na vprašanje: kako to, da je toliko marketinškega znanja znanega in tudi zapisanega v dobrih in spoštovanih knjigah, poslovni dosežki pa slej ko prej ostajajo pogosto presenetljivo vprašljivi. Najbrž bi bilo treba znani trikotnik

<sup>527</sup> Na ta spoznanja se navezuje razmislek o izdelavi poslovnega načrta, o kateri pa se je mogoče poučiti v drugih virih (npr. Rebernikovih, Glasovih, Rusovih itd.).

*potrebe*  
*ciljna skupina ▲ načini zadovoljevanja potreb*

dognati s pomočjo predlagane tabele iz Prikaza 4.12 kot dela sistema/spleta vseh teh Prikazov.

#### 4.3.5 PREIZKUS UPORABNOSTI PREDLOŽENE METODE

Za poizkus ponazoriti zgoraj predlagano metodo sva slučajnostno nabrala nekaj zgledov, ko sva brskala po nekaj slovenskih revijah in časnikih. Za ta, prvi poskus sva vzela v vzorec Podjetnik, Manager, Gospodarski vestnik, Glas gospodarstva, Marketing magazin, Ekonomsko revijo, Akademijo MM, Naše gospodarstvo, Organizacijo in nekaj številkk slovenskih dnevnikov, pretežno iz l. 1999. (N. in M. Mulej 1999)

Vzorec, ki sva ga nabrala, ni dovolj velik za povsem zanesljive znanstvene sklepe, ampak bolj za ilustracijo zamisli in za preverko, ali jo je vredno razvijati dalje. Članke, ki sva jih opazila, sva razporedila po okencih iz Prikaza 4.12. *Groba tipologija novosti z inovacijskega in tržnega vidika.*<sup>528</sup>

Omenjene revije in dnevniki so bolj namenjeni široki publiki bralcev kot ozko usmerjenim specialistom. Poleg tega z vidika ponudnikov novosti služijo, da jih popularizirajo, kot inačica odnosov z javnostmi. Zato je več člankov o novostih kot uporabe pojma inovacija, še manj je uporabe pojma invencija in potencialna inovacija. Tudi ni presenetljivo, da ni člankov o novostih, ki so še na ravni *invencije, morda sugestije*.

Za njih tudi tukaj vidimo prakso, da so skrite pred konkurenti, *zaščitene kot poslovna tajna*, skrite pri avtorjih zamisli, ker so še premalo dognane, da bi jih dali v javnost in npr. poskusili pritegniti interesente k sodelovanju, da bi skupaj razvili iz invencij potencialne inovacije in inovacije. Gre za točke 1.1 – 17.1, torej za vse v prvem stolpcu.

Novosti, ki so že dosegle raven razvitosti *potencialne inovacije* (stolpec 2), se v omenjenem tisku pojavljajo, če gre za izdelke.

Nisva našla člankov o potencialnih inovacijah, ki so po vsebini proizvodni ali drugi postopki, upravljanje, organiziranje, metoda dela ali sodelovanja. Teoretično pojasnilo za to dejstvo bi bilo v tem, da s postopki, upravljanjem, organiziranjem in metodami avtorji in lastniki potencialnih inovacij poskušajo izboljšati svoje lastno delo, da bi ga pocenili in/ali povečali stopnjo njegove ustvarjalnosti (okenca 5.2-9.2). To jih vodi k porastu konkurenčnosti na način, za katerega ni običajno objavljane. Izdelki na ravni potencialne inovacije (okence 4.2) se pojavljajo npr. v *Podjetniku* v redni rubriki *Priložnosti*. Ker so še na ravni potencialne inovacije in torej še niso v rabi, še ni mogoče vedeti, ali

- bodo po stopnji povzročene spremembe (tehnološke in/ali tržne) korenite ali drobne (okenci 1.2 in 2.2),
- po vsebini povzročene spremembe spremenile poslovni program ali mu samo dodale nov izdelek (okenci 3.2 in 4.2),
- po predvideni uporabi – po lokaciji – prišle v poštev v organizaciji (okence 10.2), v kateri so nastale, ali na zunanjem trgu (okence 11.2; to je verjetnejše, saj so objavljene),

---

<sup>528</sup> Marketinška literatura, ki se ukvarja z inovacijskimi vprašanji, se ukvarja z njimi z drugega vidika. Predvsem jo zanima trženjsko upravljanje, osredotočeno na nove izdelke. Tega tukaj ne kaže ponavljati, ampak oceniti, da se zamisel o tipologiji da uporabiti kot dopolnilo k tam zapisanim spoznanjem. Po eni strani z njo opozarjamo,

- da med inovacije ne kaže šteti samo novih izdelkov, ampak tudi vse druge vrste inovacij,
- da ne gre samo za inovacije, ampak tudi invencije in potencialne inovacije, ki ciljajo na drugačne verjetne segmente trga,
- da je za različne tipe novosti in segmentov trga različno dobro uporaben različen del pripomočkov, o katerih govori marketinška literatura,
- da so torej možni *in* smiselni *in* potrebni različni »marketinški spleti«.

Po drugi strani poskušamo s tipologijo vnesti več preglednosti v kompleksen položaj in obenem pokazati, da se le-ta ne sme obravnavati kot položaj (trenutno ali celo trajno stanje), ampak kot proces z nenehnim spreminjanjem lastnosti.

- po predvideni uporabi – po namenu – prišle v poštev za naložbe v novo proizvodnjo (kot stroji ipd., - okence 12.2) ali za sprotno rabo (kot hrana ipd. – okence 13.2) ali za trajno osebno rabo (kot avtomobili, bela tehnika ipd. – okence 14.2).

Nadaljni članki se dajo razvrstiti hitreje, ker govorijo o že uveljavljenih zamislih, ki so že dale korist, torej o inovacijah.

#### 4.3.6 PRIMERI NEUSPEHA INOVIRANJA ZARADI ZANEMARJANJA TRŽENJSKIH VIDIKOV

Posebej omenjati neuspehe, ki jih je v poslovanju povzročila napačna ocena bodočih tržnih možnosti ali drugačna vrsta zanemarjanja trženjskih vidikov invencijsko-inovacijskih procesov, ne bi bilo tako pomembno, kot je, če se ne bi pojavljalo kot zelo pomembna in pogosta težnja. Tudi v Sloveniji. Ponazorimo to trditev z dvema slovenskima dokumentoma uradnega značaja:

1. Odbor državnega zbora Republike Slovenije za znanost in tehnologijo je v sodelovanju z Zvezo inženirjev in tehnikov Slovenije priredil “javno predstavitev mnenj na temo *Tehnološko inoviranje Slovenije in izzivi tehnološkemu razvoju*. (Sovič<sup>529</sup> idr. 1998)
2. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj je pripravil dokumente o razvoju Slovenije (ZMAR 1999), v katerih šteje inovacije samo za del sredstev za tehnološki razvoj. V enakem stilu so ekonomisti postopali tudi na posvetovanju *Slovenija in Evropska unija* (Borak, ur. 1999).

Oboje je namreč v nasprotju z dokumenti Evropske unije, ki šteje tehnološki razvoj za del inoviranja, ne obratno (EU 1997). Gre torej za znak, da je zanemarjanje trženjskih vidikov inoviranja v Sloveniji takorekoč uradni odnos. Žal. To je namreč zelo problematično in kaže, da pojmovanje inoviranja še ni dovolj posodobljeno in skladno z dokumenti EU (EU 1995; EU 2000) in OECD (OECD 1992). K sreči se je uradni odnos Slovenije do inoviranja precej popravil (UMAR 2001): inoviranje velja za osnovo gospodarjenja, podpora inoviranju je bila tudi merilo, ali so delni elaborati za Strategijo gospodarskega razvoja Slovenije ustrezni, dovolj sodobni. Ne smemo pa še reči, da je uradni odnos Slovenije do inoviranja v celoti posodobljen: za zdaj je zakon o pospeševanju tehnološkega napredka mrtva črka na papirju, zakon o enakomernem regionalnem razvoju pa vsaj delno tudi in zelo šibko povezan s pospeševanjem inovativnosti in inoviranja (Mulej idr., ur. 2000; PODIM 2001; PODIM 2002; PODIM 2003).<sup>530</sup>

Z ožje podjetniškega vidika pa je dovolj znanih primerov, ki kažejo, da

#### ***invencijsko-inovacijski poizkusi pogosto ne uspejo prav zaradi zanemarjanja trženjskih vidikov inoviranja.***

Če izmed mnogih virov o inoviranju vzamemo samo že omenjenega (Afuah 1998), najdemo v njem izrecen povdarek, da so tehnično-tehnološki in trženjski vidiki inoviranja *enakovredni in soodvisni, neločljivi*. Najdemo tudi ponazoritve z nekaj primeri, ki dovoljujejo posplošen sklep, da imajo *tržno vpeljeni ponudniki* toliko prednosti pred novimi ponudniki, da jim večkrat prevzamejo inovativni izdelek. To se zgodi zlasti zlahka, kadar ni težko izdelek posnemati s tehnično-tehnoloških vidikov. Afuah navaja zglede, iz katerih je Teece izpeljal celo enega od tkim. statičnih modelov inoviranja, namreč tistega z vidika možnosti za pridobitev koristi od inovacijske zamisli v odvisnosti od sposobnosti, ki so nujne in dopolnjujejo tehnično-tehnološke. Med njih spadajo: *proizvodnja, trženje, distribucijski kanali, poprodajne storitve, blagovna znamka in dopolnilne tehnologije*. Poleg njih je važno, koliko težko je posnemati tehnologijo, ker

<sup>529</sup> Moramo biti pošteni in povedati, da je B. Sovič nastopil samo v vlogi predsednika parlamentarnega odbora, ne kot avtor uvodnikov ali drugih prispevkov, katerih enostranskost je pretežno bila grozljiva (vsaj po oceni Muleja kot poslušalca). – V nadaljnjih letih se posvet take vrste ni ponovil.

<sup>530</sup> Pri tem je važno tudi to, da je Evropska unija povedala, da je za Slovenijo prostor v EU, če je inovativna, sicer ne, četudi je to povedala v diplomatskem jeziku. Slovenija pač ni tako velika kot npr. Poljska, da bi bila koristna kolonija, jo pa bi bilo potrebno podpirati namesto izkoriščati, če ne bi bila inovativna. (EU 1997).

je pravno zaščitena ali pa možni posnemovalci ne vedo in znajo dovolj, da bi posnemali uspešno. Za to je potreben seveda tudi denar.

Tako navaja, da je RC Cola prva uvedla dietno colo, a dobičke sta pobrala Coca Cola in Pepsi Cola. S področja visoke tehnologije je zgled, da je EMI podjetje, ki je izumilo neke zdravstvene pripomočke za potrebe bolnišnic, in jih tudi uvedlo na trg, a je kmalu moralo prepustiti svoje vodstvo podjetju GE.

Skratka, *kombinacija spoznanj iz vseh Prikazov, navedenih* v tem poglavju, bi nudila podporo, ko v podjetju pripravljajo svoje odločitve, ali bi se lotili uresničevanja inovacijskih zamisli. Nudila bi možnost, da so odločitve pripravljene celoviteje kot sicer.

Da je spoznanje, da so inovacije stila poslovanja vsaj tako pomembne kot tehnično-tehnološke, je več let po tu navedeni raziskavi objavil IBM (2006): 'lažje je z zelo sodobnim marketingom prodati nekoliko zastarel izdelek, kot z zastarelim marketingom sodoben izdelek'.

#### 4.3.7 POVZETEK SPOZNANJ O POVEZAVI MED INOVIRANJEM IN MARKETINGOM

Marketing je pomembno sredstvo difuzije novosti, saj služi za upravljanje trga. Ima različne vloge glede na to, ali gre za invencije/sugestije, potencialne inovacije ali inovacije.

Marketing se pri *invencijah* morda pojavlja, potreben je zlasti tisti del marketinga, ki ga nekateri hočejo šteti za samostojnega, drugi pa ne, imenuje pa se *stiki z javnostmi*. Lahko gre za interne stike, da bi avtorji zamisli pridobili sodelavce in podporo pri odločilnih ljudeh in organih. Gre pač za procese znotraj organizacije, razen če avtorji čutijo potrebo, da bi si poiskali pomoč drugod<sup>531</sup>.

V časopisih, ki sva jih obravnavala, ponekod ni ničesar, kar bi dovolj izrecno spominjalo na invencijsko-inovacijske procese in dosežke, drugod več, največ v Podjetniku in Gospodarskem vestniku. Nabor kaže, da objavljajo zelo pretežno sporočila o *izdelkovnih novostih, predvsem inovacijah*. Sporočilo torej ni dovolj popolno, da bi smeli sklepati iz njega, koliko invencijsko-inovacijskega delovanja se odvija v Sloveniji v celoti. Zagotovo ga je v resnici več, kot kažejo članki o racionalizacijah, uporabi standardov, trudu doseči certifikat ISO 9000 in certifikat ISO 14000. Odstotki vendarle niso spodbudni: po raziskavi GZS je inovativnih 6 % zaposlenih (Baebler 2003).

Za *potencialne inovacije in inovacije*, namenjene *investicijski* rabi za razvoj in izgradnjo novih proizvodnih in drugih poslovnih kapacitet, pa bi morali manj gledati revije in dnevni tisk, na katerega sva se omejila. Več bi povedali ožje specializirani tiski, tehnični in sejemske katalogi. V njih se predstavljajo izdelki posamičnih ali več enako ali primerljivo specializiranih proizvajalcev in drugih ponudnikov. Enaka tipologija novosti bi utegnila biti koristna tudi za jasnejši vpogled, za kaj v bistvu gre, tudi pri tistem delu invencij, potencialnih inovacij in inovacij. Tako bi najbrže bilo lažje zbrati in izbrati primerne trženjske metode.

Vsekakor bi trženjske vidike inoviranja morali tehnični in ekonomski strokovnjaki v Sloveniji jemati resneje. Tehnično-tehnološke in trženjske vidike je nujno jemati kot soodvisne sestavine iste celote pogojev za poslovni uspeh; med njih spadajo seveda tudi menedžmentski vidiki, da aktivirajo ustvarjalnost sodelavcev.

Ali so to posebnosti Slovenije, ki se trudi nadoknaditi svoj gospodarsko in družbeno razvojni zaostanek, ali velja kaj podobnega tudi za najrazvitejša/najinovativnejša okolja sveta?

#### 4.4 PRIMERJAVA TREH INOVACIJSKO USPEŠNIH MODELOV MANAGEMENTA JAPONSKE, ZDRUŽENIH DRŽAV AMERIKE IN ZAHODNE EVROPE<sup>532</sup>

##### 4.4.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA V P. 4.4

Zakaj se razlika med najnaprednejšimi industrijskimi in ostalimi deželami sveta povečuje?

<sup>531</sup> Za to imajo v Sloveniji precej nove podpore (Mulej, ur. 1998; Likar 2001; Likar 2006).

<sup>532</sup> Zdenka Ženko

Najpomembnejša prednost morda ni več dostop do denarja in tehnološke opreme. Očitno sta najpomembnejša dejavnika za uspeh družbe ali gospodarstva 1. okolje družb, vključno s kulturo, naklonjeno invencijam, inovacijam in inovativnosti managementa, ter 2. znanje, kako uporabiti informacije, kako določiti cilje, kako voditi in želje za doseganje nenehnega inoviranja za odlično kakovost. V naslovu omenjene tri izbrane modele bi lahko razvrstili z vidika razvojnih faz družb med najrazvitejše, tiste s prevladujočo inovacijsko intenzivno industrializacijo. V obravnavanih treh območjih so med prvimi vpeljali podjetništvo namesto cehovstva, kar je pomenilo konkuriranje na tržišču namesto dogovarjanja. Razlike med področji so seveda očitne in se kažejo tudi na izbranih opazovanih področjih kulture, šolstva, organizacijskih oblik, menedžmenta, finančnih sistemov in drugih.

Sprostitev podjetništva je običajno povzročila ponudbo, večjo od povpraševanja. Tak tip trga je vzpodbujal nenehno prizadevanje za izboljševanje kakovosti in nenehno inoviranje. Med obravnavanjem Japonske bomo spoznali, da so z Demingovim prizadevanjem za izboljšanje kakovosti izdelkov prvi povezali kakovost in inoviranje.

Poslovanje postaja vse bolj mednarodno in vse bolj se ukvarjamo z globalno strategijo in vodenjem družb. Izbrani vidik tega poglavja je preučevanje vpliva modelov menedžmenta na invencijsko in inovacijsko sposobnost. To želimo doseči s predstavitvijo povzetkov o modelih menedžmenta treh uspešnih ekonomij, kakšen je njihov načina vodenja in s tem/zato vpliv na invencije, inovacije ter inovativnost menedžmenta.

Sistem menedžmenta pomeni iskanje ravnotežja med mnogimi sestavinami, tehnikami, postopki in prakso. Kombinacija vseh teh sestavin mora ustrezati sedanjemu in prihajajočemu položaju v njihovem družbenem okolju. Mehke predpostavke, pomembne za vodenje podjetij, so se izkazale za vsaj enako pomembne kot struktura, organizacija, metode ter tehnike menedžmenta in drugo, kar naj bo orodje ljudem, ne toliko dejavniki vodenja, ki so neodvisni in posledica razumskega in čustvenega sklepanja.<sup>533</sup> Sistem/splet z našega izbranega vidika najpomembnejših v naše raziskovanje vključenih sestavin in njihovih povezav so prikazane v Prikazu 4.14. Ta nova področja so postala zanimiva in pomembna ob zavedanju o kompleksnosti problemov in rasti soodvisnosti.

Vzrok za to najdemo v prehodu tržnih pogojev od pretežno rutinerskih do strogo inovativnega poslovanja. Območja sveta, ki sem jih raziskovala med doktorskim študijem<sup>534</sup>, danes tvorijo vodilni vrh v inovativnem poslovanju. Ugotovitve bom tukaj le kot povzela.

#### 4.4.1 MODEL ORGANIZACIJE

##### 4.4.1.1 Model organizacije na Japonskem

Japonske organizacije odsevajo večstoletno tradicijo družinskih podjetij. S pomočjo »nacionalizma s sovraštvom do tujcev« je vlada zagotovila zaprto stabilno okolje brez motečih tujih vplivov, v kakršnem so družinska podjetja lahko zrasla v korporacijske oblike. Model vodenja, ki se je razvil po II. svetovni vojni pod ameriškim vojaškim vodstvom, kaže vključitev mnogih administrativnih in vodstvenih veščin in tehnik iz Zahodne hemisfere v kombinaciji z japonskimi družbenimi značilnostmi. Predvsem te spremembe po II. svetovni vojni so povzročile hiter gospodarski razvoj in uspeh na domačem in tujih tržiščih. Z Demingovim vplivom so bili verjetno prvo gospodarstvo na svetu, ki je posodobilo svoj odnos do kakovosti in invencijsko-inovacijskega procesa, ju povežalo.<sup>535</sup>

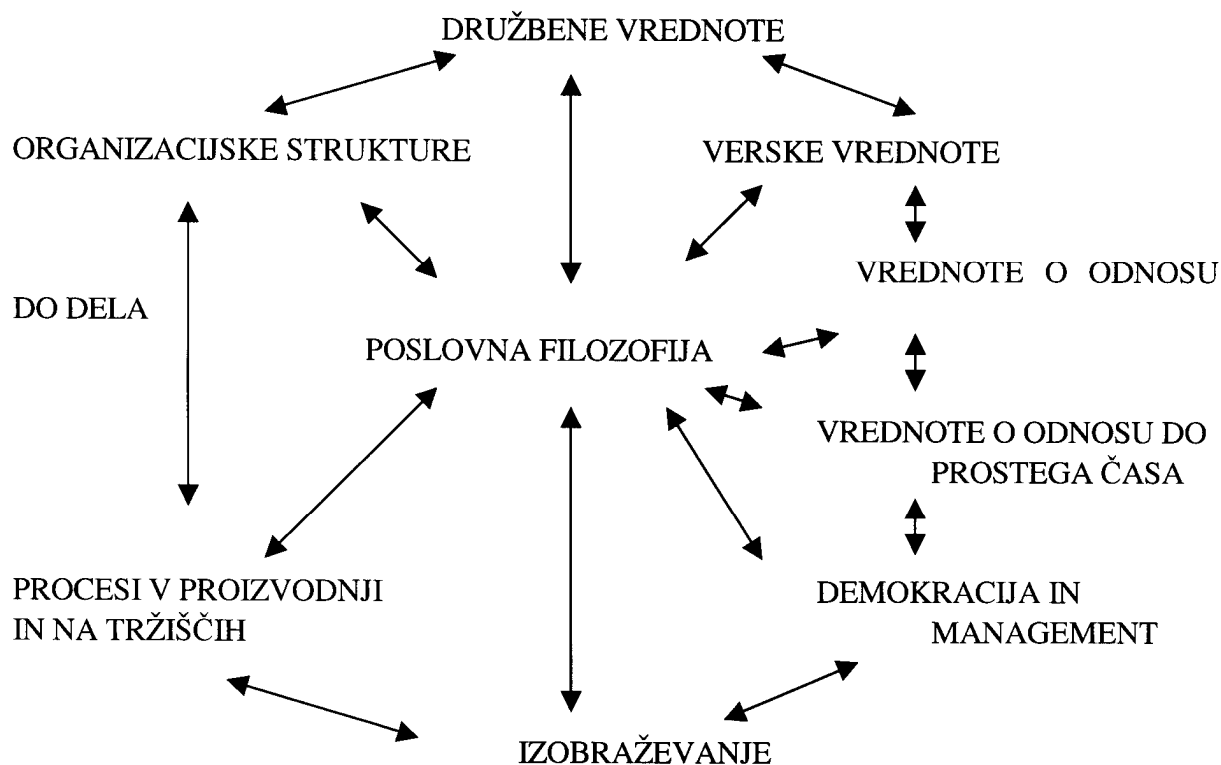
Japonska je bila do 1870. let najbolj izolirana, nefleksibilna in ranljiva. Družbene vrednote so

<sup>533</sup> Raziskava je pokazala, da je v zadnjem desetletju na področju menedžmenta veliko avtorjev iz ne-ekonomskih in ne-menedžmentskih področij, kot so izobraževanje, psihologija, biologija, raziskave okolja.

<sup>534</sup> Skrajšano objavljeno v Ženko Z., Comparative Analysis of Management Models in Japan, United States of America, and Western Europe, doktorska disertacija, EPF, 1999.

<sup>535</sup> Več o povezavi nenehnega izboljševanja kakovosti z inoviranjem, kar je uveljavljal W. E. Deming najprej na Japonskem, glej pri Demingu (1982).

se oblikovale skozi stoletja in so globoko ukoreninjene v sedanji filozofiji. Japonci so se po 1870-ih letih in zlasti po 1950-ih velikokrat odpravili čez morje, da bi prinesli napredne tuje dosežke. Dosegli so visoko stopnjo znanstvene vednosti in znanja, zlasti sodobnih proizvodnih in organizacijskih metod. Skupaj z nekaterimi drugimi deželami investirajo največji del svojega BDP za RR.



Prikaz 4.14: Sistem izbranih sestavin in povezav menedžmentskih modelov

Japonski model organizacije temelji na skupnih ciljih. Člani skupine in organizacije si delijo odgovornost za strateško odločanje in uresničevanje. Delovna mesta nimajo specifičnih opisov za vsakega zaposlenega in odgovornost ni jasno določena. Želja po uspehu izvira tudi iz tradicionalnega japonskega večvrednostnega kompleksa, ki verjetno izvira iz verovanja Šinto.

Drugi del motivacije izvira iz pripravljenosti žrtvovati se. Japonce so vzgojili v prepričanju, da je potrebno in moralno posvetiti delo in življenja izpolnjevanju različnih obveznosti, ki so bile in so še bistvo njihove družbe. Pripravljeni so delati za skupno dobro za znatno manj osebnih koristi, kot so delavci drugih industrijskih dežel. S temi kvalitetami, oblikovanimi skozi stoletja, so japonski zaposleni postali skoraj popoln »človek organizacije«. Ljudje se bojijo narediti napako in se osramotiti, izgubiti obraz, in se zelo trudijo doseči svoje cilje. Enaka pravila veljajo za vse in družba je postala enotna. Filozofija podjetij navaja, da njihovo dobro ime sloni na njihovih zaposlenih.

Japonska linearna družbena zgradba, s postopkom odločanja od spodaj navzgor, dolgoročnimi cilji, zaposlitvijo za vso delovno dobo<sup>536</sup>, skupinskim duhom, pripadnostjo skupini in družbi, dobi drugačen pomen, če si jo bližje ogledamo. Dobro izobraženi, usposobljeni in motivirani delavci so prispevali velik del h gospodarskemu uspehu. Toda disciplina in nesebičnost (selflessness) delovne sile sta bolj posledica filozofije Zen kot harmoničnega managementa podjetij.

Menedžment podjetij je opravljal odlično eno od pglavitnih nalog podjetništva – prenašati tveganje ob veliki finančni zadolženosti. Japonsko industrijsko moč so dosegli tudi s

<sup>536</sup> Možnost zaposlitve za vso delovno dobo ima le približno ena tretjina zaposlenih in to predvsem v najuspešnejših in večjih podjetjih.



sodelovanjem bank in vlade. Japonska deluje kot veliko podjetje z vlado na vrhu, ki daje smernice vsem podjetjem, kako naj poslujejo. Ministrstvo za finance usmerja dejavnost vseh finančnih institucij, ki delujejo na Japonskem. To ministrstvo med pripravljanim smernic upošteva informacije, pridobljene od bank in drugih finančnih institucij na Japonskem.

Japonski finančni sistem so mnogi opazovali kot enega od glavnih podpornih sistemov za hiter razvoj japonske industrije.<sup>537</sup> Banka Japonske je oskrbovala pomembne sektorje industrije s poceni investicijskim kapitalom.

#### 4.4.1.2 Model organizacije v ZDA

V ZDA je kulturna različnost vodila v prevlado zahodne filozofije – individualizem. Ameriška in evropska podjetja so se razvila iz podobnih vladnih, verskih, in vojaških organizacij. V teh organizacijah so se oblikovali zasnova vodenja, zaporedje ukazovanja, koordinacije, nadzora in funkcijske organizacije. Zahodna kultura sloni na židovsko-krščanski teologiji, na grški filozofiji in na rimskem pravu. Za ameriški tip organizacije je ob zgornjih stebrih pomembna še puritanska vera. Benjamin Franklin je uveljavljal številne protestantske vrednote kot dobre za državljane in deželo. Takšne vrednote so stvarni (pragmatičen) duh, ki poudarja delo, boj in prizadevanje, treznost in resnost.

Američani so se lotili raziskovanja organizacijske strukture in menedžmenta na sistematičen način in so imeli že na začetku 20. stoletja prve razvitejše modele. Sloanov model, ki ga je opisal Chandler, je imel velik vpliv na nadaljnji razvoj organizacijske teorije in praktičnih modelov. Tako kot rast podjetja brez organizacijskih sprememb vodi v ekonomsko neučinkovitost, enako vodi tudi brez administrativne reorganizacije. Potrebno je razviti nove strukture, da bi zadostili novim administrativnim potrebam. Chandlerjeva teza je, da spremembe v strategiji zahtevajo spremembe v strukturi.

Medtem ko so bili mnogi od prvih velikih organizatorjev in managerjev izšolani inženirji, so se le-ti kasneje lahko izobraževali v šolah za administracijo, poslovno administracijo in menedžment. Menedžment kot znanost se je razvil v tako specifična polja, da lahko n.pr. medicinska sestra izbira, ali bo nadaljevala podiplomski študij menedžmenta javnega zdravstva ali menedžmenta bolnic.

Ameriški model menedžmenta skuša, kolikor je le mogoče, uporabiti teoretični model organizacijske strukture, da bi urejal odnose znotraj podjetja. Proizvodni proces so razdelili v manjše dele in organizirali znotraj operativnih enot. V preteklosti so menedžerje in zaposlene obravnavali kot posameznike, ki so prodajali svoje veščine delodajalcu, ki jih je najbolje plačal. Motiv za njihovo poslovno dejavnost je bil najprej predvsem ekonomski. Tržna cena nagraduje najsposobnejše proizvajalce in izloča iz tekmovanja manj učinkovite. Vlada od velike depresije dalje dejavnost na tržišču moderira in tudi podjetja in posamezniki so spremenili svoje cilje.

Gospodarsko okolje je dobro razvito in podpira nastajanje novih podjetij. Administrativni postopki za ustanovitev podjetij so enostavni in hitri. Regulativno in administrativno okolje v ZDA je še posebej prijazno za mala in srednja podjetja. Gospodarsko okolje je prilagojeno tipu organizacij, kjer je mogoče mnoge dejavnosti opraviti za pravično ceno zunaj osnovnega podjetja (računovodstvo, prehrana, čiščenje, pravne storitve, marketing, varovanje, ...).

Ameriški finančni sistem je tako dobro razvit, da se podjetja močno zanašajo na raznolike možnosti. Imajo mnogo skladov kapitala za naložbe in tveganje (venture capital and risk funds). Celotna uporaba dovoljenih omejitev na kreditnih karticah lahko zagotovi v enem dnevu dovolj kapitala za ustanovitev manjšega podjetja in delovanje v prvih nekaj mesecih. Podjetje je možno ustanoviti v enem tednu. Pravni in računovodski predpisi za manjša podjetja podpirajo ustvarjanje novih zaposlitev. To lahko omogoča hiter odgovor na tržne potrebe in prednost pri razvijanju invencij v inovacije in tržne prednosti. To ni tako na Japonskem in v Evropi (EU,

---

<sup>537</sup> Bronte (1982) in Teichova (1997) sta pregledno in zanimivo opisala japonski bančni sistem z mnogovrstno strukturo.

1995).

Zaradi svobodnega tržnega pristopa vlada omejuje svoje intervencije v podjetja. To pomeni, da so velika podjetja ali pomembne panoge deležne posebne pozornosti. Vlada rešuje velike banke, da bi povrnila zaupanje v gospodarski sistem.

Pomen borznih hiš ali »Wall Street« za ameriška podjetja je zelo velik. Ukrepi Federal Reserve Bank (Fed), pomembnejši mednarodni dogodki, spremembe obrestnih mer, ali števila zaposlenih povzročijo takojšnjo reakcijo in premike bilijonov dolarjev iz ene vrste vrednostnih papirjev v drugo. Leta 1986 je Federal Reserve Bank of New York služila kot clearing house za dnevni pretok \$1 trilijona<sup>538</sup>. To pomeni, da je Wall Street kupoval in prodajal in menjaval finančne papirje z domnevno vrednostjo ene tretjine bruto domačega proizvoda ZDA dnevno.

#### 4.4.1.3 Model organizacije v zahodni Evropi

Menedžment kot teoretična veda ali znanost, kot jo lahko najdemo v ZDA, v Evropi ne obstaja. Celotna poslovna administracija se ukvarja z drugimi podrobnimi problematičnimi vprašanji kot na Japonskem in v ZDA. V Evropi se ukvarja predvsem z razredno etiko menedžerjev (class ethic of managers), računovodstvom in vprašanji, povezanimi z delavci.

Družbene vrednote poudarjajo dolgoletno družinsko tradicijo. Novi poslovneži, ki so se sami povzpeli (self-made), imajo negativno oznako. To ovira proces ustanavljanja novih podjetij in prenos invencij med inovacije. Tudi sprejemanje tveganja in možnosti propada sta družbeno nesprejemljiva. Tržišče rizičnega kapitala (venture capital) za financiranje novih podjetij je slabo razvito. Sindikati s svojimi zahtevami dodatno ovirajo nastajanje novih podjetij.

Francoski dobro delujoči birokratski organizacijski sistem se utegne zdeti sodoben, saj je popolna rešitev dolgo uveljavljenih družbenih vzorcev sprejemljivega vedenja in dileme o avtoriteti. Hkrati sloni na družinskem in izobraževalnem sistemu. Odnosi starši – otrok temeljijo na avtoriteti in imajo dolgotrajen vpliv na posameznika. Izobraževalni sistem je birokratski. Je centraliziran z namenom zagotoviti enakost. Obstaja razdalja v odnosu učitelj – otrok. Tako pripravljajo otroke na razredno izolacijo v njihovem odraslem življenju. Celotni namen učenja ni razvoj celotnih sposobnosti posameznega otroka, temveč jih socializirati in pripraviti, da vstopijo v določen družbeni razred. Diploma, ki je včasih omogočala vstop v meščanski družbeni razred, je še vedno zelo pomembna.

Nemčija ima resne slabosti v sektorju porabe in nekaterih z njim povezanih dejavnostih. Oglaševanje na nacionalnih radijskih in televizijskih postajah je omejeno. Kljub velikemu tehničnemu znanju imajo Nemci na nacionalni ravni slabo razvit menedžment in še posebej trženjsko znanje. Hkrati so specializirani trženjski mediji in distribucijski kanali slabo razviti. Američani, Italijani in celo Japonci imajo na tem področju prednosti.

#### 4.4.1.4 Primerjava organizacijskih modelov

Če tri obravnavane modeli primerjamo, lahko na primeru japonskega modela najbolj jasno razumemo, kako tradicija in kultura oblikujeta družbene vrednote, ki so podlaga za metode menedžmenta. Nekateri kulturni elementi so: spoštovanje avtoritete (menedžerjev), upoštevanje hierarhije, uveljavljen način vedenja, poti komuniciranja, motivacijske metode, prizadevanje za harmonijo (= wa), skupina je zelo pomembna, izolirano okolje in homogeničnost, prizadevanje za popolnost, ...

Z ločitvijo Cerkve od države so določili vlogo podjetij v zahodni družbi. Iz tega razvojnega koraka izhaja pomembna razlika. V zahodni družbi je podjetje, vključno z menedžmentom in sistemom/spletom vrednot, ločeno od verskega dela. Človek je zato neuravnotežen in mora iskati duševno ravnovesje v zasebnem življenju, najbolj pogosto s članstvom v verski skupini. Spor izhaja tudi iz prepričanja, da je samo en pravi Bog in ena prava vera. V zahodni družbi je vera način razlikovanja med posameznimi skupinami.

<sup>538</sup> Več o vplivu ameriških financ na gospodarstvo pri Greiderju (1989).

Na Japonskem do takšne ločitve ni prišlo in to bi lahko bil eden od vzrokov za težave zahodnega menedžmenta. Na Japonskem so vse tri glavne vere vplivale na oblikovanje družbenih vrednot in stila menedžmenta in ljudje lahko spoštujejo vse tri hkrati. Posamezni zaposleni nimajo notranjih sporov, ker sta njihovo duševno življenje in verska dejavnost hkrati del življenja v podjetju.

Vrednote so pomemben razlog za izbiro organizacijske oblike. Iz družbeno uveljavljenega sistema vrednot izvira vloga posameznice/ka, kako bo izražala ali izražal svojo voljo, primeren način njenega ali njegovega delovanja, sistem razvrščanja ali hierarhije, priznavanja ali zanikanja moči avtoritete, vrednote, za katere se je vredno truditi in ki sodoločajo cilje podjetja. Za prej opisane in nekatere druge vrednote smo med svojim raziskovanjem ugotovili, da so nadvse pomembne za izbiro primerne organizacijske strukture in strategije. Dejavnike v zvezi s temi vrednotami so do nedavnega nekako zanemarjali ali vsaj premalo poznali kot določujoče dejavnike za organizacijske in menedžmentske modele.

Ko upoštevamo značilnosti japonskih in francoskih organizacijskih sistemov, lahko razumemo angleški sistem/ureditev, po katerem ima posameznik večjo svobodo, nadrejeni uporabljajo moč in podrejeni aktivno sodelujejo. Angleško plemstvo ni imelo težav v komuniciranju z nižjimi družbenimi sloji in se takšnim stikom niso izogibali, ko se je postopno uveljavljala industrializacija. V teku zgodovine so razvili vzorce komuniciranja, ki jih danes koristno uporabljamo.

V današnjem bolj razvitem mednarodnem okolju lahko uspešno delujejo sodobna podjetja celo z manj razdelano strukturo in manj pravili. Izkušnje in dosežki znanosti o menedžmentu počasi postajajo del miselnega procesa, naših družbenih vrednot in naše podzavesti.

#### 4.4.2 POSLOVNA FILOZOFIJA

Poslovna filozofija odraža najpomembnejše dolgoročne strateške cilje, poslanstvo in namen podjetja. Filozofija kot prepričanje ali način razmišljanja je motivacijski duh podjetja in se prenaša od ustanoviteljev na nove generacije. Finančni rezultati so v vseh treh modelih eden od ciljev ali pa jih sploh ne omenjajo v izjavah o filozofiji. Poslovna filozofija je globoko ukoreninjena v sistemu družbenih vrednot. Trije obravnavani modeli menedžmenta vsebujejo različno zastopane kulturne značilnosti v svoji menedžmentski praksi.

Tega, kar tvori harmonijo v japonskem sistemu, ne moremo doseči v ameriškem ali evropskem sistemu zaradi razlik glede verskih prepričanj zaposlenih, družbenih vrednot in stila menedžmenta. Zato ameriška podjetja tako močno poudarjajo filozofijo poslovnega sistema. Dobri odnosi med zaposlenimi so predpogoj za uspešno podjetje. Da bi povezali prizadevanja zaposlenih z močno izraženo individualnostjo, jih motivirali in jim dvignili moralo, so v ameriških podjetjih oblikovali namen, poslanstvo in vizijo. Nekatere raziskave kažejo, da je poslovna filozofija v ameriških podjetjih enako močno ukoreninjena kot v japonskih. Tudi v uspešnih Zahodno evropskih podjetjih je prisotna, vendar ni tako močno poudarjena. (glej tudi p. 0.6 poslanstvo, vizija in p. 0.7)

##### 4.4.2.1 Poslovna filozofija na Japonskem

Japonce so naravni pogoji prisili, da so navajeni sodelovati, se dopolnjevati in biti bolj celoviti.<sup>539</sup> (glej p. 2.5). V japonskem modelu morajo vsi menedžerji in zaposleni razumeti cilje podjetja, dolgo uveljavljene vrednote in smernice za bodoče poslovanje, da lahko uresničijo svoje naloge. Profit sam ni cilj, kot na primer v zahodnih podjetjih, temveč sredstvo za doseganje rasti in položaja v družbi. Zaposleni so izurjeni v morali, etiki in filozofiji njihovega dela. Postopek učenja je za podjetje zelo pomemben in odraščanje v duhu poslovnega sistema traja veliko let. Prišleki imajo mentorja in druge starejše člane skupine, ki jih naučijo primerno

---

<sup>539</sup> Ribolov in obdelava riževih polj, preživetje ob pogostih obdobjih lakote še v prejšnjem stoletju je bilo bolj uspešno, če je delala vsa skupina, vas, širša družina.

vedenje. Šele ko po več letih dobro razumejo filozofijo podjetja, jim bodo dovolili stike s strankami.

Strateške odločitve izvirajo iz poslovne filozofije. Filozofija navaja cilje podjetja, motivacijski duh, skupino idealov in dolgoročnih ciljev. Moto podjetja je lahko tako enostaven kot Hitachijev: »Harmonija, iskrenost, pionirski duh«, ali pa je opisan v knjižici.

#### 4.4.2.2 Poslovna filozofija v ZDA

Upoštevanje vidike poslovne filozofije je kultura način življenja skupine ljudi, stereotipni vzorec naučenega vedenja. Kultura ima izrazit vpliv na pojmovanje menedžmenta, na ravnanje zaposlenih, na ravnanje v postopku odločanja, na zaznane determinante uspeha v poslovni karieri in na odnos do dela. Organizacijski razvoj (Organizational Development) je zasnovan tako, da usmerja in razvija kulturo organizacije.

S pojmom osnovno prepričanje (»basic beliefs«) skušamo zajeti duh in razumeti bistvo zahodnega podjetja, njegove notranje motive, cilje. Pojem poslovna filozofija vključuje namen, kulturo, vizijo, poslanstvo, klimo in atmosfero, ki poskušajo ta pojem pojasniti. Vsi ti pojmi so del sistema motivacije zaposlenih, zato da lahko podjetje preživi skozi daljši čas in uresničuje svoje cilje. Nekateri raziskovalci so spoznali, da se v poslovni filozofiji kot skupno prepričanje ponavljajo naslednji pojmi: kakovost ali odličnost, ljudje, storitve potrošnikom in inovacije.

Ameriška podjetja porabijo znaten del sredstev, da bi vsadila svojo poslovno filozofijo v zaposlene. Poudarjajo motivacijo, preproste postopke in pristop »samo naredi« (just do it) skupaj s samozaupanjem in zanašanjem. S takšnim pristopom k delu ali razreševanju problemov se ameriška filozofija znatno razlikuje od japonske ali evropske.

Ameriški delavci z odraščanjem razvijajo najprej svojo individualnost in šele kasneje se naučijo skupinskega dela v šoli. Velike ameriške firme so se na začetku 20. stoletja močno zanašale na enega človeka, ustvarjalca, ustanovitelja. Danes jih najdemo le še nekaj, v katerih vsi zaposleni še vedno dobro poznajo in spoštujejo osebnost ali ideje očetov ustanoviteljev (n. pr. Hewlett, Packard, Gates, ...). V zadnjih desetletjih so tudi ameriška podjetja razvila kulturo pripadnosti. En del te kulture je pripadnost posameznika podjetju. Takšno pripadnost vzpodbujajo z zabavami, božičnimi darili za ženo in otroke, nošenjem majic ali kap z imenom ali mottom podjetja ob dela prostih dnevih.

Drugi del te kulture je pripadnost zaposlenega, člana skupine, ki razume svoj del kot del celotne naloge. Za odgovor o njej je mnoge možnosti. V manjših in v dobro vodenih velikih ameriških podjetjih zaposleni vidijo sebe kot predstavnika vsega podjetja. Nekateri med njimi se identificirajo s podjetjem. Zunanji opazovalec lahko to zazna po vedenju, odnosu zaposlenih. Takšni zaposleni se vedejo kot »lastniki«, torej odgovorno, tudi če je naziv njihovega delovnega mesta uradnik, prodajalec, sobarica, paznik v narodnem parku, ali stevard. V literaturi nekatera podjetja predstavljajo kot modele, z odličnimi medsebojnimi odnosi, ki vodijo do njihovih inovativnih izdelkov ali odlične kakovosti. Takšna je n. pr. Avtomobilska tovarna Saturn v Spring Hill, Tennessee.

V nekaterih večjih ameriških korporacijah se zaposleni čutijo odtujene. Lahko so celo tekmovalni ali sovražni do zaposlenih v drugem oddelku iste korporacije. Dokler so poudarjali profit in finančne cilje kot edino merilo uspeha, so bili primeri odtujitve pogosti. Danes lahko opazimo premik v sistemu ciljev, kjer profit izgublja svoj vodilni položaj in se uveljavljajo bolj družbeno utemeljeni cilji. Podjetja se razvijajo iz profitno usmerjenih v k človeku usmerjenim. To bo pozitivno spremenilo razumevanje dela pri zaposlenih kot delu celote.

Danes mnoga ameriška in redka evropska podjetja vključujejo v svoje namene vrednote podjetja, zahteve okolja in služenje lokalni skupnosti (serving to community). V takšnem pristopu je profit kot motivator izgubil svoj najvišji položaj.

#### 4.4.2.3 Poslovna filozofija v zahodni Evropi

Evropo moramo obravnavati kot skupino raznolikih dežel. Njena izvirnost je posledica te

raznolikosti in intelektualno bi lahko bila ena od vodilnih v svetu. V teku skupne zgodovine so se razvile pomembne značilnosti evropskega managerja. Ima nezadržno strast iskati resnico in zelo ceni posameznika, njegovo dostojanstvo in položaj v celotni družbi. Lahko bi ga opisali s pojmi teocentričen (bog je središče in izhodišče človekovih misli, občutij in interesov) in antropocentričen (človek je središče in merilo vsega sveta, dogajanja, realnosti, zgodovine). (Sruk, 1980). Evropejec je neprestano vpleten v moralno borbo. V tem pogledu je različen od kozmocentričnega (vesolje je središče, kar je ateistično in panteistično pojmovanje) Kitajca ali Japonca, ki poudarjata popolno harmonijo med družbenimi bitji in vesoljem.

Evropejci se vedno zanimajo za pravo naravo osebe, družbe, vednosti in znanja samih. Le-ta se spreminjata z novimi spoznanji, odkritji. Zaradi tega Evropejci zahajajo v nasprotja z rimskokatoliško in celo protestantsko cerkvijo. Še bolj pa se razlikujejo od muslimanov, zaradi njihovih dosledno nespremenljivih zakonov in fatalističnega pogleda na bodočnost.

#### 4.4.2.4 *Primerjava poslovnih filozofij*

Večina uspešnih japonskih in ameriških podjetij ima natisnjene strani ali knjižice s poslovno filozofijo. Med uvodnim usposabljanjem novi zaposleni te zapise berejo in se jih naučijo. Celo v podjetjih, kjer takšnih dokumentov ni mogoče dobiti, nam narava strateških odločitev razkrije osnovna načela njihove poslovne filozofije. Filozofija je močno zasidrana v večini japonskih družb. Tudi ameriški zaposleni gradijo svoj ponos in ambicioznost na osnovi jasno izraženih stavkov o namenu in poslanstvu podjetja. V evropskih podjetjih je položaj drugačen. V zadnjih desetletjih podjetja porabljajo nekaj več časa in sredstev za oblikovanje njihovega poslanstva, namena, vizije in za vsajevanje teh vrednot v zaposlene. Toda celo v zadnjem času lahko le redka uspešna evropska podjetja enostavno prepoznamo po njihovi filozofiji, ali pa se potrošniki lahko spomnijo njihovega mota ali slogana.

Kot rezultat globalizacije lahko opazimo podobnosti v izjavah o namenu in poslanstvu v nekaterih podjetjih v vseh treh modelih. Podobni so na primer novi pristopi v menedžmentu ljudi (HRM), saj obravnavajo zaposlenega kot ustvarjalnega in inovativnega člana, približujejo se celostni obravnavi človeka kot osebnosti, ne le nosilca nekaterih poklicnih sposobnosti, upoštevajo zahteve okolja in potrošnikov, prizadevajo si za dobre odnose v lokalni skupnosti.

Japonci razumejo svoj prispevek kot del celotnega sistema organizacije in družbe. Uresničijo ali razvijejo svojo osebnost lahko le v skupini, ob doseganju skupnih ciljev. Japonci izražajo potrebo po amae ali hrepenenje po bližini. Bližnji človeški odnosi so že vgrajeni in so kot cement japonske družbe. Pripadnost družini, šoli ali podjetju je močno poudarjena.<sup>540</sup> Posamezniki delajo znotraj teh skupin, da si zaslužijo spoštovanje, položaj in nagrade. Člani skupine si prizadevajo za harmonijo, ne za tekmovalnost. Podjetja pospešujejo, negujejo in varujejo občutek pripadnosti. Njihovi cilji so dobro znani in rezultate objavljajo in celo proslavljajo. Običajno je proslavljanje rezultatov v obliki pijače zvečer ali večjega slavlja, ki je njegov gostitelj podjetje.

### 4.4.3 IZOBRAŽEVALNI SISTEM

#### 4.4.3.1 *Izobraževalni sistem na Japonskem*

S krajšanjem pričakovane življenjske dobe izdelkov postaja vizija o prihodnosti vse bolj pomembna. Več sredstev namenjajo raziskavam in razvoju, ustvarjalnost zaposlenih je življenjskega pomena. Da bi pritegnili najboljše študente v času japonske usmerjenosti na mednarodna tržišča, se japonska podjetja zelo trudijo ustvariti močan javni ugled kot mednarodna, v rast usmerjena podjetja.

Študij na najboljših japonskih univerzah je zelo poln konkurence zaradi razvrščanja. Matere so gonilna sila za motiviranje otrok. Proces učenja je predvsem postopek pomnjenja. Vednost in

---

<sup>540</sup> Zato jim sodobna individualizacija ameriškega tipa dela težave, nasprotuje njihovim običajem.

znanje sprejemajo, ne da bi ju analizirali ali v njiju dvomili. Šolski sistem je enoten in interesi ali sposobnosti posameznika ne dobijo posebne pozornosti.

Zaposlovanje za vso delovno dobo je druga oblika, v kateri se kaže dolgoročno planiranje. Zaposleni lahko razvijejo svoj potencial, delovno etiko, pripadnost in zvestobo. Močne vezi se razvijejo med kolegi, ki preživijo skupaj mnogo ur skoraj vsak dan. Plače so lahko nižje, ker bodo ostali v istem podjetju v dobrih in slabih časih.

#### 4.4.3.2 *Izobraževalni sistem v ZDA*

Ameriški izobraževalni sistem je razvil različnost in precejšnje razumevanje drugačnosti. Calvinistična teologija je pospeševala organizirano šolanje, tako da bi ljudje lahko sami brali Biblijo. V 18. stoletju so štirje možje – Franklin, Jefferson, Rush in Webster – poskušali ustvariti za republikanizem primeren pogled na politični in izobraževalni sistem.

Ti revolucionarni koraki so oblikovali Ameriko v 19. stoletju: 1. posvetna usmeritev, 2. civilno izobraževanje, da bi pripravili državljane na njihove politične dolžnosti, 3. znanost, vključena v predmetnik, in 4. uporaba šolanja za oblikovanje ameriške kulturne identitete. Izobraževanje na visokih šolah Oxford, Cambridge, Yale ali Dartmouth je bilo najprej le za sinove zgornjega razreda.

V 20. stoletju je javnost priznala pomen izobraževalnega sistema za gospodarsko in družbeno blaginjo. Vpisovanje veteranov iz II. svetovne vojne je povzročilo največjo rast institucij višjega in visokega šolstva. Izobraževanje je dobilo nov, velik pomen med nacionalnimi prioritetami in je postalo instrument nacionalne politike. Ameriška vlada, Ministrstvo za izobraževanje se je odločilo izboljšati razmere. Podjetja so se bolj vključila v oblikovanje izobraževalne politike.

Izobraževalni sistem je individualno usmerjen. Nadarjenim otrokom lahko izobraževalno pot individualno prilagodijo. Kljub mnogim kritikam ameriškega izobraževalnega sistema imajo univerze mnogo tujih študentov in gostujočih profesorjev. Veliko dobrih šol je na območju Nove Anglije (New England area). Kalifornija ima na primer odlične javne šole UC Berkeley, UCLA in UC Irvine in privatni Stanford in Caltech. Moč izobraževalnega sistema sta dostopnost in nizka cena kakovostnega izobraževanja.

Za Američane so med komuniciranjem besede bolj pomembne kot nebesedno izražanje. Stvari je potrebno opredeliti: če niso bele, morajo biti po dedukciji črne. V primerjavi z Japonci, ki so usmerjeni v postopek (process oriented), potrebujejo Američani jasna navodila, morajo razumeti besede in vedno iščejo, kaj je pomen, smisel, končni rezultat.

Hkrati velja, da so v ZDA najboljše in do ostalega sveta izredno odprte univerze in eden najslabših javnih sistemov osnovnega izobraževanja med razvitimi državami. Na mnogo univerzah so hkrati študenti iz več kot sto držav.<sup>541</sup>

#### 4.4.3.3 *Izobraževalni sistem v zahodni Evropi*

Ena od skupnih značilnosti evropskih šol je, da vzpodbujajo nenehno moralno ocenjevanje in usposablajo študente za konstruktivno kritičnost. Skupaj z družbeno sprejetimi moralnimi vrednotami se posameznik razvije v osebo, ki je sposobna nenehno ocenjevati vrednote, poskuša jih celo spreminjati v duhu na novo nastalih družbenih zahtev. Na drugi strani stroga hierarhična pravila, ki so globoko ukoreninjena v katoliški kulturi, včasih trčijo ob konstruktivno kritiko, kar je še en dokaz evropskih notranjih nedoslednosti.

#### 4.4.3.4 *Primerjava izobraževalnih sistemov*

Menedžmentski model ni samo tesno povezan z družbenimi vrednotami, temveč tudi z vzorci družbeno sprejemljivega vedenja. Organizacijska struktura je samo organizacijska oblika, ki poveže v ustanovo mnogo posameznikov z njihovimi osebnostnimi značilnostmi, odvisnimi od sistema vrednot. Posledično menedžmentskega modela, organizacijske strukture, odnosov z

---

<sup>541</sup> V letu 1992 je npr. na UCLA doktoriralo skoraj 600 študentov, ki so prišli iz 36 držav ZDA in 39 tujih držav.

delavci, administrativnega ali političnega sistema ne smemo obravnavati brez poznavanja osnovnih ključnih determinant kulturnega okolja, v katerem so se razvili in delujejo. Podobno bo razumevanje osebnostnih značilnosti zaposlenih v različnih okoljih, v primeru moje raziskave na Japonskem, v ZDA in Evropi, podpiralo naše razumevanje, kako menedžmentski modeli delujejo v svojih posameznih kulturnih okoljih.

Izobraževalni sistem ohranja družbene vrednote v posamezni kulturi. Je ena najmočnejših družbenih organizacij, saj so skoraj vsi prebivalci del tega sistema vrsto let v nežnem obdobju, ko se oblikujejo kot osebnost.

Ena od pomembnih razlik v namenu ameriškega in evropskega izobraževalnega sistema je naslednja. Cilj ameriške izobrazbe je pripraviti državljane tudi za njihove bodoče politične obveznosti in oblikovanje ameriške kulturne identitete. Posebej prvi cilj manjka v številnih evropskih in tudi v slovenskem izobraževalnem sistemu.

Zdi se mi utemeljeno, če zaključim, da imajo v ZDA ravno dovolj odličnih znanstvenikov, da vodijo deželo in to kljub številnim kritikam izobraževalnega sistema. Izobraževalni sistem vzpodbuja individualnost, trdo delo, možnost velikega števila različnih pristopov k istemu problemu in prizadevanje za uspeh. Celó če upoštevam možnost izgubljanja moči gospodarstva na globalnem tržišču in gledam dolgoročno, verjamem, da bodo ZDA ostale med vodilnimi narodi sveta.

Osnovnošolske izobraževalne sisteme v vseh treh modelih bi lahko opisala kot usmerjene v množično izobraževanje. Učenci razvijejo primerno vedenje za delovanje v svoji družbi, vrednote o odnosu do dela in nakopičijo velike količine podatkov. S takšnimi lastnostmi lahko postanejo dobri delavci v proizvodnji materialnih dobrin in storitev. Pomembno vprašanje je: kaj jih pripravi za izzive, ki jih bodo doživeli med svojo aktivno zaposlitvijo? Opažamo bistvene spremembe od črnega avtomobila Ford za vsakega voznika do možnosti kombinacij za vsakega voznika. Iz proizvodnje odpuščeni delavci bi lahko odšli v storitve. Toda niso usposobljeni ali nimajo pravega odnosa, da bi lahko nudili k potrošniku usmerjene storitve. Danes iščemo ljudi, ki so sposobni reševati naše težave, ki prevzamejo celoten splet naših obveznosti. Kako naj bo zasnovan izobraževalni proces za spreminjajoče se in kompleksno okolje?

Človeški možgani morajo opravljati neverjetno kompleksne naloge. Prikaze (images), informacije, ki jih dobimo kot vizualne Prikaze, zvok, vonj, se prenesejo v možgane in nato primerjajo s shranjenimi podatki. Možgani morajo izbrati, kateri podatki so življenjsko pomembni in kateri lahko na obdelavo počakajo. Podatke primerjajo z že shranjenimi, celo tistimi izpred mnogih let. Bistvene so zbrane informacije. Sposobnost možganov določa količina shranjenih informacij, ki se povečuje z učenjem in starostjo, s hitrostjo procesiranja, določeno s prekrvavitvijo in z naučenim miselnim procesom.

Lahko bi upoštevala proces delovanja možganov za ocenjevanje šolskega sistema. V vseh treh obravnavanih modelih je osnovna šola namenjena zbiranju podatkov. Največ podatkov nakopičijo na Japonskem, nato v Evropi in primerjalno najmanj v glavah ameriških otrok. Vendar mnogo podatkov zastari zaradi novih znanstvenih odkritij in razvoja človeštva. Viri podatkov postajajo večji in hitrejši, z računalniki celo v dosegu naših prstov.

Veliko prednost ima izobraževalni sistem, ki uči otroke, naj se naučijo in uporabljajo najbolj dragocene tehnike za procesiranje, hranjenje in priklicanje teh podatkov v spomin. Celó te tehnike bodo kmalu posodobili. Na začetku 20. stoletja so velike korporacije zgradili s kapitalom za proizvodne obrate in s trdim delom zaposlenih. V 1990-ih je Bill Gates dokazal, da lahko velik razum pridobi potreben kapital. Inovativna pamet je ustvarila podjetje, ki tekmuje z IBM. Nacionalna primerjalna prednost so šole, ki izobražujejo otroke z dobrimi tehnikami za procesiranje podatkov in jih usposobi, da nenehno spreminjajo shranjene podatke. Te značilnosti, kombinirane z nekaterimi drugimi potrebnimi pogoji, ki izvirajo iz sistema vrednot, političnega in ekonomskega okolja, so najbolj zastopane v menedžmentskem modelu ZDA.

Brez ustreznega sodelovanja ni možen proces reševanja kompleksnih problemov. To se

dogaja v osebnem odnosu, v komuniciranju podjetja s svojimi zaposlenimi, okoljem ali potrošniki, ali celo panogo. Podjetja lahko izboljšajo položaj z najemanjem specialistov sociologov, psihologov ali firm za odnose z javnostmi.

V Evropi je bila delovna sila v izobilju. Imela je svojo ceno in usposobljeni delavci so bili v nekaterih poklicih redki. Ravno dovolj, da so vzpodbujali uvajanje novih strojev in novih načinov proizvodnje. Vzpodbujali so invencije na industrijskem področju. Če izumitelji niso dobili finančne nagrade, so vsaj moralno. V ZDA je bila usposobljena delovna sila vedno redka in so bili zato še bolj motivirani, da inovirajo. Invencije so vzpodbujali na vseh področjih, od vladno financiranih bazičnih raziskav do industrijsko podprtega raziskovanja in celo male izumitelje potrošniških izdelkov, ki so imeli možnost komercialnega uspeha in postati inovatorji.

Izobraženi in motivirani zaposleni so najlažje ustvarjalni in celo inovativni v podjetjih, ki so organizirana v skladu z najnovejšimi odkritji vede o menedžmentu. Vedo o menedžmentu bi morali tukaj razumeti, kot se je razvijala na ameriških univerzah, inštitutih in v praksi.

#### 4.4.4 PRIMERJAVA SISTEMOV INDUSTRIJSKIH ODNOSOV

Ob primerjanju japonskega, ameriškega in evropskega sistema/ureditve/običajev zaposlovanja lahko opazimo eno od prednosti ameriškega sistema. Samo ameriški sistem zagotavlja na federalni ravni z zakoni, da bodo upoštevali najbolj usposobljene kandidate, ne glede na spol, starost in nacionalnost. In samo v ZDA taka »podpora uveljavljanju« (affirmative action) v resnici deluje. Japonska in evropska podjetja še vedno izvajajo pravilo prevlade belega lokalnega moškega in zato izgubljajo konkurenčno prednost, saj ne morejo popolnoma vključiti svojih najboljših ljudi. Japonske metode so zaradi strogih družbenih pravil zelo ekskluzivne. V Evropi zelo moti dejstvo, da se v deželi rojeni ljudje celo z univerzitetno diplomom ne morejo primerno zaposliti, če so bili njihovi starši tujci. Britanija je 1976 sprejela zakon, ki prepoveduje podporo uveljavljanju (affirmative action) ali pozitivno diskriminacijo. Podoben položaj lahko opazimo v Nemčiji, Avstriji ali Sloveniji.

Mobilnost ameriških usposobljenih delavcev zagotavlja hiter prenos znanja, omogoča bolj gladek prehod iz kriz v vzpono ob lažjem pridobivanju že usposobljenih delavcev in z lažjim prilagajanjem zahtevam trga (celo z odpuščanjem ali začasnim zaposlovanjem). Mobilnost podpira bolj uravnotežen regionalni razvoj in prenos tehnologij, kar pospešuje procese inoviranja v novih skupinah.

Motivacija je pomembna s širšega vidika. Če mislimo, da naj filozofija podjetja zajema tudi spoštovanje posameznika in skrb za potrošnika, potem je motivacija energija, ki vzpodbuja posameznika, da se še posebej potruži za stranko, da naredi nekaj izjemnega in s tem prispeva k odličnosti storitev svojega podjetja. Menedžment ljudi / človeških virov je v ZDA stroškovno naravnano, nekateri avtorji pa so razvili teorijo in modele, da bi to popravili.

#### 4.4.5 PRIMERJAVA SISTEMOV MENEDŽMENTA

##### 4.4.5.1 Menedžment v japonskih podjetjih

Japonska družba se je od 10. stoletja dalje razvijala v specializirano, močno in enotno skupnost in danes lahko govorimo o mentalni homogenosti poslovnih ljudi. Japonci so bili še posebej po II. svetovni vojni željni študija uspešnih ameriških metod menedžmenta. Naredili so velik in hiter napredek v svojem gospodarskem razvoju. Kot smo videli, so bili SCAP (Supreme Command of Allied Forces), general MacArthur, William Edwards Deming in mnogi drugi Američani zelo pomembni za takšno okrevanje.

Japonski menedžerji se ukvarjajo predvsem s sodelovanjem, ohranjanjem harmonije in šele za tem s poslovnimi rezultati. Idealni japonski visoki menedžer je sposoben zbirati velike količine informacij, močne volje, sposoben hitro ukrepati v novih situacijah, pripravljen je pomagati drugim, verjame v svoje delo, ima moč prepričevanja, intuicijo, je zdrav in iz spoštovane družine. Intuicijo in sposobnost spoznati pravo bistvo stvari doseže z nenehnim



iskanjem po duši (soul-searching), z mentalnim usposabljanjem in pridobljenimi izkušnjami.

Cilji podjetja so jasni in jih razumejo na vseh hierarhijskih nivojih v podjetju. Najvišjim menedžerjem se ni potrebno ukvarjati z reševanjem prepirov med oddelki. Srednji menedžerji so usposobljeni za opravljanje operacijskih in strateških nalog in reševanje medoddelčnih in medčloveških sporov.

#### 4.4.5.2 *Menedžment v ameriških podjetjih*

Glavna naloga ameriških menedžerjev je, da imajo vizijo o svojem podjetju in moč voditi podjetje v to smer. Usposobljeni so uporabljati različne analitične metode, vendar se mnogi menedžerji strinjajo, da je za uspeh zelo pomembna tudi intuicija.

Študij zgodovine organizacij razkriva, da so bila celo na začetku 20. stoletja podjetja tipa Henry Ford zelo uspešna in napredna. V nasprotju s sprejeto teorijo, da ljudje bolj učinkovito delamo, če smo organizirani v skupinah, je bil tip proizvodnje Henryja Forda organiziran pod njegovo osebno komando (ali do II. svetovne vojne v Fordovi tovarni Rouge celo mafijec Harry Bennett. Baida, 1990). Henry Ford ni bil pripravljen vključiti ustvarjalnih sposobnosti svojih zaposlenih, celo ne inženirjev.

Američani so raziskovali, kako naj organizirajo, razvijejo strategijo, jo uveljavijo in katero obliko zgradbe naj uporabijo. Razvili so posebno nalogo administratorja. Ta se je pozneje razvila v menedžerja z drugačnimi funkcijami, kot jih je imel inženir tipa in generacije Henry Ford.

Američani zmorejo biti resnično zadovoljni med svojim delom. Nikjer drugje nisem srečala zaposlenih ali prostovoljcev, ki bi tako iskreno radostno opravljali svoje delo in s takšno vrsto navdušenja in prijaznosti. Nekaj vsakodnevnih primerov: Kako ti lahko pomagam? Kaj lahko zate naredim? Naj ti pokažem. Preprosto je. (It's a piece of cake.) Vesel sem, da sem ti pomagal. Želim ti lep dan. Japonci kažejo nekaj teh lastnosti, vendar ob njih zaradi kulturne različnosti ne zmorem čutiti enakopravnosti in iskrenosti v vedenju.

Mnogi Američani se med delom velikokrat smehljajo. V očeh imajo iskrice. Izredno se potrudijo, da bi ti pomagali. Prepričana sem, da je delni vzrok za to naslednji. Oblika kapitalizma se je razvila ob vplivanju družbenih vrednot, ki izvirajo predvsem iz prevladujočih ver. Kapitalistična ekonomija je v ZDA vzpodbujala razvoj jasno tržno usmerjenega modela. Teorija in praksa menedžmenta sta se trudili razumeti pogoje v svojem okolju in zadostiti zahtevam za izboljšanje vsaj menedžmenta podjetij. Ob vplivanju vseh novih praktičnih in teoretičnih znanj so se delovne vrednote postopoma spreminjale. Posledica tega trajnega procesa stalnega spreminjanja v vsej ameriški družbi je menedžmentski model, ki ga lahko opazujemo danes. Tega v podobni meri ne moremo najti v drugih dveh obravnavanih modelih.

#### 4.4.5.3 *Menedžment v zahodnoevropskih podjetjih*

Značilnosti evropskih menedžerjev izvirajo iz njihovega skupnega dela kulturne dediščine, ob tem istočasno izražajo svoje osebne in značilnosti posamezne regije. Nemške šole poslovne administracije so se ukvarjale z vodenjem podjetij na načelih pravil, računovodstva, knjiženja in komercialnega jezika. Šele od 1966 je Heinen v nemško literaturo in prakso uvajal novo teorijo menedžmenta, zasnovano na ameriški šoli menedžmenta. Večina nemških menedžerjev ima tehniško izobrazbo, danes pa prevzemajo najvišje položaje menedžerji s finančno izobrazbo.

Zelo široko gledano, francoski menedžerji zavračajo specializacijo in imajo običajno široko izobrazbo in razgledanost.

#### 4.4.5.4 *Primerjava modelov menedžmenta*

Japonski, severnoameriški in evropski stil menedžmenta odražajo poslovno filozofijo, ki izhaja iz družbenih značilnosti. Evropski je bil osnova, na kateri so zgradili ameriški stil. Japonski stil gradi na harmoniji, zaupanju, sodelovanju in skupni koristi, severnoameriški pa na individualizmu, svobodi, neodvisnosti in tekmovalnosti. Oba sistema raziskujeta drug drugega,

da bi se drug od drugega učila. Oba sta bila v podobnem položaju počasne gospodarske rasti, iz katerega je ameriški prej pokazal znake ponovnega zagona. Na osnovi teorije in opazovane gospodarske rasti bi lahko zaključila, da je japonski stil menedžmenta bolj uspešen, kot ameriški ali evropski. Vendar bi to domnevo eksperimentalno težko dokazala.<sup>542</sup>

Najbolj se japonski in ameriški stil menedžmenta razlikujeta v naslednjih dveh značilnostih: prvi je zasnovan na skupini in obravnava človeka kot celoto, drugi je zasnovan na posamezniku, ki ga je s podjetniškega vidika še do nedavnega upoštevala le v delu osebnostnih značilnosti, kot nosilca poklicnih sposobnosti. Toda obe skupini, japonska in ameriška zahtevata stalen osebni stik in bližnje interakcije.

Vsa tri področja imajo najdaljšo tradicijo svobodnega podjetništva, inovacij in ponudbe, ki presega povpraševanje, kar vzpodbuja razvoj. Vsi trije obravnavani modeli imajo skupno še eno pomembno stvar. Smatramo jih za uspešne, saj so njihovi izdelki razviti za potrošnike. Kakovost njihovih izdelkov je visoka, imajo znatno spoštovanje do potreb potrošnikov. V tem pogledu bi se morali Japonska in Evropa veliko naučiti od ZDA. Samo ZDA so razvile menedžment kot znanstveno področje. Menedžment zadeva posameznike, ki skušajo zadovoljiti potrebe, pričakovanja, zahteve drugih posameznikov in bi jim zato lahko koristili prispevki znanstvenikov iz drugih družbenih področij.

Japonski in ameriški model menedžmenta imata skupno, da potrebujeta stalne osebne stike in bližnje medsebojne vplive. V veliko evropskih državah velja enaka lastnost, v nekaterih pa so za izogibanje stikom zgradili močno hierarhijo in neosebna pravila (Francija). Stres, ki izvira iz sporov med delom, zdravijo na podobne načine.<sup>543</sup>

#### 4.4.6 PRIMERJAVA PROCESOV ODLOČANJA

Proces določanja politike podjetja je v večini večjih japonskih podjetij podoben. Skupinska soglasnost je metoda odločanja. Skoraj vsi zaposleni sodelujejo v takšnem procesu odločanja. Mnenja oblikujejo na dnu in skušajo pridobiti soglasnost in odobravanje z vrha. Dva postopka sta na Japonskem nekako edinstvena. »Nemawashi« pomeni, da so se o pomembni odločitvi že neformalno pogovorili in jo odobrili v skupini in jo šele nato predstavijo menedžerjem v njihovo presojo. Postopek »Kashi-Kari« predstavlja menedžerjev običaj, da dela svojim zaposlenim usluge. Takšen običaj pospešuje razvoj zavezanosti (indebtedness), zaupanja in pripadnosti.

Ringi Seido ali Napiši je metoda predstavljanja novih idej v skupini in pridobivanja ustreznih komentarjev in kritik od vseh vključenih članov. Ringi Seido je formalen sistem kroženja ideje ali predloga horizontalno in vertikalno skozi hierarhijo v podjetju, da bi pridobil pripombe in odobritev. Ringi Seido je metoda v skupinsko usmerjeni družbi, da ideja posameznika dobi odobritev in podporo. Izumitelju pomaga, da se v dopolnjevanje njegove ideje z izkušnjami, znanjem in aktivnim sodelovanjem vključi mnogo sodelavcev. Potem ko se pogovorijo o pripombah in kritikah, lahko projekt predstavijo v različnih oddelkih odborom za oceno projektov in investicij. Šele po koncu tega procesa bodo projekt obravnavali na sestanku direktorjev.

Najvišji menedžerji sprejemajo odločitve na treh nivojih. Najprej se ukvarjajo z razmišljanjem o bodoči viziji podjetja. Na osnovi poslovne filozofije sanjarijo o viziji svojega podjetja čez na primer dvajset let. Na drugem nivoju strateškega odločanja postavljajo poslovne cilje in pripravljajo poslovno strategijo. Dve najpomembnejši področji strateškega odločanja sta (1) raziskave in razvoj ter (2) investiranje v tujini. Na tretjem nivoju se ukvarjajo z motiviranjem zaposlenih, doseganjem ciljev, kontrolo, analizami in povratnimi vplivi.

---

<sup>542</sup> Obstaja nekaj raziskav o zelo uspešnih podjetjih z japonskim menedžmentom (eksperimente so opravili v večjem obsegu), vendar rezultati niso bili enotni, še posebej ob spremljanju poslovanja na daljši čas. Nancy Cook je npr. opravila raziskavo japonskih in ameriških bank, ki poslujejo v Kaliforniji.

<sup>543</sup> Skupno je n.pr. da se Japonci, kadar gredo ven, družijo in pijejo. Njihovi ameriški in evropski kolegi gredo ven in se pritožujejo svojim kolegom in pijejo. To ne velja za ženske, zaposlene v zgornjih treh modelih.

Ameriški najvišji menedžerji so odgovorni za strateško odločanje, na primer izbiranje ciljev o rasti podjetja in novih investicij ali za dolgoročno načrtovanje. Vzpodbujajo jih, naj razmišljajo vsaj deset let dalje od sedanjih aktivnosti podjetja. Ta pričakovani časovni vidik se hitro zmanjšuje, ko se sprehodimo navzdol po hierarhijski lestvici. Za delavce je pol dneva ali en dan še ustrezen horizont za izvrševanje določene obveznosti.

Robert's Rules of Order – Robertova Pravila o redu – nudijo sistematična pravila za vodenje sestankov. Potek sestanka bi naj omogočal demokratično razpravo in pravična pravila za vsakega člana in doseganje odločitev, ki predstavljajo voljo večine. Pravila pomagajo ustvariti ravnotežje med močjo posameznika in ostalimi šibkejšimi, a dragocenimi člani skupine. V družbi, kjer je posameznik pomemben in prevzema polno moralno in celo finančno odgovornost za svoja dejanja, zapisnik sestanka navaja, kdo je kaj predlagal, kdo je predlog podprl, kdo je komentiral, se strinjal, nasprotoval in kako so glasovali. Je pisni dokument za kasnejše določanje odgovornosti posameznikov.

V družbi, kjer lahko uspeva močan posameznik, so razvili metodo za razpravljanje o idejah v skupini. Metoda burjenja možganov (Brain storming) zagotavlja sodelovanje, timsko delo in dopolnjevanje sposobnosti.

Ameriški izvršilni vodje (executives) dodeljujejo razpoložljive vire in sprejemajo podjetniške ali ključne odločitve. Odgovorni so predvsem za strateške odločitve, dolgoročno planiranje in za bodočo rast in zdravje podjetja. Pri določanju bodočih ciljev jih vzpodbujajo, naj mislijo vsaj deset let naprej. Podobno kot japonski tudi ameriški izvršilni menedžerji potrebujejo vizijo o svojem podjetju v bodočnosti. Medtem ko špekulirajo o bodočih potrebah potrošnikov in tržnih razmerah, uporabljajo različne analitične metode. Tudi vladne agencije nudijo nekatere zanesljive podatke za napovedovanje bodočih potreb (forecasting).

Socialni sloji, kot jih poznamo v francoski ali nemški kulturi ali razredi v japonski, v ameriški kulturi ne obstajajo. Tudi ameriški delavec se ne bo obotavljal in bo poklical menedžerja v proizvodnjo, naj mu pomaga rešiti resnejši problem.<sup>544</sup> Evropski menedžerji se precej razlikujejo med seboj. Skupna je evropska zgodovinska in družbena značilnost, da ljudje zahtevajo od države, naj sodeluje pri reševanju njihovih težav. Zato je tudi soodločanje zakonsko urejeno, raje kot da bi ga urejali zaposleni sami.

#### 4.4.7 PRIMERJAVA POLOŽAJEV PODJETIJ V DRUŽBI

Japonski ponos in ambicioznost, da bi dokazali svojo premoč, veliko prispevata k njihovi moči in energiji. V družbi, kjer je vsakdo in vse razvrščeno, podjetja tekmujejo za prestiž. Dobro skrbijo za svoj ugled v javnosti in image. Močan image potrebujejo, ker si želijo zagotoviti razvoj in pritegniti najboljše študente univerz, svoje možne bodoče zaposlene. Japonci o sebi mislijo, da so srečni in zadovoljni. Mislijo, da so najbolj delavni, najbolj marljivi, vljudni, prijazni in potrpežljivi ljudje na svetu.

Ameriški individualizem, pionirski duh, izzivanje skrajnih meja, brez strahu biti drugačen od večine in poskušati nekaj novega ali tvegati in celo ne uspeti so značilnosti ameriškega managerja. Običajno ni rad igravec v teamu, vendar druge dovolj spoštuje, da želi uporabiti njihov prispevek. Toda uspeh je njegov. Menedžer je ponosen na svoje podjetje. Uspeh njegovega podjetja določa njegov položaj in ugled v družbi. Nekateri strokovnjaki, npr. borzni posredniki, menedžerji, odvetniki, in zdravniki delajo po evropskem razumevanju izjemno dolge ure. Delajo za prestižne organizacije in konkurenca je ostra. Kasneje v življenju, ko se osebnostno razvijejo in dosežejo zasebno finančno bogastvo, svojo dejavnost v podjetju pogosto dopolnijo ali zamenjajo. Delajo za skupnost, ustanovijo in upravljajo dobrodelni sklad, podpirajo umetnostno organizacijo, ali opravljajo neko drugo vrsto dobrodelne dejavnosti za lokalno

---

<sup>544</sup> Tako je managing direktor v šolski restavraciji Cooperage na UCLA postal "specialist" za popraviljanje peči za pizzo. Lačni študentje bi tudi samo eno uro težko čakali serviserja.

bolnico ali izobraževalno ustanovo.<sup>545</sup>

Mnoga uspešna ameriška podjetja dobro skrbijo za svoj javni ali celo globalni ugled in odnose z javnostmi. Prispevajo ali vzdržujejo lokalno skupnost, območne šole, gradijo oddelke v bolnišnici ali raziskovalne laboratorije na univerzi, kupujejo nepremičnine in jih dajo v občinsko uporabo ali da postanejo nacionalni parki. Javnost dojema uspeh podjetja tudi po tem, koliko vrne v svojo soseščino, kako dobro ravna s svojimi zaposlenimi in njihovimi družinami, kako upošteva pogoje okolja, in ne samo po tem, koliko dobička ustvari in koliko zaslužijo njegovi menedžerji. Javnost se zaveda finančne uspešnosti podjetij zaradi mnogih seznamov najboljših in razvrstitev najvišjih nagrad menedžerjev. Nekateri uspešni menedžerji odidejo med poklicne politike ali se kasneje vrnejo v podjetja. Oni in poklicni lobisti ustvarjajo vez med politiko in gospodarstvom.

Evropska podjetja z dolgo tradicijo uživajo veliko spoštovanje. Zdi se skoraj, da počiva na njih del nacionalnega ponosa (Fiat, Renault, Jaguar, Volvo, Mercedes, TAM). Podobno kot na Japonskem in v ZDA so takšna podjetja deležna posebne pozornosti lokalne in nacionalne politike in finančnih institucij. Ne samo politiki, tudi splošna javnost se zanima za finančne rezultate takšnih podjetij in še posebej, kako njihovi menedžerji napovedujejo njihov razvoj in bodoči položaj na tržišču.

Ameriška podjetja danes ne iščejo samo ljudi s sposobnostmi, hočejo predanost. Tudi McDonald's Corporation v Sloveniji ima težave pri iskanju menedžerjev. Pravijo, da ni težko najti franšizerja, ki bi investiral približno 250.000 evrov. Težko je najti usposobljeno in zainteresirano osebo, ki se bo voljna predati in sprejeti dolge ure dela. Takšna predanost svojemu delu je v Evropi nezaslišana in bi jo zlahka označili z izkoriščanjem. V ZDA jo najdemo v njenih ekstremnih oblikah na različnih mestih. Na primer podiplomski študentje najboljših univerz, podiplomci v času, ko delajo kot docenti, zdravniki, odvetniki, borzni posredniki, računalniški programerji ali inženirji, lastniki podjetij... Mnogi od teh ljudi so kljub osebnemu žrtvovanju resnično srečni, zadovoljni s svojim delom in življenjem. Le člani družine in redki prijatelji bi nam lahko povedali drugo stran te zgodbe. Univerza, bolnišnica ali podjetje nudijo takšnim navdušencem odlično delovno okolje, kjer so lahko ustvarjalni. Vloga menedžerja v takšnih organizacijah je ustvarjati vse potrebne pogoje za razvoj ustvarjalnosti. Te organizacije imajo zelo dragocene strokovnjake in celotna družba napreduje na njihov račun.

Odmaknili smo se od tipa proizvodnega podjetja Henry Ford do sodobnega, ki ga zanima tudi osebno življenje zaposlenih in njihovo skupno okolje. Prepričana sem, da pobudniki sprememb, ki so vodile razvoj v smer takšne dobrosrčnosti, niso bili ozko profitno usmerjeni managerji. Verjamem, da jih je vlada prisilila, da so počistili svoje packarije, lokalne zveze potrošnikov so zahtevale informacije o potencialni nevarnosti njihovih izdelkov; FDA (Food and Drug Administration) je zahtevala, naj umaknejo svoje nevarne izdelke s polic, ali organizacija potrošnikov (Consumer Organization) s svojim testiranjem in razvrščanjem izdelkov na dobre ali nezadovoljive. Tudi konkurenti jih silijo, naj na tržišču igrajo v novejših izboljšanih okoliščinah, sicer ne bodo dosegli donosnosti.

#### 4.4.8 POVZETEK POGlavJA IN UGOTOVITVE O OBRAVNAVANIH MODELIH

Dokler so bile Japonska, ZDA in Evropa bolj neodvisna gospodarstva in družbe, so bili menedžmentski modeli precej različni. Danes se spreminjajo skupaj s pojavljanjem globalne ekonomije, postopno in vse intenzivneje se kažejo nekatere skupne značilnosti:

- svobodni trg s precej vplivno vlogo vlade, ki večinoma podpira tržišče;
- soodvisnost medsebojno različnih sposobnosti in poslovnih funkcij;
- soodvisnost specializiranih proizvajalcev;
- potreba po nenehnem inoviranju;
- na ljudeh zasnovana proizvodnja izdelkov in storitev.

<sup>545</sup> Pomen nalog v družbi za ugled in uspeh podjetja je razviden tudi iz letnih poročil IBM (n. pr. 1998, s. 5-7).

Posebni del lastnosti obstaja skupaj s tem splošnim delom lastnosti, na primer po skupinah, kot so industrijske panoge, področja, regije, narodi. Tako tudi panožne lastnosti po organizacijah, odločilnih osebah, itd.

Francoski, japonski, nemški in ameriški menedžmentski modeli bi lahko potrdili tezo, da sistemi družbenih vrednot določajo, kaj naj vključujejo cilji podjetja, kako naj oblikujejo in vzdržujejo strategijo podjetja in tako oblikujejo tudi organizacijsko strukturo. Vrednote vplivajo na sistem razvrščanja, hierarhijo, pravila družbenega vedenja, osebne stike (Japonska, ZDA) ali izogibanje soočanju (Francija) in nekatere druge značilnosti.

Po izbiri strategije se bo razvila primerna organizacijska oblika, ali pa jo bodo izbrali. Organizacijska struktura je bila včasih bolj toga in postaja danes bolj fleksibilna ali celo fluidna. Sočasno lahko v nekem podjetju obravnavamo več obstoječih organizacijskih struktur.

ZDA so zadnjih nekaj stoletij pritegnile veliko podjetnih ljudi iz Evrope in nekatere najboljše znanstvenike vsega sveta. Spoštovane družbene vrednote Američanov so nekoliko drugačne od teh, ki jih lahko najdemo danes v Evropi, in zelo drugačne od japonskih. ZDA so uporabile v svojo prednost kulturno raznolikost svojih ljudi. Pod vplivom nekaterih protestantskih vrednot je Benjamin Franklin vsadil v ameriške državljane za kapitalizem in demokracijo sprejemljive družbene vrednote in obveznosti. Pod verskimi vplivi protestantizma in židovstva so spoznali, da je izobraževanje pomembna dolžnost, da vzgojijo in usposobijo svoje bodoče delavce in volivce za njihove civilne in politične naloge. Ta značilnost ostaja še vedno nekako edinstvena in daje ZDA prednost. Danes imajo najvišje število in delež univerzitetno izobraženih in odličen sistem podiplomskega izobraževanja. Za R&R porabijo relativno veliko denarja in imajo relativno zelo učinkovite raziskovalce. Mnogi ameriški menedžerji imajo dobro kombinacijo družbenih vrednot, za katere je raziskava pokazala, da so važne za poslovni uspeh danes in v bližnji prihodnosti.

Sklepam, da je posledica procesa globalizacije, da lahko opazujemo, kako nekatere značilnosti postajajo prisotne v dveh ali več obravnavanih menedžmentskih modelih. Kar so mnogi raziskovalci in menedžerji skušali doseči, lahko danes opazujemo v podjetjih. Najboljše metode v drugih modelih raziskujejo in jih prilagajajo, da bi dosegli izboljšanje svojega. Da bi samo kratko povzela sklepe, bom naštetela nekatere značilnosti globalnega modela, ki se kaže v obrisih:

- sprememba tehnologije od tiste, zasnovane na obsežnih naravnih virih (low tech), k tisti, zasnovani na ljudeh in ustvarjalnosti (high tech);
- sprememba v sistemu ciljev; podjetja se razvijajo od samozadostnih profitno usmerjenih k tistim, usmerjenim k človeku;
- podobnosti v namenu in poslanstvu podjetja ter obravnavi ljudi (Human Resource Management): zaposleni je ustvarjal in inovativen član in partner;
- zaposleni razumejo poslovne cilje in menedžment ustvarja in vzdržuje visoko motiviranost;
- delavci so samomotivirani, da delajo marljivo in postanejo sprejeti v družbi, kar je močan motivator v primerjavi z denarjem in močjo;
- skupina v podjetju je kot razširjena družina, način uresničevanja ciljev skupnosti;
- izboljšani delovni pogoji in novejša organizacijske oblike zmanjšujejo potrebo zaposlenih po sovražnem sindikalnem organiziranju;
- pozitivna sprememba razumevanja zaposlenih, v čem je njihov prispevek kot del celote;
- krajše življenje izdelka; vizija o bodočnosti je bolj pomembna, R&R in ustvarjalnost ljudi so življenjsko pomembne;
- novo znanje vsak dan; podjetja investirajo v ljudi, s stalnim izobraževanjem jih ohranjajo inovativne, motivirane, konkurenčne, produktivne, in živahne;
- besede v komuniciranju so bolj pomembne, stvari morajo biti definirane; jasna navodila v multi-kulturnem in multi-jezikovnem okolju;
- dobro delujoč sistem komuniciranja; aktivno sodelovanje vseh zaposlenih, primerjalno visoka

učinkovitost s preprostejšimi, okvirnimi pravili in organizacijsko strukturo;

- korporacije delijo moč na odborih direktorjev s predstavniki bank, zavarovalnic, pokojninskih in vladnih agencij, univerz in javnostjo;
- osebno odgovorni menedžerji rešujejo težave skupaj z delavci v proizvodnji; država je zgrajena na načelih individualizma, osebne svobode in osebne odgovornosti;
- skupina izvršuje celotno nalogo; moč in avtoriteta vodje je priznana in zelo spoštovana; novejša organizacijske teorije kot projektni menedžment, reinženiring, ali navidezne organizacije;
- prizadevanje ustvariti močan ugled v javnosti, da so zaupanja vredna in mednarodna podjetja;
- spoštovanje potrošnikovih zahtev;
- spoštovanje zahtev varovanja okolja in skupnega razvoja;
- podjetja so odgovorna za svoja dejanja javnosti, ne samo svojim lastnikom;
- si prizadevajo za dobre odnose v skupnosti in svoj ugled v javnosti;
- splošna javnost se zanima za finančne in druge rezultate podjetij.

Vlogo menedžerja ali vodje dopolnjuje nova zahteva: za uspeh podjetja v bodočnosti mora zagotoviti inovacijam naklonjeno okolje. Podjetje naj postane okolje, kjer ljudje lahko v celoti razvijejo svojo ustvarjalnost in rezultate takšnih igrivih dejavnosti ponudijo svojim strankam. Podjetje postaja aktivni in odgovorni član družbe.

#### 4.4.9 USPEH USPAVA IN POSTANE PROBLEM<sup>546</sup>

Po modelu, ki ga je tukaj povzela Zdenka Ženko, je japonsko gospodarstvo uspevalo 90 let, potem pa je zašlo v težave, katere analizira knjiga, povzeta v tem podpoglavju.

Že leta 1990 je prof. Porter pokazal, da je inoviranje razvojna faza konkurenčnosti narodov, ki sledi fazam, ki temelji na naravnih virih, potem na (tujih) investicijah in zatem na (lastnem) inoviranju. Uspeh inoviranja vodi, je opozoril Porter, v izobilje, ki si ga ljudje zelo želijo, a zaradi njega izgubijo nekdanjo ambicioznost in delavnost. Zato nastanejo težave, tudi uničevalne. (Svoj začetek raziskovanja, kako bi kazalo iti od tod dalje, smo v letu 2007 dali v razpravo ob več priložnostih; glejte Prikaz 2.10. Tako se tu s tem ne ukvarjamo.)

Japonska, ki je več desetletij veljala za svetovno zanimiv zgled inoviranja in z njim zelo hitro prešla iz položaja razvojne zamudnice v položaj ene od najbolj razvitih držav, je ob koncu 20. stoletja doživela tako imenovano »izgubljeno desetletje«. Na primeru visokotehnoloških panog, zlasti IKT, so Whittaker, Cole in 14 drugih avtorjev pokazali, kako težko se je preusmeriti – inovirati menedžment, kulturo organizacij in družbe ter tehnologijo – po desetletjih nenehnih uspehov. Težko se je zbuditi, ko spiš na lovorikah, ki venijo, a postopno in zato opazno šele, ko je že (zelo) pozno. (V primeru Jugoslavije in sovjetskega bloka je bilo prepozno, podobno tudi prej v številnih primerih, o katerih govori zgodovina vsa znana tisočletja. Ljudje se pač, ko jih daje samozadovoljstvo, ne učijo dovolj na tujih izkušnjah in napakah. Tudi šibke točke svoje prakse puščajo ob strani). Žal.

Med najbolj bistvena sporočila knjige, ki ima 335 strani v 17. poglavjih, bi povzeli naslednja:

1. Nevarnosti propada, ki se kaže kot preslaba konkurenčnost zaradi zastarelosti tehnologije, ne povzročijo tehnološke odločitve, ampak menedžmentske odločitve o izbiri tehnologije, ki bi jo podjetje naj razvijalo zase v bodočnosti.
2. Take odločitve so posledica premalo celovitega opazovanja, razmišljanja, odločanja in delovanja, hkrati pa tudi prevelikega odpora do upoštevanja, da se modeli panog, zlasti visoko tehnoloških, spreminjajo, in do potrebe opustiti nekoč normalni model, da inoviramo vse sami (»zaprti inoviranje«) in preiti na »odprto«, pravzaprav delno odprto in delno zaprti inoviranje ter outsourcing. Financiranje RR na univerzah se je razpolovilo in ni moglo več prispevati h

---

<sup>546</sup> Matjaž Mulej; premislek ob knjigi D. Hugh Wittakerja in Roberta E. Colea, urednikov (2006): »Recovering from Success; Innovation and Technology Management in Japan«, Oxford University Press

gospodarski rasti toliko kot pred 1990. letom.

3. Japonci so imeli dolgo tako dober odziv na domačem in svetovnem trgu, da so se preveč posvetili proizvodnji ne glede na spremembe značilnosti, povpraševanje in ponudbe konkurentov. Tako je nastal menedžment tehnologije, pretirano usmerjen v tehnično kakovost (namesto sistemske) in zato predrage izdelke z nepotrebni lastnostmi. Zato tudi zmanjka virov za prenovo proizvodne opreme itd.

4. V industriji zdravil, npr., Japonska podjetja ostajajo pri le nekaj poskusih združevanja, običajnega v ZDA in Evropi zaradi stroškov raziskav in razvoja ter delitve tveganja. Tako ostajajo majhna in lokalna. Le počasi dajejo delo izza svojih ograj. Težko se kadri selijo z univerz in na njih. Malo je domačega tveganega kapitala. Zato niso niti zapravila denarja niti pridobila izkušenj (prikritega znanja) niti za RR in proizvodnjo niti za mednarodni marketing. (iz drugih virov vemo, da tvegani kapital ni važen le finančno, ampak zaradi sorazmerno najbolj dognanih analiz, v kaj se kaže spustiti in kaj opustiti).

5. Podobno so Japonci preveč zaprti vase v proizvodnji softwera in zato omejeni na domači trg, ker so menedžerji bolj tradicionalisti kot podjetni.

6. Tradicionalisti dobro »igrajo šah«, kar pomeni inoviranje za znan trg, ki pa ga je vse bolj premalo. Preslabo »igrajo poker«, kar pomeni poskuse obvladati z inoviranjem neznan trg, za katerega dejstev/podatkov ni. Torej ocene/merjenja nujno vsebujejo napake – preveč optimistične in preveč pesimistične. Avtorji predlagajo šest novih meril (s. 138-139).

7. Japonci sicer delajo mnogo več timsko kot inženirji v ZDA, oboji imajo podobno dosti usposabljanja, a različno usmerjenega. Vendar so v ZDA plače dosti bolj odvisne od uspeha podjetja in osebe, japonske pa od izobrazbe. To je morda bistvena razlika, hkrati sta ustvarjalnost in pobuda za novosti in pri reševanju problemov na prvem mestu pri obojih, a bolj v RR kot za inženirje v proizvodnji.

8. Premalo razlikujejo tisto inoviranje tehnologije, ki uniči/nadomesti dano uspešnost izdelave, od drugačnega inoviranja tehnologije, ki zaradi novih znanstvenih podlag uniči dosedanjo podlago poslovanja. Slednje pa negotovo in zato pogosto vodi v poslovno politično odločitev proti novosti in za staro. Tako preostane drobno inoviranje, ki je koristno, a ni dovolj. Varčevanje pri nerazporejenem času v RR uničuje možnosti za nove ideje in zato ni gospodarno. Seveda pa odločitve za inoviranje bistvenih tehnoloških podlag niso enostavne; potrebna je sreča pri izbiri, kaj raziskovati, podpora vodstva, znanje in sreča v teku raziskovanja, proizvodnje in trženja. Poleg tega za sodobno inoviranje niso dovolj velika podjetja, ampak tudi manjša in univerze.

9. Novo ustvarjene zamisli rušijo dotedanjo logiko, zato jih je težko dojeti. Pogojev, da bi nastajale, ne smemo uničiti. Sodelavce je treba za to usposablјati in jih podpreti, da ne odidejo h konkurentom. Potrebna je torej organizacijska inovacija, ki upošteva, da je konkurenčnost podjetja bolj odvisna od produktivnosti, znanjskih delavcev (o njih glejte knjigo Mitje Tavčarja, op. M. M.) kot ostalih. Zato je bistveno sprostiti in razviti ustvarjalnost. Dokler so Japonci napadalno osvajali nove trge in imeli vseživljenjsko zaposlitev ter zato pripadnost podjetju, so bili v RR dosti uspešnejši kot po 1990. letu, ko so uvedli odpuščanje, zgodnje upokojevanje, selitev proizvodnje drugam, plače po učinku ipd. Japonski menedžerji očitno ne znajo voditi znanjskih delavcev. To jemlje slednjim motivacijo. Občutek sreče iščejo drugod, podjetja pa stagnirajo.

10. Krizo, prvo po 90 letih nenehne rasti, so vsaj nekatera podjetja šla reševati z organizacijskimi inovacijami, katerih bistvo je prehod od zvestobe k inovativnosti sodelavcev, potem pa s poslovnimi. Novi pristop torej ni le strateški, ampak sistemski/dovolj celovit.

11. Povezave med podjetji glede RR so drugačne od tistih v Silicijevi dolini v Kaliforniji, ker zgodovina japonskih združenj podjetij, imenovanih »keiretsu«, temelji na zaupanju brez izrecnega šefa, sežejo pa tudi mimo keiretsu.

12. Vsi ti novi in od prej koristni ukrepi niso nujno dovolj. Kajti gre za bistveno

spremembo položaja Japonske v svetu – iz truda nadoknaditi razvojni zaostanek (s posnemanjem, nakupom licenc, drobnim inoviranjem za ugodne cene in kakovost ipd.) v vlogo gospodarstva na svetovnem vrhu. Zato potrebuje po »izgubljenem desetletju« korenito inovacijo svojega nacionalnega inovacijskega sistema. Rešiti finančni podsistem ni dovolj. Državni dolg dosega 140 % BDP (iz drugih virov vemo, da je to zelo drago; Avstrija porabi za servisiranje dolga več kot dvojni znesek za vse visoko šolstvo in znanost. Die Presse, 7. 12. 2007, s. 27). Korenine krize so torej zelo globoke. Zato je treba ustvariti veliko talentiranih raziskovalcev, kajti na svetovnem vrhu ostaneš, če si vrhunski pri temeljnih tehnologijah, menedžmentu le-teh, sodelavcev in trga. A mlade Japonce zanima znanost zdaj manj kot nekoč. Reševati je treba tudi hude okoljske ipd. »stranske« učinke dosedanjega razvoja. Ozka specializacija brez interdisciplinarnega sodelovanja ni več dovolj.

13. Dva vladna odbora vodi premier osebno: 1) za politiko znanosti in tehnologije; 2) za ekonomsko in davčno politiko. Ministrstva za šolstvo itd. in za znanost so združili, a s poudarkom na inoviranju. Univerze so zdaj podjetja, enako dosedanje javne raziskovalne organizacije. Poskušajo razviti skupne nacionalne vrednote za naslednjih 30 let in zavest, v čem je razlika med lovom za prvimi in položajem na svetovnem vrhu.

14. Alternativne modele je težko uveljaviti, če ne sodelujejo vsi sektorji družbe in vsa ministrstva.

Leta 2001 so pri »Japonskem centru za produktivnost za družbeno-ekonomski razvoj« ustanovili »Japonski raziskovalni center za tehnološki in inovacijski menedžment«. Hkrati so uvedli usposabljanje za tehnološki menedžment. V Kansai Science City je Kansaiski raziskovalni center vpeljal vodstveno usposabljanje TBI (inoviranje tehnologije in poslovanja). To je postalo splošna menedžerska tematika, pa tudi kot politična tema. Tako usposabljanje je podprla država, izvaja ga vsaj 13 univerz. Zelo se je povečalo tudi število člankov o tem. Poskušajo poživiti sodelovanje univerz in industrije, tudi z državno pomočjo in vrsto konferenc z več tisoč udeleženci. Enakovredno gre za tehnološko, ekonomsko, pravno in drugo znanje, saj je inoviranje kompleksen interdisciplinaren podvig.

Japonski model, ki smo ga nekoč posnemali, je torej zgodovina. Stvarnost ga spreminja, a seveda ne brez odporov in težav tistih, ki sanjajo o preteklosti namesto o prihodnosti.<sup>547</sup>

Kaj od tega spiska vidite v slovenski praksi, presodite sami. Da boste lažje razumeli, zakaj se dogaja, kar se dogaja zdaj, uporabite razvojni pogled na Slovenijo. V njem zajeta spoznanja ne pomenijo, da se moramo kar vdati v usodo, kajti razvoj se da pospeševati. Nov model ponujamo drugod (Mulej, 2007).

## 4.5 ZAKAJ V SLOVENIJI ŠE NI DOVOLJ INOVIRANJA – GOSPODARSKO IN KULTURNO RAZVOJNI RAZLOGI<sup>548</sup>

### 4.5.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA

Predlogi za nacionalni akcijski načrt za prehod v inovativno družbo so bili v letu 2005 poleg vladnega vsaj trije:

- Iz raziskave SLORITTS izhaja predlog, da bi razvijali tri smeri (»marele«): (1) visoko tehnološka podjetja, turizem, zdravstvene storitve (SLORITTS, 2004; Rangus, Stanič, Lesjak, 2005).
- Marko Jaklič predlaga več podpore za podjetništvo, integriranje inovacijskih projektov, manj rigidnosti izobraževalnih in raziskovalnih organizacij, manj tveganja in več visokotehnoloških podjetij (Jaklič, 2005). Podobno usmeritev predlagajajo tudi M. Kos, L. Sočan in najbrž še kdo v več nadaljnjih zapisih.

<sup>547</sup> Tu bi bilo vredno dodati spoznanje Fujimota (2006), da obstajata dva tipa dejavnikov konkurenčnost, t.j. sposobnosti konkurirati: globinski obsegajo tehnologijo in organizacijo, površinski pa devizne tečaje, davke ipd.

<sup>548</sup> Matjaž Mulej



- Mičo Mrkaić (Zupanič, 2005) in skupina ekonomistov okrog njega, npr. Jože P. Damijan (Damijan, Polanec, 2005; Ferluga, 2005) se ukvarja z davčnim sistemov in sistemom solidarnostnih transferov, da bi ustvarili novo okolje, ki bi bolj spodbujalo razvoj v inovativno družbo.

Vsi ugotavljajo enako kot politiki, da je Slovenija dosedanje podlage za dobro življenje izčrpala in potrebuje nov koncept. Nobenega (načelno) ne spodbijam, v nobenem pa tudi ne vidim (iz zapisov v javnem tisku) dovolj povezave predlogov s koreninami danega stanja. Zato obstaja nevarnost, da so sicer predlogi pravi, a šibko uresničljivi. Predvsem šibko vzpostavljajo zvezo z prejšnjimi razvojnimi fazami in zato tvegajo, da ne dojamajo bistva korenin dane faze.

#### 4.5.1 SOCIALIZEM – V DOSEDANJI PRAKSI SLOVENIJE: OBDOBJE PREHAJANJA IZ PREDINDUSTRIJSKE V SODOBNO DRUŽBO S PROSVETLJENIM ABSOLUTIZMOM

Socializem, pravijo, je mimo. Kaj je socializem, ni jasno, še manj enolično opredeljeno. Kajti prof. Černe je pred leti nabral okoli stoosemdeset (180) vsebinsko različnih definicij, kaj je socializem in/ali komunizem (Černe, 1989). Gospodarsko razvojni pogled, ki ga zagovarjam že dolgo (Mulej, 1981; Mulej, v Mulej idr., 1987; Mulej, v Mulej idr., 1994; Mulej, v Mulej idr., 2000; Mulej, 2004; itd.), pravi, da pogled, ki obravnava socializem kot političen pojem, z gospodarsko razvojnega vidika ne pove, kaj je. Po empirično zasnovani teoriji dvogeneracijskih ciklov (Mulej, Uršič, 1989; Mulej, 1994 a, b; Mulej, v Mulej idr., 2000) se pokaže, če jo prenesemo v zgodovino Slovenije, vsaj naslednje:

- Ljudje so na ozemlju današnje Slovenije preživeli in obstali stoletja, ko je drugod v Evropi bila vojna povprečno vsaki dve leti, brez vojn, brez bojevitosti, torej tudi brez inovativnosti in podjetnosti, ampak s predvsem pasivnim prilagajanjem okoliščinam (pronikli dramatik in pisatelj Ivan Cankar je to povzel z zapisom, da so Slovenci hlapci in za hlapce rojeni. Prim: Godina, 2005).

- Obe Jugoslaviji (1918-1991) sta kazali v ravnanju vlad enako gospodarskorazvojno težnjo – pospešiti prehod iz predindustrijske v sodobno družbo, četudi z dokaj različnim prijemi, a v dokaj primerljivih notranjih gospodarsko razvojnih okoliščinah. Kajti v obdobju Kraljevine je bil napredek šibek in ob njegovem koncu vojno rušenje grozotno (Podrobneje: Mulej, 1981, in tam omenjeni viri).

- Obakrat je šlo za podlago na ravni predindustrijske družbe z zelo močno prevlado samozadostnega kmetijstva, za zaostajanje za severozahodom sveta in za zaznavo oblastnikov, da je potreben prosvetljeni absolutizem. Le-ta mora pospešiti razvoj, podobno kot ga je nekoč poskusila Marija Terezija in za njo njen sin Jožef, pa Napoleon in drugi nosilci francoske modernizacije, oblastniki Amerike po nastanku ZDA in zlasti po njeni državljanski vojni, nemški združitevni cesar Vilhelm z Bismarckom, italijanski združevalec Garibaldi, angleška kraljica Elizabeta, Stalin v Sovjetski zvezi itd. Metode so se razlikovale bolj kot gospodarsko razvojno bistvo. Jugoslavija je v gospodarsko razvojnem pogledu zamudnica v obeh svojih fazah. Po znanih podatkih Kraljevina Jugoslavija ni dosegla velike posodobitve in obogatitve. Morda le ni utegnila, a tega ljudje niso mogli (o)ceniti, ko je njena vlada kapitulirala in prepustila domovino rušilni okupaciji.

- Kraljevina Jugoslavija se je enako kot Titova Jugoslavija soočila s pomanjkanjem podjetnih in inovativnih ljudi ter s prevlado solidarnostne kulture. Pospeševanje razvoja na osnovi privatne lastnine, ki ga je Kraljevina izbrala, je prebivalstvo razslojevalo in v njem utrdilo mnenje, da pomeni privatna lastnina izkoriščanje nelastnikov, namesto mnenja, da pomeni inoviranje in napredek, od katerega imajo korist vsi. (Tudi zato po koncu NOB ni bilo veliko nasprotovanja, ko so nacionalizirali podjetja, pač pa bolj ali manj le tedaj, ko so po agrarni reformi nacionalizirali – v obliki zadrug – drobna kmetijska posestva.) Tega, da solidarnost, zlasti pretirana, otežkoča razvoj, nam niso povedali niti v 1960-1980 v dodiplomskem niti v podiplomskem študiju gospodarskega razvoja. Pravtako nam niso povedali, da je inoviranje

podlaga in pogoj zanj. Govor je bil le o investiranju, ki seveda je sestavni del inoviranja, a ne zadosten, še manj edini. Schumpeter je pisal dovolj zgodaj, da bi ga lahko upoštevali v času Kraljevine, a ga niso niti v času Titove Jugoslavije, kaj šele prej. (Prim.: Schumpeter, 1975; Rebernik, 1996) Sicer bi bilo spodbud za podjetništvo in inoviranje veliko več.

Slovenija / Dravska banovina je bila najmanj razvit del obeh Jugoslavij, četudi je bila v Avstro-Ogrski med manj razvitimi območji. Poleg tega / zato je v zadnjih štirih desetletjih Avstro-Ogrske doživela izselitev kar dvajsetih (20) % vsega prebivalstva (Enciklopedija, 1964). Ta odstotek je večji od sedanjega odstotka podjetnikov, saj ima povprečno podjetje šest zaposlenih, 94 % pa nobenega ali manj kot deset, samo 0,3 % pa več kot 250 (Rebernik idr., 2004). In vendar je sedaj podjetij veliko več kot v Kraljevini in Titovi Jugoslaviji. Zakaj so nekoč odšli tako številni ljudje? Samo nekaj let po državljanski vojni v ZDA je bila v Avstriji, kamor je spadalo tudi slovensko ozemlje, zelo težka gospodarska situacija, imenovana dunajska finančna kriza 1873. V ZDA je usmeritev v podjetno-inovativno gospodarstvo in demokracijo (vsaj politično) tedaj premagala ohranjanje predindustrijske kulture – sužnjeposestništva in kmetijske usmeritve gospodarstva. To je pospešilo razvoj tovarn in mest, a še brez sodobne visoke tehnologije, torej z veliko delovnih mest in šanse za uspeh. Odselili so se seveda najbolj podjetni ljudje, voljni veliko tvegati. Doma so ostali nasprotniki tveganja in pripeljali k dodatni prevladi tradicionalno kulturo solidarnosti, netveganja, ostajanja pri starem brez inoviranja.

Taka kultura konservativnosti je zblíževala Jugoslovane, ko so v času Kraljevine nastali kot političen pojem, saj je pravoslavnemu in muslimanskemu kulturnemu konceptu še bližja kot rimokatoliškemu; za protestantskega pa vemo, da ga je rimokatoliška cerkev hitro odstranila že veliko prej. Kraljeva vlada je spoznala, da mora razvoj pospešiti z angažiranjem tujcem. Leta 1928 je zato jugoslovanski parlament sprejel zakon, ki je dovolil uvoz amortiziranih strojev. Tak uvoz podjetnih ljudi je imel poleg dobrih tudi nekaj slabih strani, kot so: (1) 87 % tujih naložb je šlo v nekdanji avstro-ogrski del Jugoslavije in Beograd kot glavno mesto, druga polovica je dobila samo 13 %, kar je pretežno šlo v rudnike; razlike med jugovzhodno in severozahodno polovico Jugoslavije so porasle, pri čemer so meje precej sovpadale z religijsko-kulturnimi, starimi stoletja in viri težav še danes. (2) Podjetniki so bili tujci in kot podjetniki so seveda dajali prednost dobičku pred (pretirano) solidarnostjo. Le-ta je prej reševala ljudi iz težav stoletja. Hkrati jih je učila živeti brez ambicij. Ni se krepilo razumevanje in spoštovanje do podjetnosti, ampak prej nasprotno. (3) Večina delovnih mest v tovarnah je zahtevala dosti več garanja kot domiselnosti, dosti več nekvalificiranega kot zanimivega, ustvarjalnega dela. (4) V prevladujoči kulturi tako ni nastajal, kaj šele prevladal prostor za inovativnost, ki bi vodila posameznike k štrlenju iz povprečja po bogatosti, »čudnih« idejah in spoštovanosti zaradi njih. (Podrobneje: Mulej, 1981)

Preden so se zmogli pokazati možni resnejši, dolgoročni ugodni učinki uvoza podjetnikov, je te podjetnike 2. svetovna vojna ustavila in njen znani konec zopet izvozil, ko je končal okupacijo in Kraljevino Jugoslavije. Obenem je hitlersko-mussolinijevska okupacija povzročila partizanstvo, v katerega niso šli pasivno čakajoči na usodo, hlapčevski ljudje, ampak podjetni. Mnogi od njih so padli. Mnoge izmed redkih preostalih predvojnih podjetnikov so obžalovanja vredni povojni dogodki odstranili. Ostalo je malo podjetnih, še manj takih, ki so bili hkrati podjetni in izobraženi tehniško in ekonomsko. Privatna lastnina se ni bila izkazala kot vir napredka. Koncentracija gospodarskih zmogljivosti je bila nova racionalna pot, ko ni dosti niti denarja niti strokovnjakov niti podjetnih ljudi. Za neko obdobje država prevzame vlogo združevalca sil. Vprašanje je, kdaj jo mora opustiti in kdaj jo zmore opustiti, da ne bo nehala biti nosilka napredka, inoviranja družbe. Ko je Boris Kidrič postal jugoslovanski minister za gospodarstvo, je nastala vrsta univerz in inštitutov, pa tudi izumiteljsko gibanje kot množična podpora za gospodarsko koristno uporabo ustvarjalnosti. Po njegovi smrti l. 1953 je to gibanje zamrlo, obnovil ga je po l. 1965 prof. Stojan Pretnar kot direktor Zveznega zavoda za patente, vendar ob velikem nasprotovanju močnih zagovornikov solidarnosti namesto podjetnosti.

Povezovanja inoviranja s podjetništvom ni bilo, z gospodarskim in družbenim razvojem tudi ne. Vse do 1989. leta, ko je bilo že prepozno, ni bilo 2. kongresa izumiteljev Jugoslavije (prvi je bil 37 let prej). Uresničevanje njegovih sklepov so onemogočili povsod razen v Sloveniji, ki je že pred njim najresneje od vseh osmih federalnih enot razvijala inoviranje in opozarjala, da je potrebno veliko podjetništva (glejte več zbornikov PODIM, urednik ali sourednik Mulej, 1982-2005, itd.).

Spoznanje, ki je prišlo z zahoda v Titovo Jugoslavijo delno neposredno in delno preko Sovjetske zveze, je povedalo na izkustven in političen način, kar so kasneje ugotovili gospodarski zgodovinarji: prelom s staro družbo in prehod v industrijsko in dalje v sodobno je na svetovnem severozahodu ustvarila država (Rosenberg, Birdzell, 1987). To seveda ni vsa resnica, je pa njen bistven del in prvi korak. Država je na severo-zahodu sveta ukinila cehe, torej tržne dogovorne oligopoliste, ki so preprečevali konkurenco in presežek ponudbe nad povpraševanjem, zato tudi podjetnost in inoviranje. Pragtako je država tam ukinila svojo povezanost s cerkvijo, torej njen monopol nad razmišljanjem, ki je preprečeval, ali vsaj oteževal nastajanje novih zamisli, torej tudi podjetnost in inoviranje. Pod imenom marxizma-leninizma je Sovjetska zveza poskušala uvesti zahodu podoben red v podjetjih in državi; Leninu je bila Taylorjeva teorija znanstvene organizacije dela zelo blizu, od Marxa ga je zanimala samo ohranitev solidarnosti, skladne s pravoslavno kulturo (Prim.: Merkle, 1980). Ponaredili so K. Marxa in F. W. Taylorja, pravi ta avtorica z veliko utemeljitve.

Toda država je v Titovi Jugoslaviji cehovski in cerkveni monopol bolj preselila kot ukinila. Prvega je vnesla v splošna združenja gospodarskih panog v okviru Gospodarskih zbornic; le-ta so imela – kot organi obstoječih podjetij / gospodarskih organizacij / organizacij združenega dela – pravico in dolžnost odločiti, ali sme nastati nov njihov konkurent. Drugega je sebi pridržala edina politična stranka (četudi je bila mnogo manj monolitna, kot je bilo videti navzven, iz desetletja v desetletje). Po praktičnih, ne le pravno formalnih lastnostih, je bilo stanje precej drugačno od časov Kraljevine. A po družbeno-gospodarsko razvojnih učinkih je bilo celo boljše, vsaj za Jugoslavijo kot celoto, če že za Slovenijo samo – v primerjavi s sosedama Italijo in Avstrijo, ki sta podjetnost in inovativnost sprostili prej – ni bilo. Medrepubliška solidarnost je pač Sloveniji pobirala fonde za investicije in dajala trg za izdelke, ki ni bil posebno zahteven, vsaj ne v primerjavi s tistim v najbolj podjetnih državah.

Demokracija je v načelu, vidimo danes, boljše družbeno okolje za ustvarjalnost. Toda ljudje, ki so zrušili Hitlerja in Mussolinija okupacijsko oblast v Jugoslaviji, iz lastnih izkušenj tega niso mogli zanesljivo verjeti. V kraljevini Jugoslaviji je bila stranka, ki je pripravila in izvedla upor zoper okupacijo, prepovedana; v njenem parlamentu so se streljali, iz države Slovencev, Hrvatov in Srbov preko države Srbov, Hrvatov in Slovencev se je spremenila v Jugoslavijo, da bi reševala probleme centralistično; itd. Skratka, doživljali so navidezno demokracijo, ki tudi gospodarsko ni dala veliko dosežkov. Poleg tega so v istem obdobju okrepili moč države tudi v ZDA (glejte npr. Reich, 1984), ne samo v ruski Sovjetski zvezi, in je skorajda istočasno Hitler zlahka osvajal demokratične države drugo za drugo. Tudi če pustimo ob stran Wallersteina (Klančnik, 2005), Galbraitha (1983), da o Keynesu niti ne govorimo, saj je bil malce pozen za pomoč Kraljevini (Samuelson, 1968), se kaže spomniti, da tudi kapitalizem nima ene same opredelitve v teoriji niti ene same enolične prakse (Horvat, 1983) niti samo dobrih lastnosti (CJE, 2003), in je med prvo in drugo svetovno vojno doživljal veliko, svetovno gospodarsko krizo. Ljudje so zaradi nje trpeli in postali voljni sprejeti ponudbo za alternativo, v kateri bi kdo drug – kot oblast – reševal njihove probleme, namesto da na njih prevrača odgovornost, saj slednje niso imeli v svoji kulturi nikoli prej. Vprašanje, s kakšnimi metodami doseči ta cilj (npr. Hribar, 2005), ima torej danes zelo drugačen družbeno in gospodarsko razvojni kontekst. Kaj je demokracija, je bila tedaj najbrž precej manj enolično opredeljeno, kot je videti danes, vsaj v praksi. Vpliv liberalnega kapitalizma, ki je nastal hkrati z demokracijo konec 19. stoletja, se je tedaj iztekla v svetovno gospodarsko krizo (Reich, 1984) in močno okrepitev vloge države v gospodarstvu, ki so jo vojni

časi 2. svetovne vojne in kasnejših vojn vsaj ohranili, če ne celo dalje krepili. Starogrški atenski model demokracije se je poleg nanašal na stopnjo zapletenosti družbe, mnogo manjšo od današnje prakse (Geyer, 2005). Kaj je demokracija danes, je odprto vprašanje (npr. Klančnik, 2005). Obdobje obeh svetovnih vojn in svetovne gospodarske krize med njima (1914-1945) je od modelov starih Aten in 19. stoletja očitno odstopalo – tudi na zahodu torej obdobje prosvetljenega absolutizma / etatizma še ni bilo povsem mimo. In še manj je bilo mimo v državah, ki so bile zamudnice družbeno-gospodarskega razvoja v smeri k inovativni družbi in so se odločile za poskus nadoknaditi svojo zamudo. Metode, ki so jih pri tem izbrale, so seveda bile zelo različne, danes vse od njih zagotovo niso videti smiselne in upravičljive, a lahko je biti general po bitki in zvoniti po toči, namesto da se držimo starogrškega reka zoper tiste, ki bolj govorijo kot delajo: »Tukaj je Rhodos, tukaj skoči!«. Kaj je demokracija, še vedno ni opredeljeno enolično (naša opredelitev je v Mulej, Jurše, 1994).

Obdobje prosvetljenega absolutizma se torej, gospodarskorazvojno in kulturnorazvojno gledano, pred nastankom obeh Jugoslavij še ni izteklo, izživel. Niti se ni izživel v času Kraljevine. Pokazalo je, da je v obeh Jugoslavijah v bistvu pomenilo zadnjo fazo predindustrijske družbe, ki usposablja ljudi za življenje v sodobnejših razmerah in jim ga tudi začenja omogočati, ko jih seli z vasi in polja v mesta in tovarne ter druge službe. Inovacija upravljanja družbe je – podobno kot v ZDA (Reich, 1984) – dala dosti modernizacije, a ne za dolgo in ne dovolj, ker je sicer šolala kadre, a bolj za izvajanje kot za vodenje in podjetništvo; z ohranjanjem malega števila velikih podjetij jim tudi ni dala dovolj možnosti izrabiti sposobnosti za inovativnost. Ni bilo tržnega pritiska. Tu je razlika od ZDA in podobnost s Sovjetsko zvezo. ZDA so pač ustanovili najbolj podjetni Evropejci in ji dali kulturo, v kateri solidarnost nima niti približno tako važne vloge kot v Evropi, še posebej v njenem pravoslavnem delu, vključno s tedanjo Jugoslavijo. Morda se je tudi vodstvo Sovjetske zveze balo podobno kot jugoslovansko, da bo razpadla (prim. Kajzer, 2005). Bila je hudo raznolika in pravzaprav precej kolonialna država, in to znotraj istih političnih meja. (Vtisi iz popotovanj po ZDA mi kažejo, da se tam razpada svoje države bojijo nenehno. Odpor do življenja v tako veliki državi, ki ima nujno veliko navidezne demokracije (merjeno po atenskem modelu), kažejo tudi težave, ko gre za uveljavljanje prve ustave Evropske unije. Prim.: (Geyer, 2005).)

L. 1953 je Jugoslavija vnesla med ustavne kategorije samoupravljanje in l. 1963 tudi trg, a kmalu zatem je v ZDA in drugod po zahodu prevladal val nastajanja velikih podjetij. Zagovorniki solidarnosti in centralne oblasti so zopet dosegli, da se je ustava uresničevala zelo delno in počasi, vse do njene korenite spremembe l. 1974. Le-ta diši po samoukinitvi prosvetljenega absolutizma, a zopet prevlada samo delno in dosti bolj v nekdanjih avstro-ogrskih območjih Jugoslavije kot drugod. Šele kasneje je bilo mogoče prenesti iz zahoda spoznanje, da je treba imeti veliko malih podjetij, da trg ne umre od samomora, ki se mu reče združevanje velikih podjetij v še večja. To spoznanje je prišlo v jugoslovanski zakon šele tik pred razpadom potitovske Jugoslavije.

Tako so trendi v Jugoslaviji bili zelo podobni razdvojenosti sever – jug pred državljansko vojno v ZDA, a bistveno kasneje. Medtem se je svet začel globalizirati, inovativnost v tujini je postajala vse bolj važna. Zapiranje meja s carinskimi in podobnimi ukrepi je tudi v Jugoslaviji nudilo bolj oviranje domačega razvoja, kot da bi domače gospodarstvo in družbo reševalo. Kdor je v zavetrju, vetra pač niti ne pozna niti ne prenese.

Titova Jugoslavija je torej poskušala pospešiti družbeno-gospodarski razvoj drugače kot Kraljevina, ki ni bila uspela z modelom privatne lastnine uvoženih podjetnikov. Ustanovila je veliko univerz, inštitutov, srednjih šol, v skladu z nekdanjo zahodno (in sovjetsko) prakso ogromno ljudi preselila iz vasi in primitivnega kmetijstva v mesta, industrijo in storitve, ščitila domače proizvajalce s carinskim in drugim zapiranjem trga, praktično ukinila nepismenost itd. A zaščita je trajala predolgo; v decentralizaciji in demokratizaciji je država obstala in je ni dokončala. (Podrobneje: Mulej, 1981). Ni sprostila podjetnosti niti ponovila uvoza podjetnikov

niti odprla meja in s tem utrdila ekonomske nuje inovirati, ampak je odprla meje, da so Jugoslovani smeli iti med zdomce. Seveda so šli zopet bolj podjetni, ostali tukaj pa so manj podjetni.

Poleg tega je oblastni krog ljudi gradil svojo sprejemljivost v očeh množic tako, da je omogočal pretirano solidarnost in z viri iz mednarodnega zadolževanja tudi življenjski standard, ki je bil v primerjavi z gospodarnostjo in produktivnostjo nestvarno visok. Ljudje brez primerjalnih izkušenj in vpogleda v dejanske podatke so ga sprejemali kot nekaj normalnega, svoj uspeh. Da so uspešni, so jim tudi ves čas govorili in kazali: ni bilo dosti brezposelnosti, velikih socialnih razlik, bilo je precej prostega časa in dodatnega dela v njem (kar pa je ovira za osveževanje znanje in podlaga za rutinerstvo, pridnost brez ustvarjalnosti) ipd. Tako so se nadalje uspravali, prostora za kulturo podjetnosti in inoviranja v primerjavi s kulturo pretirane solidarnosti ni bilo in ni moglo biti. Ambicioznost je zato še danes zelo šibka točka (Rebernik, Tominc, 2003; Rebernik, M., Tominc, P., Glas, M., Pšeničny, V., 2003; Rebernik, M., idr., 2004; Rebernik, M., Tominc, P., Glas, M., Širec Rantaša, K., 2004). Delno zaradi nje, delno zaradi zgodovine (potrebne, a nekoč pretirane) solidarnosti in sorazmerno enostavno dosegljivega tedanjega standarda, delno zaradi novih in hudih problemov zaposlovanja in socialnih razlik se Slovenci danes ne počutijo srečni (Merljak, 2005).

Obe Jugoslaviji skupaj tvorita en dvogeneracijski cikel (Mulej, 1994a). Le-ta v primerjavi s tujci, seveda razvojno zgodnejšimi, v bistvu pomeni tisto gospodarskorazvojno fazo, v kateri se je drugod in tudi tu dogajala prvobitna akumulacija in industrializacija, hkrati pa se je iztekala družbena koristnost predindustrijske kulture solidarnosti. Razpad Jugoslavije je bil s takega spleta vidikov neogiben, model se je razvojno izčrpal, enako prosvetljeni absolutizem kot njegov stil družbeno-gospodarskega managementa. Prostor za podjetnost, pravno oblikovano v podjetništvo v privatni lastnini s pravico in dolžnostjo tvegati na lasten račun, in za njeno povezavo z inoviranjem je postal nujen. (Pri tem je podjetnost pomembnejša od formalne pravne lastnine, saj lastništvo po rimskem pravu pomeni lastnikovo pravico uporabiti in zlorabiti svoje imetje, inovativna podjetnost pa zlorabo izključuje. Sodobni problemi, ki jih rešujejo z uveljavljanjem družbene odgovornosti podjetij, izvira iz zlorabe lastniškega monopolnega odločanja, ki premalo upošteva soodvisnost in sistemsko razmišljanje (podrobneje: Knez-Riedl, Mulej, Dyck, 2005).

To pomeni, da je Jugoslavija – in z njo Slovenija – okrog leta 1990 doživela tisto prelomno dogajanje, ki so ga npr. ZDA doživele okrog l. 1860-1870, a za dva dvogeneracijska cikla kasneje. Osnovni pogoji za kapitalizem so dozoreli. Ali je socializem kdaj bil ali ne, je odvisno od sprejete definicije in ni važno. Pod njegovim imenom je šlo za nekaj nujnega, kar mu po teoriji socializma ni enako in se ne bi smelo imenovati tako (prim.: Merhar, 1975). Nihče pač ne more biti star 50 prej kot 15, četudi ne gre za deterministično opredelitev razvoja.

Ta štirigeneracijski zamik pomeni, da je Slovenija naletela na mnogo hujšo mednarodno / globalno gospodarsko konkurenco in mnogo bolj napolnjen svetovni trg. Znašla se je torej hkrati pod pritiskom, da mora pospešiti svoj razvoj zelo močno, in pritiskom tujih konkurentov na odprtem globalnem trgu, ki ne tolerira razvojnih razlik (Petrin, Mihelič, 2002). Takega pritiska zahodna Evropa, severna Amerika, Japonska, Avstralija, Nova Zelandija in štirje mali azijski zmaji ob zahodnem robu Tihega oceana niso imeli, ampak so imeli prednost prvih. Za ostalih 80 % svetovnega prebivalstva je namesto njihove kombinacije ofenzivne in defenzivne strategije ostal nabor manj donosnih strategij – posnemanja s sledilno, odvisno ali tradicionalno strategijo; to velja tudi za Slovenijo danes. Zahod danes točno ve, da si je s podpiranjem ustvaril konkurente, ne podrejenih partnerjev. Zato ni verjetno, da bi Slovenijo podprl. V Agendi za sprejem v EU (EU 1997) je EU sicer zapisala, da mora postati Slovenija inovativna, da bi postala članica EU, a se je očitno zadovoljila z institucionalno pravno stopnjo razvoja inovativnosti. Le-ta sama ne more ustvariti stvarne tranzicije v inovativno družbo: vednost, znanje in vrednote

ljudi ter možnosti, da jih uporabijo za inoviranje, so nujne sestavine spleta pogojev, ki je pravne institucije same ne ustvarijo.

Časovni zamik dveh dvogeneracijskih ciklov in razlika v razvojnem tempu sta vidna tudi v bogatosti: najbolj inovativne države so v stoletju 1870-1970 povečale razpon med skrajnostimi, merjenima v narodnem dohodku na prebivalca, od 3 : 1 na 150 : 1, v zadnjih samo treh desetletjih pa že na 500 : 1. Tako pravijo podatki svetovne banke (prim: Dyck, Mulej in soavtorji, 1998; Mulej, 2007). Svet se torej deli vse bolj na podjetno-inovativne in solidarnostno-prerazdeljevalne, prvi so bogatejši od drugih vse bolj (izjema so tisti z monopoli naravnih virov, potrebnih bogatim). Sodobna prevlada bogatejših ima lep videz – svobodni trg na globalni svetovni ravni, a za zamudnike globalizacija pomeni, da na isti atletske stezi hkrati tekmujejo najbolj natrenirani in dojenčki, tekma pa ima oznako enakopravnosti. (Prim. npr. Beck, 2003; Kopper, Kiechl, 1997; Martin, Schurman, 1997; itd.) Zdaj se tovrstnih težav zavedajo že širši krogi (Wallerstein, v intervjuju s Klančnikovo, 2005; Savin, 2005).

Z gospodarsko razvojnega vidika je torej vseeno, kakšno je politično ime ureditve neke države ali meddržavne enote, saj je bistvo v stopnji njene inovativnosti in zato podjetnosti. Še tako veliko domislic, tudi izumov, tudi patentiranih, namreč ne da koristi, dokler ne postane inovacija. Kajti inovacija = invencija + komercializacija (Afuah, 1998; EU, 1995; EU, 2000; EU, 2002; EU, 2004; itd). Komercializacije invencij pa ni brez podjetnih, pa naj so privatni lastniki ali vodje organizacij v državni ali privatni lasti, ali njihovi sodelavci. Ni slučajno, da je EU prestavila direktorat za inoviranje v generalni direktorat podjetje!

Skratka, že v Avstro-Ogrskih in kraljevinskih časih, ne samo v Titovi Jugoslaviji je Slovenija v svoji prevladujoči kulturi izgubljala in zapravljala svojo podjetnost in inovativnost nenehno, po NOB pa je pretirano solidarnost tudi uzakonila. Nikoli ni živela toliko od drugega kot od pridnosti in solidarnosti, da bi koristnost podjetnosti in inovativnosti sploh zmogla vsrkati med osrednje vrednote, od tod v kulturo, etiko in norme. To bi danes morda ne bil problem, saj je Slovenija še več kot leto pred razpadom Jugoslavije – kot edina njena politična sestavina – uvedla inoviranje kot podlago gospodarjenja v svojo ustavo izrecno. To je storila hkrati, ko je iz nje izločila naziv Socialistična, torej marca 1990. V ustavo in zakonodajo je – z drugimi pojmi – enako usmeritev uvedla tudi po osamosvojitvi. Danes vidimo, da to ne zadošča, četudi je važno:

- Spreminjanje kulture iz predindustrijske v sodobno traja – po tujih izkušnjah – kakšnih sedemdeset let ali dve generaciji, če ne doživlja posebnega in uspešnega pospeševanja, kot ga je na Japonskem, v Južni Koreji, na Taiwanu, v Hong Kongu, Singapurju, Avstraliji in Novi Zelandiji, danes pa zlasti v Kitajski (prim.: World Competitiveness Report 2004);
- Slovenija v sodobnih globalizacijskih razmerah toliko časa nima;
- Omenjeni slovenski razvojni programi premalo upoštevajo potrebo pospeševati inoviranje kulture, ne le čakati, da se ljudje sami oprimejo ukrepov in možnosti, ki jih država nudi, izrabiti jih znajo pa le redki;
- Institucionalna tranzicija ni dovolj, stvarna pa temelji na inovaciji kulture, ne le tehnologije, saj za slednjo neinovativni in nepodjetni ljudje ne morejo kazati prioritete zanimanja. Po starih navadah pretirane solidarnosti pač pričakujejo, da bi za njih poskrbeli drugi, ne da prevzamejo lastno odgovornost (podrobneje sem o tem pisal npr. v: Mulej, 1971; Mulej, 1976; Mulej, 1981; Mulej, (so)urednik PODIM, 1982-2005; Mulej in drugi, 1987; Mulej, 1990a, b; Mulej, 1991a, b; Mulej, 1992a, b; itd. vse do 2005; izmed novejših bi zlasti izpostavil: Mulej idr., 2003a, b, c, d; Mulej, 2004; Mulej idr., 2005). Tehnologija je važna, a sama ne prinese inovativnega poslovanja in inovativne družbe; prinese ga podjetno-inovativna kultura najvplivnejših (Prim.: Bučar, 2004; Collins, 2001; Gerber, 2004; Rogers, 2003; Stare idr., 2004).

Dosedanja in sedanja politična, šolska in gospodarska praksa podjetno-inovativne kulture ne ustvarjata, ali vsaj ne dovolj. Z vidika povzetih spoznanj to ni čudno, z vidika bodočnosti Slovenije pa je zelo nevarno. Obdobje prosvetljenega absolutizma je povsod v danes najbolj

razvitih območjih sveta prešlo v liberalni kapitalizem in šele krize, ki jih je povzročil, so začele uravnovešati razvoj in solidarnost (prim.: Reich, 1984; itd.). Vendar tudi v tem pogledu nikakor ni enotnega odgovora, kaj šele modela, uporabnega za vse (Ženko, 1999; Ženko, Mulej, 1999; Ženko; Mulej, Marn, 2004; itd.). Liberalni kapitalizem je povsod zelo postopno ustvarjal dovolj inovatorjev in podjetnikov, Slovenija pa mora ta proces pospešeno nadoknaditi, ali pa ostati neokolonija. (Mimogrede: tudi Bruseljska »vlada« Evropske unije izvaja svojstveno izvedbo prosvetljenega absolutizma, ko izdaja toliko smernic in drugih predpisov, ki naj pospešijo razvoj. Evropejcem gre to na živce (Lednik, 2005; Savin, 2005).)

Razvoj skozi faze od industrijske do sodobne družbe se da ponazoriti tudi z organizacijsko razvojnega vidika (Stanfield, 2002): sledijo si (1) faza hierarhijske, (2) faza institucionalne, (3) faza sodelovalne in (4) faza učeče se organizacije. (Ker je učenje lahko namenjeno tudi samemu sebi in samozadostno, bi kazalo dodati še fazo inovativnega poslovanja v inovativni družbi. A o tem kdaj drugič.). Slovenija je za zdaj pod prevlado faze 2. Z njo in s fazo 1 je demokracija, ki ni zgolj formalno politična, ampak vsakdanja praksa pri delu in življenju vseh in povsod, zelo težko združljiva, aktiviranje ustvarjalnih sposobnosti je zato zelo omejeno. Inoviranja je torej skorajda nujno manj, kot bi bilo možno po sposobnostih ljudi. Ustvarjajo pač ogromno več invencij kot inovacij, ker je premalo sodelovalnih vodij in usposabljanja za sodelovanje in to zlasti interdisciplinarno.

#### 4.5.2 NEKAJ OSNOVNIH POSLEDIC KULTURE PRETIRANE SOLIDARNOSTI IN PROSVETLJENEGA ABSOLUTIZMA V POLITIČNIH STALIŠČIH, KI ZDAJ PREVLADUJEJO V SLOVENIJI

Povsem na kratko in v obliki navrženih tez in povzetkov vidim posledice dosedanjih dvogeneracijskih ciklov v slovenski politiki zlasti v naslednjih neugodnih lastnostih:

- Inoviranje velja bolj za tehnično-tehnološko vprašanje in premalo izpostavlja inoviranje kulture, ki spada po izkazani mednarodni praksi v najzgodnejšo fazo. Skupaj z inoviranjem stila managementa, državnega in v organizacijah, ustvarja majhen prostor, da tvegajo, poskušajo in razmišljajo številni, za čudake pa veljajo rutinerji in zagovorniki pretirane (!) solidarnosti. (Prim.: Štrancar, 2005)
- Demokracija velja za vprašanje obstoja in boja političnih strank, namesto za ustvarjanje prostora izražanja različnih mnenj in izkušenj, seveda skupaj z utemeljitvami, v državi in v vseh organizacijah. (General Creech, 1994, npr. opozarja, da stalinizem ni umrl s Sovjetsko zvezo, saj ga je v ameriških podjetjih ogromno; šefi pač štejejo ukazovanje za svojo pravico, ne pa za neki možen način podajanja informacij, s katerimi lahko vsi dobro delajo.) Smisel demokracije torej ni prevlada, ampak doseganje zadostne in potrebne celovitosti ter sproščanje in aktiviranje ustvarjalnosti, zlasti za inoviranje.
- Inoviranje velja za tematiko, ki se omejuje na organizacije, od katerih ga zahteva tržni pritisk, za komunalne, državno upravo, zdravstvo, šolstvo, inštitute pa ne. V resnici je nujno in možno tudi tam, a je treba tržni pritisk nadomestiti z lastniškim in vodstvenim (Prim.: Linden 1990; Škafar, 2004, 2006; idr.).
- Doseganje popolne / odlične kakovosti je zelo pretežno samostojna tema, namesto da veže njeno raven na raven inoviranja, ISO 9000 in podobne smernice pa za ukrepe meddržavnega managementa, ki pospešujejo inoviranje (Prim.: Uršič, Anterič, Mulej, 2005; Pivka, Mulej, 2004; Pivka, Uršič, 1999; Pivka, Uršič, 2001).
- Pred desetletjem je več slovenskih organizacij podpisalo pismo o nameri ustvariti Slovenijo inovativno družbo, a je ostalo neuresničeno. Vlada je sprejela vrsto ukrepov, ki lepo podpirajo tiste, ki sami od sebe hočejo biti inovativni, ni pa našla podlag za ukrepe, ki bi v skladu z zgoraj prikazanimi značilnostmi spreminjali ljudi iz rutinersko pasivnih v inovativne

in podjetne. (npr.: Petrin, Mihelič, 2002; Rebernik idr., ur., PODIM 22 – 25, 2001, 2002, 200, 2003, 2005).<sup>549</sup>

- Itd.

#### 4.5.3 NEKAJ OSNOVNIH POSLEDIC KULTURE PRETIRANE SOLIDARNOSTI IN PROSVETLJENEGA ABSOLUTIZMA V ŠOLSTVU IN ŠOLANJU

Podobno na kratko bi navrgel naslednjih nekaj značilnosti po gori navedenih virih:

- Osnovno šolstvo usposablja bolj za pomnenje kot za razumevanje in uporabo virov ter ustvarjalnost. Podobno se nadaljuje v srednjih strokovnih šolah in visokem šolstvu, ki je vse bolj njihovo nadaljevanje, namesto sprememba miselnosti iz izvedbene v inovativno.
- Šolski programi – v skladu z zastarelo mednarodno prakso – usposabljaajo za ozko specializacijo, ne da ji dodajajo usposabljanje za sodelovanje med medsebojno različnimi specialisti (po stroki, ravni izobrazbe in položaju v hierarhiji), za celovitost in inoviranje.
- Zlasti naravoslovni in tehniški kadri, ki jih je zdaj po smiselnih ocenah potreb inovativne družbe premalo, v njej zelo ztežka uspejo, če se ne usposabljaajo hkrati za omenjeno sodelovanje in za podjetništvo, zlasti pa za podjetnost in za management. Potrebno je pač vse troje hkrati – strokovnost, podjetnost, vodenje (Gerber, 2004; itd.).
- Enoavtorski prispevki še vedno veljajo več kot soavtorski, npr. v vrednotenju dela raziskovalcev za habilitacijo.
- Profesorji smejo predavati, ne da kdo v osnovnem in srednjem šolstvu nenehno (!) preverja, ali so na tekočem z novostmi. V visokem šolstvu to preverjajo z objavami, zlasti v najbolj vidnih mednarodnih revijah, a npr. upokojenci smejo dalje predavati, tudi če ne objavljajo, raziskovati po državno financiranih projektih pa ne smejo, četudi redno objavljajo.
- Obdavčenje otežkoča zaposlovanje najvišje kvalificiranih in najbolj ustvarjalnih.
- Itd.

#### 4.5.4 NEKAJ OSNOVNIH POSLEDIC KULTURE PRETIRANE SOLIDARNOSTI IN PROSVETLJENEGA ABSOLUTIZMA V SLOVENSKEM GOSPODARSTVU DANES

Podobno na kratko, podrobneje v prej navedenih virih:

- Samo 0,3 % vseh poslovnih subjektov so podjetja in druge organizacije z več kot 250 zaposlenimi. Vendar se velika večina programov za podpiranje inoviranja in posodabljanja drugih vrst nanaša na njih. Zlasti mali podjetniki programov niti ne poznajo, a hkrati pravijo, da država za njihovo inovativnost napravi premalo.
- Absorpcijska sposobnost kot pogoj, da podjetja zmorejo in hočejo sprejeti novosti, ki nastajajo na univerzah in inštitutih, velja bolj za problem slednjih kot za problem podjetij in drugih organizacij – možnih praktičnih uporabnikov znanja. Univerze in inštituti naj bi se podjetjem prilagodili, četudi je med slednjimi še veliko več konservativnosti.
- Zakonodaja podpira sodelovanje podjetij v grozdih in podobno, a pri merjenju učinkov daje v prvi plan kratkoročne.
- Inoviranja upravljanja, da bi ustvarilo več prostora za demokratičnost in inovativnost ter podjetnost, inštitucionalni red ne podpira, torej navidezno vodi k inovativni družbi.

#### 4.5.5 NEKAJ PREDLOGOV

Očitno je za Slovenijo in njene občane nujno, da pospešeno postane inoviranje vsakdanja

---

<sup>549</sup> V tej luči je bilo zanimivo poslušati Omizje na slovenski TV 1 30. 01. 2008 o ekonomskih vidikih privatizacije. Nihče od prisotnih ekonomistov ni omenil inoviranja. Vsi, ki so govorili o učinkovitosti, niso opredelili, kaj zajema vsebina pojma. Božičnik (2007) je namreč navedel vire, ki povejo, da so doslej običajna merila učinkovitosti puščala ob stran tako bistvene tkim. stranske učinke, kot je uničevanje naravnih pogoj za življenje ljudi; če jih upoštevamo, je napredek bogastva sveta v zadnjih desetletjih navidezen, saj samo odlaga in kopiči stroške za obnovo teh pogojev. Kot smo že rekli, lahko privatna lastnina in državni monopol delata dobro ali slabo v odvisnosti od celovitosti.



praksa. Država ne more in ne sme čakati, globalizacija ne čaka, razponi bogatosti v škodo manj inovativnih silno naglo in močno naraščajo. Kaj storiti, povzemam iz navedenih svojih prispevkov novejšega datuma:

- Država je (skupaj z državno sofinanciranimi organizacijami) velik kupec in to na trgu kupcev, na katerem ima kupec premoč nad ponudniki. V svoje pogoje za dobavitelje naj vgradi prednost najbolj inovativnih, ki hkrati po načelih odlične kakovosti zahtevajo nenehno inoviranje in podjetnost tudi od svojih dobaviteljev.
- Podjetnost, inovativnost, sodelovalnost, medstrokovno odprtost vgraditi v šole vseh strok in stopenj. Pri odraslih velja enako (vsaj) za vse na vplivnih delovnih mestih.
- Za vodstvene ljudi, nadzorne svete in izpostavljene strokovnjake mora pogoj za delovno mesto biti tudi dokaz, da so inovacijsko in inovativno bili doslej uspešni, za vsak mandat.
- Enako mora veljati za vse položaje v državnem vrhu vse do občin, vključno z nenehnim inoviranjem procesov dela v državnih organih in organizacijah, torej v vseh uporabnikih državnih sredstev, vključno s šolstvom, zdravstvom.
- Inštitucionalni red, ki podpira inoviranje in podjetnost ter podjetništvo, je važen, a ni dovolj, če ne naleti med občani na kulturo, ki ga sprejema za normalnega. Torej se je vsaj enakovredno kot z njimi treba ukvarjati s prevladujočimi navadami ljudi in predvsem njihovimi ocenami, kaj je prav in kaj narobe.
- Inoviranje kulture in stila managementa je torej najbolj primarna, ne le primerna tematika, da premaga Slovenija posledice svojega nedavnega družbeno-gospodarskega razvoja in zamude za najbolj bogatimi družbami, ki jih je povzročil.
- Podpreti ga je mogoče z modelom nagrajevanja, ki ga je razvil D. Avsec (Avsec, 1987; Avsec in Mulej, 2001): kombinirati prejemek od dela, od sodelavskega lastništva podjetja, od občanskega lastništva vsega gospodarstva, od inoviranja v splet, sestavljen po zahodnih mednarodnih vzorih.
- Pri usposabljanju odraslih za novo delo in okolje upoštevati, da je prehod iz manj inovativnih v bolj inovativna okolja in razmere težak in je ljudi treba nanje pripraviti (podrobneje: Wagnes, 2005).
- Pri organizacijah, ki niso povsem izpostavljene tržnemu pritisku, povezati skrb za inoviranje in skrb za kakovost v izrecno dolžnost in pravico vodilnih (Škafar, 2004, 2006). To velja tudi za državne organe.

#### 4.5.6 SKLEPI IZ P. 4.5

Gospodarski razvoj, ki je pomenil prehajanje iz predindustrijske v sodobno družbo pod vplivom prosvetljenega absolutizma, je sicer za nami, a ne brez posledic. Predlogi, kako naprej, ki preteklost ocenjujejo enostransko in delno, tvegajo, da spregledajo kaj bistvenega in ne dajo uspeha. Inoviranje kulture in stila managementa je v tej fazi najbolj bistven pogoj. Kajti kultura – odsev prevladujočih navad in mnenj, kako je treba ravnati – in stil menedžmenta – vpliv najbolj vplivnih na vse druge in njihovo kulturo – odločilno (četudi ne izključno in enolično ter linearno!) vplivata,

- kateri del znanja in vednosti bo kdo uporabil in kako,
- kateri del potreb in možnosti okrog sebe bo kdo zaznal in štel za prednostne in kako,
- kakšno vsebino bo kdo dal na tej podlagi svojim ciljem, da bi v njih izrazil svoja hotenja s kar najbolj celovito utemeljitvijo,
- kakšno vsebino nalog in izvedbene postopke bo na tej podlagi izbral kdo za uresničevanje svojih ciljev.

Dokler prevladujeta v vrednotah, kulturi, etiki in normah, ki prevladujejo, pretirana solidarnost in rutinerstvo, pač prevladujeta tudi pretirano spoštovanje do preteklosti in pričakovanje, da ji bosta sedanjost in bodočnost enaka, ne pa zaradi inoviranja krepko različna.

Inoviranje ostaja nekaj izjemnega, ne nekaj normalnega.

Bistvo problema Slovenije torej ni v tehnološkem delu / podsistemu inovacij, ampak v inovaciji pogojev za njih in vse druge tipe inovacij. Institucionalni del teh pogojev je precej inoviran, četudi morda ne dovolj dosledno in povsem, a to ni dovolj. Kultura / etika / norme / vrednote, njihovi vplivi in vplivi na njih, to je sedaj osrednje vprašanje. Dodaten zaplet glede tega je v Sloveniji tudi ekonomsko statistično dejstvo, da sicer ne spada med tistih dvajset odstotkov, ni pa dovolj daleč od njih, da bi razlika ljudi dovolj spodbujala k inoviranju. Zato je morda dobro opozorilo, da Slovenija po podatkih o konkurenčnosti pada. Vendar utegne še trajati do tedaj, ko se bodo ljudje zavedli, da to ni problem države ali koga drugega izven njih samih, ampak njih / nas samih. Priročnik za to smo pripravili že pred časom (Čelan idr. 2002a, b).

Pot naprej morda obeta model, povzet v poglavju 4.6.

#### 4.6 'ODPRTO INOVIRANJE' NAMESTO 'ZAPRTEGA INOVIRANJA'<sup>550</sup>

##### 4.6.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA

Kot so pokazali raziskovalci novejših praks glede obvladovanja invencijsko-inovacijskih procesov, ni več smiselno niti za zelo velika podjetja in še manj za manjša, da bi razvijala inovacije zgolj iz lastnega raziskovanja. (Basadur, Gelade, 2006; Chesbrough, 2003; Chesbrough, H., Vanhaverbeke, West, 2006; Collins, 2001; Collins, Porras, 1994; ..., Competition, 2004; Daghfous, 2007; Davila in dr., 2006; Gloor, 2006; Hippel, 2005; Huston, Sakkab, 2006; IBM, 2006; Jantschgi, ur., 2007; Jaruzelski in dr., 2006; Lester, Piore, 2004; Leydesdorff, 2006; Levitt, Dubner, 2006; Likar, Fatur, 2007; McGregor, 2006; Mulej, 2007; Nussbaum idr., 2005; Schwartz, 2006; Tapscott, Williams, 2006; The Economist, 2006, 2006a, b, c). Kajti uspeh inoviranja, merjen z uspehom uradno sprejetih inovacijskih projektov (ki niso več invencijsko-inovacijski, saj zajemajo le razvoj in trženje zamisli, ne več njenega iskanja in preverjanja), je pod pet (5) odstotki projektov velikih podjetij (Nussbaum idr., 2005). Rešitev je, kot predlagajo, korenita inovacija inoviranja; osnova za njo je nova strategija raziskovanja in dizajna (ki ne pomeni zgolj oblikovanja videza niti konstruiranja zgolj tehnično-tehnoloških lastnosti, ampak ustvarjanje novosti na podlagi zakona zadostne in potrebne celovitosti, op. M. M.).

##### 4.6.1 POTREBNA INOVACIJA INOVIRANJA

Za to inovacijo Nussbaum idr. (2005) predlagajo upoštevanje naslednjih temeljnih izkušenj (podobno drugi zgoraj omenjeni viri):

1. Nobeno podjetje, še tako veliko, tudi svetovne vodilne multinacionalke, nimajo dovolj raziskovalcev, da bi v sodobnih razmerah imelo monopol znanja in ustvarjalnosti v lastni hiši. Preveč je univerz, preveč je centrov raziskovanja, preveč je šolanih, pametnih in ustvarjalnih ljudi, da bi se smeli zanesti samo nase. Tudi hitrosti in sprememb je preveč.
2. Nobena zamisel, naj bo dognana šele na ravni zamisli, invencije, sugestije ali že potencialne inovacije, ne postane inovacija, če jo spravimo v predal. Zelo malo verjetno je – iz razlogov, omenjenih v točki 1 gori – imeti možnost za uspeh zamisli, ki je dalj časa v predalu, saj bodo kaj podobnega iznašli drugi. Kandidatov za to je vsak dan več.
3. Iznajti mora, kdor ne more najti. Po svetu je veliko znanja, v patentnih dokumentih ga je tudi mogoče veliko najti. Uporabno znanje je razmetano, ne več koncentrirano.
4. Podjetja le delno uporabljajo to bogastvo možnih informacij, zlasti tistih izven lastne hiše, zato raziskovanje pogosto podvajajo. Enako velja za uporabo lastnih informacij v poslovanju drugih: mnogo manj od možnosti je prodajanja inovacijskih informacij.

---

<sup>550</sup> Matjaž Mulej, Zdenka Ženko, Vojko Potočan

5. Vrednost neke zamisli ali tehnologije je odvisna od poslovnega modela, ne on od nje. Z njim odločamo, katere probleme odjemalcev zaznamo in razrešujemo. Z njim iščemo zunanje in notranje zamisli, da bi probleme zaznali in razreševali. Od njega je odvisno, kateri del koristi od inoviranja si bomo pridobili. To vključuje menedžment intelektualne lastnine.
6. IBM je nekoč uspešno uporabljal model, ki ga danes imenujemo 'zaprti inoviranje' in je temeljil na monopolu znanja, spravljanju zamisli, tudi potencialnih inovacij, v predale in čakanju na čas, ko bomo zmogli in utegnili iz njih napraviti inovacije (t.j. svojo novo korist od novih zamisli, ki jih odjemalci sprejmejo kot dokazano njim koristne, zato pa tudi avtorjem odstopijo del koristi v obliki nakupa). Danes ga ne uporablja več. Intel je od vsega začetka svojega obstoja uporabljal tehnologije, ki so jih razvili drugi; zato je skrbno opazoval akademsko raziskovanje in vlagal svoj tvegani kapital vanj in v nova podjetja. Lucent je dal veliko znanja na trg. Izkušnji Intela in Lucenta kažeta, kako zelo spreminja inovacijski proces sodobna uporaba tveganega kapitala in njegovega poslovnega modela: ne gre le za denar, gre za zelo celovito strokovno (pravzaprav: medstrokovno) preverjanje obetavnosti idej, ki jih bi naj tvegani kapital financiral, in zavestno sodelovanje v obliki aktiviranja znanja, ki ga ponudnik ideje sam nima, da ne bi zamisel in kapital propadla zaradi spregledov, ki jih povzroča enostranost, rešuje pa zadostna in potrebna celovitost.
7. Menedžment intelektualne lastnine je po prehodu od modela zaprtega inoviranja v novi model 'odprto inoviranje' mnogo živahnejši. Veliko je koristi od prodaje in nakupa.
8. Skratka: model odprto inoviranje izrabi več znanja in daje več možnosti, da se podjetje izogne inovacijskemu paradoksu (t.j. za inovacije se najmanj zanimajo tisti, ki jih najbolj potrebujejo). Z odprtim inoviranjem se da poslovanje prenoviti in ustvariti novo. Sodelovanje med R&R in marketingom mora torej biti zelo tesno.

#### 4.6.2 MENEDŽMENT V MODELU ODPRTEGA INOVIRANJA

Z vidika menedžmenta je zato važno zlasti naslednje:

a. Ekonomija znanja je že pred časom nadomestila ekonomijo rutinerstva, a zdaj njo nadomešča ekonomija ustvarjalnosti. Uporaba zgolj leve polovice možganov se seli v dežele nizkih plač in dobrega izvedbenega usposabljanja ljudi. Vse bolj postaja nova osrednja sposobnost ustvarjalnost, torej desna polovica možganov: gre za ustvarjalnost, domišljijo in predvsem za inoviranje. Znanje/vednost namreč postaja zelo razširjeno blago (commodity). Zato je treba odjemalcem ustvariti doživetja, ne le izdelkov. Za to pa ne zadošča tehniško znanje, ampak je treba odlično razumeti kulturo odjemalcev, preden jo zmorejo jasno izraziti.

b. Tako za koncepti inoviranja, ki uvajajo trdo urejenost, kot je koncept 'šest sigma', prihaja v ospredje 'strategija ustvarjanja' (design strategy). Uvaja inoviranje z osredotočenjem na odjemalca. Novi guruji inoviranja se osredotočajo na tkim. mikro inovacije (za razliko od Claytona Christensena, guruja številka 1 iz 1990. let), da bi odgovorili na vprašanja, kot so:

- Kako najti stik s čustvi odjemalcev;
- Kako povezati raziskovalne in razvojne laboratorije s potrebami odjemalcev;
- Kako prenoviti spodbude zaposlenih, da bi prišel v ospredje poudarek na ustvarjalnosti;
- Kako sestaviti poti do novih priložnosti za inoviranje.

c. V takem novem konceptu inoviranja merimo uspešnost menedžerjev po domišljiji. Taki imajo pogum zagotoviti denar za nove zamisli, voditi ekipe k odkrivanju boljših zamisli in k bolj (med)strokovno pretehtanemu tveganju.

d. Da bi uporaba koncepta odprto inoviranje tekla brez nepotrebnega podvajanja in izpuščanja važnih vidikov, je multinacionalka (rang 80 milijard USD letno) Procter & Gamble leta 2001 ustanovila položaj podpredsednika za design, inoviranje in strategijo (po drugih virih: za znanje in inoviranje). Dizajnerje, ki so v bistvu ustvarjalni umetniki, so poslali delat z raziskovalci in razvijalci, da so se slednji obrnili k odjemalcem bolj kot k tehnologiji. Pri tem upoštevajo, da običajne marketinške metode z anketiranjem in podobnim ne pokažejo

neopredeljenih in nedotaknjenih potreb odjemalcev. Da bi torej našli in razvili nove trge (na katerih imamo več možnosti, da ponudba ne presega povpraševanja, op. M. M.), se kaže bolj kot na običajne marketinške raziskave nasloniti na informirano intuicijo dizajnerjev in na preskuse s prototipi, kako se na možni bodoči nov izdelek/storitev utegnejo odzivati odjemalci.

e. Menedžerji se morajo naučiti misliti dizajnersko: ne smejo biti samozadostni niti kot osebe niti kot enote ali podjetje, ne smejo dajati prednosti utečeni rutini, ne smejo šteti sodelavcev za nesposobne niti jih voditi tako, da jim jemljejo namesto dajejo prostor za ustvarjanje, ki se po možnosti čim večkrat izteče v inoviranje. Upoštevati morajo, da potrebuje podjetje zunanje sodelavce, da pridobi neodvisen pogled na dane in možne nove izdelke/storitve, znamke in marketing ter način poslovanja.

f. Menedžerji morajo upoštevati, da je inoviran in inovativen stil poslovanja za poslovni uspeh v sodobnih razmerah (še!) bolj pomemben kot inoviran in inovativen izdelek/storitev. Slednji je pač le predmet, s katerim poslujemo, odjemalce pa pritegnemo, ali pa odvrnemo, s poslovanjem vsaj tako pogosto kot z vsebino ponudbe. Metoda je v bistvu neposredno opazovanje odjemalcev, veliko preskušanja njihovih odzivov s prototipi, izboljševanje le-teh na osnovi odzivov, pripovedovanje zgodb za vpliv na čustva in potem organizacijski proces, s katerim vse to postane trajno. Inoviranje tako postane navada, rutina.

g. Med bistvene lastnosti, da postaneš bolj inovativen, spadajo v sodobnih razmerah:

- Osredotočenje navzven, v poslovno okolje podjetja/enote (external focus);
- Odločnost, domišljija in pogum (decisiveness, imagination and courage);
- Celovitost in strokovnost (inclusiveness and domain expertise).

Tako bi se naj dal obvladati celoten invencijsko-inovacijski proces. To je lažje, če ga obvladamo po fazah.

#### 4.6.3 FAZE PROCESA INOVIRANJA PROIZVODOV

Poslovni proces inovativnega poslovanja, omejen na inoviranje proizvodov, ima po virih iz seminarja, ki ga je uredil Jantschgi (2007), naslednje osnovne faze, ki zajemajo invencijski in inovacijski proces v kratek model v Prikazu 4.15. (Strasser, 2007; Waldner, 2007):

1. Predrazvoj	2. Razvoj novih opcij	3. Operativno delo	4. Odstranjevanje in zamenjava
---------------	-----------------------	--------------------	--------------------------------

*Prikaz 4.15.: Štirifazni model invencijsko-inovacijskega procesa*

V fazo 1. Predrazvoj se mora spustiti, za kogar velja, da 'mora iznajti, kdor ne more najti' niti v patentnih virih niti po načelu 'connect and develop' (t.j. poveži se in razvij) niti po načelu 'raziskuj', a slednjega tako ali tako uporablja mnogo manj podjetij, kot jih uporablja razvoj. V predrazvoju se osredotočimo na to, da možne zamisli zberemo, ocenimo, razvrstimo, preverimo, izbrane poglobimo, ovrednotimo, dokumentiramo in jih damo naprej v razvoj. Ekonomski smisel predrazvoja je v tem, da krepí možnost optimirati čas/trajanje in potek razvoja, ter v tem, da zmanjša nevarnost, da so inovacije zgolj slučajne. Pogoji za uspeh vključujejo jasno invencijsko-inovacijsko strategijo in kulturo podjetja ter avtonomijo za poskuse, iz katerih bi lahko izšle korenite invencije in inovacije, vključno s pogoji z vidika organizacijske strukture, vsebine dela, finančnih in kadrovske virev/možnosti.

V fazo 2. Razvoj novih opcij se vključijo zamisli, ki uspešno prestanejo preskuse po glavnih merilih za opustitev zamisli, kot so:

- Ni tržnega potenciala;
- Tehnologija ni dovolj dognana;
- Tveganje v proizvodnji in/ali na trgu je preveliko;
- Nimamo potrebnih sposobnosti;
- Potrebne bi bile previsoke naložbe;
- Zamisel se ne ujema s strateško usmeritvijo podjetja.

Težave pri menedžmentu zamisli so zato zlasti naslednje:

- Premalo celovita opredelitev meril za ovrednotenje zamisli;
- Premalo celovita uporaba ustvarjalnih tehnik, ki ne pokaže vseh bistvenih lastnosti;
- Premalo celovita analiza problema in dokumentacija za njo;
- Premalo celovita izvedba postopka menedžmenta zamisli, ki zajema faze:
  - 1. Ugotovitev, dojetje in opredelitev problema;
  - 2. Raziskovanje, analiza, zbiranje podatkov in informacij, nova opredelitev problema;
  - 3. Razsvetlitev (t.j. generiranje možnih rešitev);
  - 4. Izdelava rešitve, ki zmore prehod v operativno delo.

Razvoj vsrka ogromno zamisli, predrazvoj še več, a le majčken del gre dalje v operativo. Tako se izognemo velikemu delu težav, stroškov itd.

V fazi 3. Operativno delo je tudi veliko potrebe in prostora za inoviranje, da bi skrajšali čas in okrepili druge vidike učinkovitosti in uspešnosti poti od zamisli preko invencije, sugestije in potencialne inovacije do inovacije.<sup>551</sup>

V fazi 4. Odstranjevanje in zamenjava gre seveda za opustitev zastarelih in uvajanje novih zamisli glede na življenjske krivulje.

V istem gradivu najdemo v sliki lep povzetek, kaj moramo upoštevati (Innovate! Austria).

- V sredini triplastnega šesterokotnika je inovacijski dosežek.
- V prvem krogu okrog njega sta invencijsko-novacijska ureditev in invencijsko-inovacijski proces.
- V zunanjem krogu pa so nanizani: strategija, organiziranje in viri, trženje, razvijanje, generiranje zamisli in kultura.

Na vsa vprašanja, ki jih vse navedeno odpira, je treba znati, hoteti in moči najti odgovore. Te sposobnosti se nujno razlikujejo, če ne gre več le za zaprto inoviranje.

#### 4.6.4 OSREDNJE SPOSOBNOSTI ZA ODPRTO INOVIRANJE

Ker je vse, kar bi dosegli ali ne dosegli, odvisno od ljudi, je bistveno, da poznamo svoje osrednje sposobnosti, ki jih je Matzler (v Jantschgi, 2007) povzel po svoji knjigi, ki je v njej zbral in ocenil izkušnje vrhunskih podjetij, kako obvladujejo strateške izzive, kot:

- Izrabo potencialov sodelavcev podjetja;
- Optimiranje procesov in stroškov;
- Uspešno uvedbo novosti med inovacije;
- Izboljšanje usmeritve k odjemalcem.

Pri tem jemlje za osrednja izhodišča invencijsko-inovacijskih procesov naslednje tri:

- a. Lastno vizijo in osrednje sposobnosti;
- b. Probleme in pobude odjemalcev;
- c. Doslednost v invencijsko-inovacijskem procesu.

V proces spoznavanja in opredelitve osrednjih sposobnosti uvršča faze iz Prikaza 4.16.

Smernice za menedžment osrednjih sposobnosti je povzel v Prikaz 4.17.

Če so osrednje sposobnosti znane, nastane vprašanje, kako bi jih uporabili, da bi prešli iz zaprtega v odprto inoviranje.

---

<sup>551</sup> Po podatkih, ki jih je našel prof. dr. Bruno Štiglic v objavljenih dokumentih Gospodarske zbornice Slovenije, znesejo npr. materialni stroški v povprečju vse slovenske industrije 75% celotnega prihodka, v ZDA pa (po viru [www.bizminer.com2005](http://www.bizminer.com2005)) samo 25%. Tudi če je opredelitev pojma nekoliko različna, je razlika številčk ogromna in jasen vir potrebe, da bi v slovenski industriji operativni proces inovirali (najbrž tudi druge tri iz slike 4.15).

1. V čem so naše konkurenčne prednosti z vidika odjemalcev?	2. V čem so naše konkurenčne prednosti v verigi ustvarjanja vrednosti?
↓	↓
3. Kateri viri, sposobnosti, vednosti in znanja, ali odnosi in omrežja, ali kombinacije le-teh so podlaga naših zaznanih konkurenčnih prednosti?	
↓	
4. Katere izmed postavk iz faze 3:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustvarjajo dodano vrednost za odjemalce?</li> <li>• So redki viri?</li> <li>• Se ne dajo posnemati ali nadomestiti?</li> <li>• Se dajo prenesti na več trgov?</li> </ul>	

Prikaz 4.16.: Spoznavanje in opredelitev osrednjih sposobnosti

NOV IZDELEK/TRG	Za katere nove trge ali izdelke zmoremo uporabiti svoje sposobnosti?	Katere nove sposobnosti potrebujemo na novih trgih?
SEDANJI IZDELEK/TRG	Kako zmoremo svoje sedanje sposobnosti razviti dalje ali obvarovati?	Katere nove sposobnosti potrebujemo na sedanjih trgih?
	SEDANJE OSREDNJE SPOSOBNOSTI	NOVE OSREDNJE SPOSOBNOSTI

Prikaz 4.17.: Štiri vprašanja o osrednjih sposobnostih

#### 4.6.5 UPORABA SVOJIH OSREDNJIH SPOSOBNOSTI, DA BI PREŠLI V MODEL ODPRTO INOVIRANJE

Nussbaum idr. (2005) predlagajo, da uporabimo dva osnovna koraka:

1. Sprememba zasnove ukvarjanja z inoviranjem ('Change the Game'), tako da bi namesto zgolj tehnično-tehnoloških invencij in inovacij upoštevali vsaj deset tipov<sup>552</sup> iz Prikaza 4.18.:

1. Poslovni model	2. Mreženje partnerjev
3. Podporni procesi in sodelovanje	4. Temeljni procesi
5. Učinkovita oprema	6. Povezanost izdelkov v sistem / splet
7. Storitve	8. Prodajni kanali
9. Poslovna/tržna/blagovna znamka	10. Doživetja/izkušnje odjemalcev

Prikaz 4.18.: Deset tipov možnih inovacij

Pri tem temeljni procesi niso zgolj tehnično vprašanje, ampak temeljijo na kulturi in talentih v kolektivu in drugih sodelavcih; so odprti tudi za dovolj bistre rivale, saj se posnemanju ne da izogniti: če si boljši, te posnemajo; če si slabši, posnemaš.

2. Spoznanje značilnosti trga, na katerem konkuriraš z inovacijami, zlasti z vidika vprašanj:

- 'Katere lastnosti si spregledal in nisi investiral vanje, so pa važne?' in
- 'V katerih (od omenjenih deset tipov inovacij) se lahko razlikuješ od konkurentov?'

Napake pri menedžmentu invencijsko-inovacijskih procesov večidel izvirajo iz mešanja:

- raziskovanja in razvoja z inoviranjem (ki ima mnogo več vsebin in možnosti, da iščeš ideje po vsem svetu);
- marketinga potrošnikov z razumevanjem odjemalcev (saj slednje zajema tudi neznane potrebe odjemalcev);
- dizajna s dizajnersko strategijo (ne gre le za stil in barvo, ampak za pripomočke, da tvoji izdelki postanejo moda /t.j. nuja brez vprašanja 'zakaj', op. M. M./, dajejo vizijo bodočnosti, in za razumevanje čustev odjemalcev);
- inoviranja s tehnologijo (in torej premalo osredotočenja na odjemalce);
- razmišljanja izven kalupa z inoviranjem (ustvarjalnost sicer je ključna, a za inoviranje ne zadošča, vključiti se mora tudi menedžerska pobuda, vodenje z vrha podjetja, obvladovanje finančnih in drugih ovir itd.).

Da bi bili invencijsko-inovacijski procesi uspešnejši, velja upoštevati anketno pridobljeno

<sup>552</sup> Ta tipologija se očitno razlikuje od naše, ker zajema le tehnično-tehnološke in poslovne brez inovacij poslovnega programa, menedžmentskega stila/odnosa, organiziranja in metod, če posledice in dolžnost pustimo ob strani.

spoznanje, katere ovire je najbolj potrebno obvladati (Nussbaum, ed., 2006, 65) in se zato osredotočiti na znanje in vednost glede njih (razporejene po frekvenci od najvažnejših dalje):

1. Prepočasen razvoj;
2. Premalo koordinacije med enotami podjetja (timi s člani iz več enot in od drugod za 'odprto inoviranje', da je v timu dovolj raznolikosti, so nujni); za to imajo v P&G 'world-wide technical entrepreneurs' in 'external innovation networks', ki jih usklajuje podpredsednik za inoviranje in znanje/vednost;
3. Premalo tolerance do tveganja (General Electric, ki je prvi uvedel 6 Sigma, opušča 6 Sigma in poudarja način vodenja ljudi, osredotočenje navzven ter domišljijo in pogum);
4. Premalo vpogleda v odjemalce (zato si podjetje, kot je Intel, pomaga z etnografi, četudi kot uporabnik Intelovega izdelka nikoli ne vidiš, saj je skrit v računalniku; Intel pod vodstvom antropologa, ki uporablja tudi druge družbene vede, poskuša razviti globoko razumevanje, kako ljudje živijo in delajo, da bi na taki podlagi podjetje usmerjalo svoj razvoj tehnologije in izdelkov; zlasti jih zanimajo ljudje, ki živijo izven domovine – transnacionalni in kozmopoliti);
5. Slab izbor zamisli (zato smo prej povzeli nekaj iz drugih virov o predrazvoju in razvoju);
6. Načini merjenja in dviganja produktivnosti inoviranja (glede tega so velike razlike od 2-3 do več deset meril ali pa sploh ničesar; za najboljšo kombinacijo velja 8-12 meril);
7. Napake pri marketingu (ki ustvarja ljudem občutek potreb, op. M. M.) in komuniciranju (ki ljudi prepričuje, da imajo potrebe in to prav po 'naših' ponudbah, op. M. M.).  
Torej je po spoznanjih, kako delajo zelo uspešni (za vzor veljata P&G in GE), bistveno:
  - da se podjetje odpre do vseh virov spoznanj, kar je za mnoge prava kulturna revolucija, ne samo inovacija kulture;
  - da generalni direktor (CEO) osebno vodi to inoviranje kulture;
  - da podjetje zamenja menedžerje, ki poznajo 6 Sigma, a zato ne zmorejo več inovirati svojih vrednot in stila razmišljanja, hkrati pa potrebuje več antropologov in socialnih psihologov ter manj inženirjev;
  - da podjetje spremeni spodbude za dobro/odlično delo tako, da nagraduje nove zamisli, zadovoljstvo odjemalcev, vrhunske prihodke, vlaganje v korenite novosti s projekti, ki odkrivajo nove trge, prodajajo novim odjemalcem in ustvarjajo nove blagovne znamke;
  - da podjetje obrne invencijsko-inovacijski proces na glavo in neha izhajati iz laboratorijev, ampak iz konkretnega terenskega opazovanja, kaj odjemalci hočejo in potrebujejo, četudi vsega sami še ne vedo.

Kajti: kolikor lepše bo doživetje odjemalcev, toliko več dobavitelj zasluži.<sup>553</sup>

Iz tega izhaja nekaj malce presenetljivih, a smiselnih sklepov, kot so:

1. Merjenje uspešnosti invencijsko-inovacijskih procesov je važno, a prva tema je kultura, potem pride ocena, kaj znamo najbolje, šele potem inoviranje, ki je najboljše, ko zadene več inovacijskih prostorov in daje prednost osredotočenju na nekaj zelo drznih idej, ne na ogromno idej, ki bi drzne razvodenili (skrb za mnogo idej potrebujemo, da drzne dobijo podporo, ker postane neinovativni ljudje izjeme, op. M. M.).
2. Če se prodaja doživetje, utegne postati patentiranje morda kmalu nesmiselno, saj za doživetje morda ne potrebuješ pravne zaščite.
3. Moč dizajnerskega pristopa k reševanju problemov daje integrativen način razmišljanja (ki smo ga poimenovali dialektično sistemski, op. M. M.).
4. Poslovneži morajo postati mojstri hevrstike (t.j. odločanja po izkušnjah) bolj kot menedžerji algoritmov, da bodo bolj fleksibilni, zato bolj ustvarjalni in zato uspešni.

---

<sup>553</sup> Vrhunski, a tudi manj vrhunski in še vedno dobro sprejeti, glasbeniki, športniki in drugi umetniki zaslužijo veliko, ker odjemalcem prodajajo lepo doživetje in sredstva zoper dolgčas, vključno z občutkom, da so ustvarjalni, ker se lahko z nekom ustvarjalnim identificirajo, hkrati pa so pasivni in se sproščajo. (Op. M. M.)

5. MBA, ki se po imenu ukvarja z administracijo, t.j. rutinskim obvladovanjem, kaže nadomestiti z MBD, ki pomeni mojstrsko obvladovanje dizajniranja biznisa, ker je treba voditi poslovanje ustvarjalno, ne le administrativno, v sodobnem času ogromnega in naglega spreminjanja.

Torej se odprto inoviranje bistveno razlikuje od zaprtega.

#### 4.6.6 RAZLIKE MED ZAPRTIM IN ODPRTIM INOVIRANJEM

Po predgovoru J. S. Browna (Chesbrough, 2003) torej prehod od zaprtega inoviranja na odprto res pomeni, da inoviramo inoviranje<sup>554</sup> in to s korenito inovacijo, kajti:

- a. Ne da se napovedati njen vpliv na družbeno prakso.
- b. Pogosto potrebuje inovativno poslovno prakso in nov model poslovanja, kar je za ljudi v R&R zelo težavno dejstvo).
- c. Toda z modelom odprtega inoviranja se dajo preseči tradicionalne meje podjetja in poiskati zamisli odjemalcev in uporabnikov.
- d. To je nujno, kajti pametni ljudje danes niso vsi v enem edinem timu, ampak kjerkoli in v mnogo organizacijah. Razen tega iščemo novosti na sečiščih / v sinergijah več strok. koristno je najti način za interdisciplinarno sodelovanje z ljudmi iz raznih koncev.
- e. Model odprto inoviranje bi bil 'meta-inovacija'. Uresničiti jo pomagajo tehnološke inovacije (npr. internet), a važne so tudi druge, ki se tičejo poslovnega modela in jih njegovo inoviranje tudi potrebuje, npr.:
  - finančna orodja;
  - učenje med delom in učenje med čakanjem;
  - opcijsko razmišljanje o bodočnosti (iz prakse tveganega kapitala in borze);
  - predajo ideje na trg namesto v predal, pa tudi dovoljenje, da pridejo ideje s trga v naše podjetje.
- f. Model odprto inoviranje upošteva naslednje razloge za poslovanje z njim namesto z zaprtim inoviranjem iz 20. stoletja:
  - Zelo strokovni in izkušeni ljudje so zelo mobilni.
  - Visokega šolstva in diplomirancev je veliko več.
  - Vedno več je privatnega tveganega kapitala, ki ustvarja nova podjetja, da komercializirajo izide raziskovanja drugih.
  - Na trg je treba priti zelo hitro.
  - Odjemalci in dobavitelji vedo in znajo veliko, zato se znanje iz predalov ne da več uporabiti kot nekoč.
  - Konkurenti so z vsega sveta.
- g. Podjetje mora uporabljati zato lastne in tuje zamisli. Pri tem mora upoštevati, da lastne zamisli lahko tudi odtekajo, bodisi v fazi raziskovanja, bodisi v fazi razvoja, bodisi kasneje, npr. v obliki:
  - novih podjetij, pogosto vsaj delno z nekoč našimi ljudmi;
  - licenc;
  - znanja in vednosti sodelavcev, ki odidejo.Podobno seveda tudi dotekajo.
- h. Odprto inoviranje lahko bolje kot zaprto izravna napačna pozitivna in negativna pričakovanja glede pripravljenih projektov, saj omogoča več celovitosti. Projekti pogosto uspejo na nepredvidenih trgih ali v nepredvidenih kombinacijah z drugimi projekti.
- i. Odprto inoviranje uspeva v podjetjih, ki imajo veliko znanja in vednosti, a ju je treba uporabiti hitro. Zato stare metode za organizirano raziskovanje, razvijanje in inoviranje moramo inovirati.

Razliko med načeli zaprtega in odprtega inoviranja povzema Prikaz 4.19.

---

<sup>554</sup> Pri tem upoštevamo, da gre za naslednji zapleten proces: inoviranje in oviranje inoviranja in oviranja.



Za zdaj seveda modela odprtega inoviranja ne uporabljajo vse organizacije. Po istem viru so možni naslednji zgledi (Chesbrough, XXVIII) – Prikaz 4.20.

Mnogo panog je v tranziciji med obema modeloma, npr. avtomobilska, biotehnologija, farmacija, zdravstvo, računalniki, računalniški programi, komunikacije, bančništvo, zavarovanje, pakirane potrošniške dobrine, celo vojaška oprema in komunikacijski sistemi. V njih je nastalo veliko bistvenih inovacij na presenetljivih točkah. Vsekakor se premikajo preko meja osrednjih laboratorijev za R&R največjih podjetij in se širijo v začetna, univerze in druge, ki so veljali nekoč za nepomembne (outsiders).

Proučite svojo panogo in svojo organizacijo skrbno! Znanje in vednost izven nje ni samo nevarnost, ampak tudi priložnost za vas. Da bi od njega imeli korist, morati imeti tudi lastno raziskovanje in razvoj ter poslovni model, ki vam bo omogočal primeren delež koristi.

<b>Načela zaprtega inoviranja</b>	<b>Načela odprtega inoviranja</b>
Pametni ljudje z našega področja delajo tu.	Ne delajo vsi pametni ljudje tu. Morajo jih najti znotraj in zunaj podjetja.
Da bi imeli korist od R&R, moramo novost odkriti, razviti in tržiti sami.	Zunanji R&R lahko zelo koristi; notranji R&R je potreben, da nam da nekaj te koristi.
Če novost odkrijemo sami, bomo z njo na trgu prvi.	Ni nujno, da vse raziščemo izvirno, da bi imeli korist od novosti.
Podjetje, ki bo na trgu prvo, bo zmagalo.	Izgraditi boljši poslovni model je boljše, kot priti na trg prvi.
Če ustvarimo največ in najboljše zamisli v panogi, bomo zmagali.	Če najbolj uporabimo notranje in zunanje zamisli, bomo zmagali.
Moramo obvladovati svojo intelektualno lastnino, da konkurenti ne bi imeli koristi od nje.	Moramo imeti korist od tega, da drugi uporabijo našo intelektualno lastnino, in jo moramo kupovati od drugih, kadar koli zato napreduje naš poslovni model.

*Prikaz 4.19: Načela zaprtega in odprtega inoviranja*

<b>Zaprto inoviranje – primeri panog</b>	<b>Odperto inoviranje – primeri panog</b>
Nuklearni reaktorji, veliki računalniki, zato:	Osebni računalniki, filmi, zato:
Pretežno notranje zamisli	Veliko zunanjih zamisli
Nizka mobilnost zaposlenih	Visoka mobilnost zaposlenih
Malo tveganega kapitala	Aktiven tvegani kapital
Malo podjetij, šibka nova podjetja	Veliko novih podjetij
Univerze niso pomembne	Univerze so pomembne

*Prikaz 4.20: Zgledi zaprtega in odprtega inoviranja*

Kako bi prešli iz zaprtega v odprto inoviranje?

#### 4.6.7 MODEL ZA PREHOD IZ ZAPRTEGA V ODPERTO INOVIRANJE

Deveto poglavje (Chesbrough, 2003, 178-194) vsebuje nasvete za ta prehod, ki se dajo na kratko povzeti tako:

- Najprej ocenite, kako ste v zadnjem obdobju prakticirali inoviranje v vašem podjetju in v vaši panogi, npr. s takimi vprašanji:
  - Od kod so v vašem podjetju in v vaši panogi prihajale pomembne zamisli v zadnjih petih letih? Kako so se ujemale z vašim poslovnim modelom?
  - Kakšno vlogo so igrala nova podjetja? So zmogla prodreti na trg in pridobiti delež na njem? Od kod so prihajale njihove zamisli? Kakšen je njihov poslovni model?
  - Kakšno vlogo imajo tvegani kapitalisti in drugi privatni investitorji v vaši panogi? Ali so aktivni soinvestitorji? Kdaj pojasnjuje tveganja, ki so jih prevzeli? Koliko se dajo primerjati z vašimi tveganji?
  - Kakšno vlogo igrajo univerze, ko gre za prispevanje znanja in vednosti ter razumevanja vašemu podjetju in panogi? Na katerih, za vaše podjetje pomembnih področjih delajo ključne fakultete in oddelki teh univerz? Kdo so vrhunski profesorji na teh področjih?
- Posodobite svoje poslovanje, npr. tako, da:

- Si prikažete proces kot 'cestni zemljevid', ki podrobno prikaže vaše bodoče R&R projekte in čas, ko se bodo pojavili. Na tej osnovi zmore več podjetij uskladiti svoje naložbe.
  - Tak prikaz pogosto pokaže, kje so slepe pege med izdelki in prodajnimi možnostmi, da bi se z njimi podjetje ukvarjalo, preden je prepozno. Pri tem je smiselno uporabiti tudi tehnologije in zamisli od drugod.
  - Slepe pege je smiselno poiskati tudi v vašem poslovnem modelu. Upoštevajte izkušnjo: kolikor bolj je bil vaš poslovni model uspešen, toliko verjetnejše je, da ima slepe pege. Na njih se niste in se najbrž ne nameravate osredotočiti, da bi v njih iskali svoje bodoče priložnosti, ker pač niso v skladu z vašo prevladujočo poslovno logiko. Tudi glede njih utegnejo koristiti kakšni zunanji viri zamisli, tehnologij in poslovnih modelov.
3. Preverjanje zunanjih tehnologij z zunanjimi strokovnjaki. To pride v poštev, potem ko ste odkrili možne praznine in slepe pege svoje bodočnosti in zato imate jasen kontekst, da začnete skrbno pregledovati zunanje tehnologije in zamisli. Ustanovite 'znanstveni sosvet' in se z njim posvetujte o svojih mislih in predpostavkah.
  4. Pridobitev licenc za tehnologije drugih. Če je niste še nikoli, ste se vprašali, zakaj niste? Ni izven vašega podjetja nič koristnega? Ali še ne obvladate postopka za iskanje, odkritje, ovrednotenje in prenos licence k vam? Pravna vprašanja so važna, a nikakor edina. Primer je virus NIH (ni iznajdeno tu, torej ni dobro), ki je lahko pristranski, lahko pa izraža tudi smiselne pomisleke. Glede na poslovne cilje morate pretehtati možne koristi in tveganja. V luči poslovnega modela morate oceniti tudi finančne pogoje, stopnjo ekskluzivnosti licence, stopnjo pravne zaščite, v kateri fazi invencijsko-inovacijskega procesa in razvoja pridobite kakšno tehnologijo, kolikšna je tedaj stopnja tveganja za uspeh projekta, koliko licenc in zunanjih projektov potrebujete ipd. Vsakega morate ovrednotiti posebej glede na časovno ustreznost, tveganje in možne koristi. Seveda vse to ne sme izključiti vaše lastnega R&R in njegove vrhunske/vodilne kakovosti.
  5. Med vidike poslovnega modela spada tudi to, da glede na svojo vednost in znanje o svojem poslovanju in trgu veste dovolj, katerih nezadovoljenih potreb se ne zmorete lotiti sami. Tedaj kaže premisliti, ali bi sodelovali pri financiranju novih podjetij, ki bi se lotila takšnih priložnosti. Potem ga lahko opazujete s svojim članom nadzornega odbora in zato poznate stvarnost na tistem trgu, lahko ste njegov zgodnji odjemalec, lahko mu pomagate s svojimi izkušnjami, sodelujete z njim tesneje ali ga celo vključite v svoje omrežje ali vsrkate. Gre pač za to, da uskladite uporabo zunanjih in notranjih zamisli, da ustvarjate vrednost za svoje odjemalce in potem pridobite del koristi zase (drugi je ne bodo za vas).
  6. Z inoviranjem ne boste samo izboljšati svojega danega poslovanja, ampak naj gre tudi za odkrivanje novih poslov in širjenje. To je tvegano, večina invencijsko-inovacijskih procesov ne uspe, a brez inoviranja se tudi ne da uspevati. Novo poslovanje lahko kupite ali izgradite. Za vašo odločitev utegnejo biti bistveni zunanji viri znanja in vednosti. Veliko zmorejo razkriti mlada podjetja, zlasti vizionarska, ki izzivajo dane meje panoge. Ne odpišite jih prehitro, opazujte jih in se učite iz njihovih izkušenj. Tvegajo in se učijo.
  7. Tudi vaš lastni invencijsko-inovacijski proces je možen vir za nove zamisli za nove posle. Skrbite za njih. Ocenite, ali naj neki R&R projekt gre na trg v okviru vašega podjetja ali zunaj njega v neki navezavi, novem podjetju ali z licenco; pri odločanju utegne biti nevaren sindrom NSH (ni prodano tukaj) med prodajnim osebjem. Morate spoznati, ali res zmorejo dobro prodajati tudi novo, ne le utečeno blago. Tvegano je zamisel dati v predal zaradi njihovega odpora.
  8. Če ste premagali sindrom NSH, nastane vprašanje, kateri poslovni model bo zamisel spremenil v inovacijo najbolje. Ne gre le za odločitev, ali tako ali tako, v praksi je tudi dosti kombiniranja poslovnih modelov, ustreznih za obravnavane izdelke. Če ne najdete nobenega, notranjega ali zunanjega, boste izdelek morda morali opustiti, ali ga prepustiti nekemu novemu podjetju.

9. Model odprto inoviranje vam omogoča, da pridete na trg hitreje in zato hitreje dobite odziv in se prej učite. Zato bolj zmorete ustreči trgu, ki se spreminja tako hitro kot danes. Uspeh ni odvisen toliko od tehnologije kot od poslovnega modela. Proces zahteva skrbno vodenje, ni samodejen. Premostiti je treba veliko pomembnih napetosti in odporov, dajo pa se doseči pomembne koristi.
10. Sodelovanje z univerzami in drugimi je lahko zelo uporabna pot za ustvarjanje vrednosti. Če jim daste denar, opremo ali storitve, bodite pazljivi, kaj s tem počnejo. Predavajte kdaj in/ali pritegnite študente k projektom za vaše podjetje, plačajte šolnino kakšnemu podiplomskemu študentu, pritegnite ga/jih k sodelovanju vsaj poleti itd.
11. Nikakor ne ukinite lastnih R&R, vendar ne dovolite, da so njihuni sodelavci brez rednega bližnjega stika z bistvenimi odjemalci, niti tega, da ne poznajo, kaj delajo konkurenti in možni konkurenti. Poznati morajo vaš poslovni model in načrte za bodočnost. Nekateri se z njim/i ne bodo strinjali, drugi bodo imeli predloge za izboljšanje, nikakor pa ga/jih ne smejo pustiti ob strani, izven interesa.
12. Model odprto inoviranje lahko koristi tudi širši družbi, saj odpira nova vprašanja, ki so prej zvenela manj smiselno. Pojavijo se lahko nove teme za temeljno raziskovanje. Manj raziskovanja mora teči znotraj podjetij, več je lahko delitve dela med njimi, državo (javnimi raziskovalnimi inštituti) in univerzami zlasti glede zgodnejših faz raziskovanja, k so manj aplikativne. Seveda pa delitev dela zahteva tudi veliko sodelovanja, kar je zopet odvisno od ustreznosti poslovnih modelov.
13. Vloga države ne bo omejena na omogočanje raziskovanja, ampak mora zajeti jasen nadzor nad porabo denarja, nabranega iz davkov. Podjetja morajo pri tem seveda sodelovati, a ne z omejitvijo na lastne drobne interese in projekte, ampak z upoštevanjem, da imajo korist tudi od znanstvenih objav in podobnih dosežkov. Nadaljnja vloga države se tiče ureditve intelektualne lastnine.
14. Ne more obstajati neki edini primeren poslovni model za inoviranje.

#### 4.6.8 SKLEPNE MISLI P. 4.6

Za manjša podjetja, kot so tudi skoraj vsa slovenska, je najbrž model 'odprto inoviranje' že dolgo običajna praksa, le da ni imel tega imena in je potekal v svojstveni varianti (npr. Fujs, Mulej, 1994; Kokol, 2004; Mulej, 2007). Zdaj ga uvajajo tudi multinacionalke. To je razlog več, da se vanj poglobijo tudi slovenski raziskovalci in praktiki. Tukaj smo jim ponudili nekaj podlage.

Zdaj bomo dodali še eno podlago, namreč tisto za oceno učinkovitosti inoviranja (potem ko smo za oceno uspešnosti prej navezali inoviranje na marketing).

### 4.7 MERJENJE ALI OPREDELITEV IZVOROV UČINKOVITOSTI INVENCIJSKO-INOVAČIJSKIH PROCESOV<sup>555</sup>

#### 4.7.0 IZBRANI PROBLEM IN VIDIK OBRAVNAVANJA V P. 4.7

Iz Prikaza 2.10 vidimo, da sodobna podlaga uspešnega gospodarjenja niso več naravni viri in investicije, če ne pridobijo vrednosti za odjemalce z invencijsko-inovacijskimi procesi (IIP). Zdaj bomo poskusili v skladu s Prikazom 2.9 proučiti, kaj in kako zajeti po zakonu potrebne in zadostne celovitosti v merjenju učinkovitosti IIP, torej razmerja med vložki in dosežki, opredeljenimi kar se da celovito, vključno s posrednimi posledicami.

Načelno je treba opazovati in meriti vse vplivne dejavnike, da bi ocenili njihove vplive in posledice le-teh, zato da bi zmogli IIP inovirati/izboljšati. Toda pogosto delujejo vplivi na IIP v

---

<sup>555</sup> Matjaž Mulej, Peter Fatur, Jožica Knez-Riedl, Andrej Kokol, Vojko Potocan, Damijan Prosenak, Branko Škafar, Zdenka Ženko

sinergijah, ne vsak posebej. Zaradi takih in podobnih dejstev jih je težko meriti, morda tudi zgolj oceniti. To drži za vsakdanjo rutino in še bolj za bolj zapletene IIP in inovacije kot njihove izide, kot smo videli v Prikazu 0.1: avtorji in lastniki sugestij se morajo odločiti, da bodo poskusili in investirati veliko vnaprej, medtem ko izide zmorejo meriti šele, ko uporabniki/odjemalci odločijo o teh poskusih, kateri od njih postanejo inovacije, kateri pa neuspehi. Glede merjenja velja upoštevati naslednje misli fizika nobelovca Alberta Einsteina (Thorpe 2003): »Če govorijo matematični zakoni o stvarnosti, niso zanesljivi. In kadar so zanesljivi, ne govorijo o stvarnosti« (str. 117). »Ne šteje vse, kar se da šteti. Ne da se šteti vse, kar šteje.« (str. 213). Pretirano poenostavljanje se skriva tudi v naslednjem Einsteinovem stavku: »Realizem je samo iluzija, a zelo vztrajna iluzija.« (str. 123). Poskusili se bomo realizmu približati kar se da. IIP se razlikujejo v tem pogledu od rutine tako, da se stvarnost IIP ves čas spreminja; podatki iz preteklosti so komajda še uporabni.

#### 4.7.1 OPREDELITEV IIP, INOVACIJE IN POGOJEV ZA NJO

Tukaj nas ne zanima merjenje učinkovitosti podjetij v njihovi medsebojni primerjavi kot Parra Luno (2007), ampak učinkovitost IIP. Inovacijo smo opredelili v P. 0.1, proces njenega nastajanja v prikazu 0.1. Schumpetrova opredelitev je podrobnejša (Škafar, 2006, str. 31), a omenja le proizvodnjo, procese, trženje, vhode in organiziranje, torej pušča ob strani inovacije stilov vodenja in poslovanja, ki so o njih kasneje od njegovih časov spoznali, da so še bolj bistvene kot tehnično-tehnološke in druge omenjene (Reich, 1983; Rosenberg, Birdzell, 1986; Mulej, 1982; IBM, 2006; Mogensen, 1926, v viru iz 1980). Da ne bi bili preveč površni, bomo upoštevali vsa spoznanja, povzeta v tej knjigi doslej, zlasti tista v Prikazih 0.1 – 0.15. Vsi tipi inovacij in vsi bistveni vplivi na IIP in inovacije zaslužijo pozornost, da bi kar se da jasno in celovito opredelili, kdo vpliva in prevzema zato odgovornost, in to, kje v celotnem IIP je treba in mogoče še kaj inovirati/izboljšati, da bi povečali učinkovitost.

Iz Prikazov 0.1 – 0.15 vidimo, da je najvplivnejša inovacija upravljanja / stila vodenja (Andoljšek-Mesner, 1995; Barabba, 2004; Huston and Sakkab, 2006; IBM, 2006; McGregor, 2006; Mulej, ed., 1984; Mulej idr., 1987; Reich, 1984; Rosenberg, Birdzell, 1986). Njena naloga je doseči, da bi nenehen IIP bil kar najbolj učinkovit. Tudi v deželah z najvišjimi standardi IIP niso zadovoljni z uspehom IIP (BusinessWeek, 2006; Dewulf, 2006; EU, 2004; Florida, 2005; Kettula, 2005; Sato, Kumagai, Tsukuda, Numata, 2005; etc.) in predlagajo nove pristope in metode, da bi pomagali ljudem razreševati njihove probleme. V nekaterih deželah, ki šele postajajo tržna gospodarstva, IIP še vedno štejejo za bolj politično kot znanstveno vprašanje (Gu et al, editors, 2006). The Economist (2007) v prilogi o inoviranju 17. 10. 2007 pravi dokaj podobno, da je čas, da bi IIP spremenili iz umetnosti v znanost. To razumemo, če vemo, da po reviji Business Week (2005) uspe manj kot pet odstotkov inovacijskih projektov<sup>556</sup> celo v svetovno vrhunskih podjetjih. Gre torej za zelo zapletene procese, ki zahtevajo sistemsko razmišljanje, kot je potrdila tudi Evropska unija v uradnem dokumentu (Prikaz 0.6).

Ta zapletenost IIP povzroča zagotovo tudi veliko zapletenost merjenja IIP. A to dejstvo ne sme pomeniti, da naj ustvarjalne dejavnosti, med katere spadajo tudi IIP, pustimo brez vsakega vpogleda (zato smo izdelali USOMID, prikazan na kratko tukaj v 3. Temi) in nadzora, merjenja in inoviranja, saj se da inovirati krepko (Fujimoto, 2006). Kot smo pokazali v poglavju o USOMID, gre le za to, da ustvarjalno delo ne prenese niti organizacijsko procesnega nereda niti strogega in birokratsko podrobnega nadzora, kakršnega nujno prenese rutinsko delo, v katerem se mora vse ponavljati (potem je IIP glede njega dokončan). Bistvo vpogleda v IIP in nadzor nad njihovim potekom je v tem, da bi spodbudili inoviranje ustvarjalnega dela in odstranjevanje morebitnih ovir zoper njegovo učinkovitost ter odporov zoper njegovo inoviranje. Kot so pokazale naše izkušnje in Fujimoto (2006), tak vpogled in nadzor ne moreta uspeli, če zajameta je kratka obdobja, ampak mora delovati dolgoročno in

<sup>556</sup> Pazite: govor je o projektih, ne zamislih, torej gre za zelo majhen delček zamisli!

zahtevata nadpovprečno ustvarjalnost (Srića, 1999, str. 199, in Guštin, 2007, str. 74-75). Da bi dosegli večjo objektivnost merjenja, vabijo recenzente in strokovnjake, naj ocenijo izide po fazah in celotne izide (Guštin, 2007, str. 75). Namen je dvojen:

(1) omogočiti nenehne IIP, ne sramotiti raziskovalce in izumitelje ter inovatorje kot udeležence procesov iz Prikaza 0.1;

(2) zaustaviti neobetavne projekte pravočasno.

Proces, ki ga poskušamo inovirati, smo zajeli v Prikazih 0.1 – 0.5 in 2.2 – 2.4. Preverjanje dosežkov omogoča posredovanje, kadar in kjer je potrebno, in del priprav za naslednji cikel. Vse faze so pomembne in vplivajo, da bi inoviranje bilo nenehen vir preživetja. Zato morajo vse biti učinkovite, zato jih treba meriti ali oceniti. V skladu z zakonom hierarhije zaporedja in soodvisnosti je učinkovitost zgodnejših faz vplivnejša od kasnejših, vendar je videti, da jo po običajni praksi merijo ob koncu celotnega procesa; ta zamuda utegne prikriti resnične vzroke uspeha in/ali neuspeha (Belak, 2003).

#### 4.7.2 MERJENJE IIP, NJIHOVIH POGOJEV IN POSLEDIC PO ZAKONU ZADOSTNE IN POTREBNE CELOVITOSTI

##### 4.7.2.1 Človeški pogoji za učinkovitost IIP

Več novejših izkušenj (Fujimoto, 2007; Huston, Sakkab, 2006; IBM, 2006; McGregor, 2006) pove, da se morajo organizacije ukvarjati z IIP z organizacijsko hierarhijskega vrha navzdol, da bi učinkovito usklajevale velika potrebna sredstva in vire človeških sposobnosti, vendar brez vsake centralizacije, ki bi ljudem v operativi odvzela preveč pobude. Poleg tega je treba aktivirati kar največ sodelavcev, za kar govorita vsaj dva temeljna razloga, ki jih ukazovalni vodje ne marajo in zato zapravljajo bistvene vire – Prikaz 4.21:

1. Mnogo sodelavcev ima mnogo zamisli, ki bi morda zmogle postati inovacije, a ne postanejo, kajti the sodelavcev pogosto ne prosijo, naj izrazijo svoje kritike in zamisli, zato le-te nikoli ne postanejo sugestije itd. po fazah iz Prikaza 0.1, ker to onemogoča zastarel ne-demokratičen stil vodenja.
2. Mnoge zamisli nikoli ne postanejo inovacije, ker jih ne podprejo ljudje, ki bi morali opustiti svoje utečene navade, vrednote, vednosti in znanje, če bi sprejeli nove zamisli. Toda ljudje ne nasprotujejo zamislim, ampak se za njih borijo, če se počutijo kot njihovi avtorji ali soavtorji. Vodje morajo omogočiti sodelavcem, da postanejo (so)avtorji.

*Prikaz 4.21: Dva bistvena razloga, da bi vključili kar največ sodelavcev v IIP in merili učinkovitost njihovega vodenja*

Tako pridemo do povzetka naslednjih sklepov iz tega dela tega poglavja – Prikaz 4.22.

1. Vplivov na IIP in njihov uspeh je veliko.
2. Razlikovati in meriti bi morali vsaj tri tipe posledic IIP:  
Inovacijo stila vodenja, ki omogoča, ker krepi demokratičnost, da upravljanje IIP temelji na prispevkih zelo številnih ali celo vseh sodelavcev v organizaciji in v njenem zunanem omrežju.  
Inovacije, ki nastanejo iz upravljanja zamisli, ker poskuša zbrati invencije – sugestije od mnogih, ki delajo zunaj in znotraj R&R. To namreč ustvarja vrednote/kulturo/etiko/norme in klimo, ki podpirajo inoviranje, zato pa zmorejo ustvariti veliko inovacij, ki pridelajo občutne koristi, vključno s podporo za R&R.  
Splošni izidi, ki se dajo uporabiti za benchmarking preko balanced score card, itd.

*Prikaz 4.22: Tri skupine vplivov na uspeh IIP*

Nadaljnja množica vplivov, ki jih kaže meriti, oceniti in/ali odkriti ter, upajmo, popraviti, zajema sovražnike inovacij, kot so (1) predolgi razvojni časi (kadar gre za tehnično-tehnološke IIP, zlasti korenite; op. avtorjev); (2) pomanjkanje usklajevanje; (4) inoviranju nasprotovale kultura/etika/norme/vrednote; (5) šibek vpogled v odjemalce; (5) slaba izbira zamisli; (6) neprimerni merilni pripomočki; (7) zanemarjanje zamisli; (8) napake pri trženju in komuniciranju (McGregor, 2006); po tej raziskavi so merilni pripomočki problem.

#### 4.7.2.2 Merjenje

Nekdaj običajno poenostavljano merjenje IIP in njihovih izidov je še vedno v rabi (McGregor 2006), prav tako ocena, da iz IIP nastaja dokaj velik dobiček podjetij, četudi včasih drugi dejavniki prikrivajo izide IIP (Henry 2006). Patenti ne povedo dovolj o IIP, saj niso inovacije, ampak sugestije ali potencialne inovacije, torej samo delček pogojev za inovacijo<sup>557</sup>. Patenti se pač omejujejo na tehnično-tehnološke invencije in njihovo prehajanje v fazo potencialnih inovacij, ne zajemajo niti vseh drugih tipov invancij niti vseh korakov od invencije do inovacije, torej od zamisli do uspeha v praksi.

Vredno je dodati število zvrsti IIP (McGregor 2006) v pretirano ozki opredelitvi IIP, saj nekoč običajna omejitev na zgolj tehnično-tehnološke tvega enostranski pogled, ki void v neuspeh, ker povzroča spreglede. Netehnološke inovacije, ki jih imenujejo socialne (IBM 2006), so vsaj enako bistvene, saj ustvarjajo pogoje, da IIP zmorejo uspevati, ali za blokado IIP (Glej: Mulej, 1981; Mulej, ed., 1984, 1987, 1994, itd; Rosenberg, Birdzell, 1986). Obstoj in učinkovitost sodelovanja med funkcijami v podjetju je bistveno iz enakih razlogov (McGregor 2006; Mulej 1982).

Ko gre za izide IIP, kaže vpogled v današnje izkušnje mnogo manj enotno in jasno sliko: razpon meril seže od nobenega do kakšnih 85 meril, za najboljši izbor štejejo 8 – 12 meril (McGregor, 2006). Če upoštevamo vse prej omenjene vplive, si zasluži process IIP mnogo več pozornosti kot njegovi izidi; merila se morajo temu prilagoditi (Glejte tudi: Germ Galič 2004; Krošlin 2004; Leder 2004; itd.). Krošlin (2004) je zbral okoli 80 dejavnikov z vplivom na IIP; delno so znotraj in delno zunaj dosega vpliva organizacije same. Podobna spoznanja nudijo Innovation Score Boards (Preglednice izidov IIP) in bonitetne analize (Knez Riedl 1997 in kasneje). Vsi ti dejavniki zaslužijo merjenje, ali vsaj oceno, če so podatki dostopni in zmorejo postati informacije namesto dezinformacije. Toda enostranske meritve in/ali ocene nudijo navidezne vpoglede in zato osnove za napačne odločitve, ker premalo upoštevajo zakon o zadostni in potrebni celovitosti. Kaj menimo s tem, smo povedali tu prej: uporabljati je treba dialektični sistem vidikov, kar podpirata praksa in etika soodvisnosti, najbolj pa to uspeva sonaravnim podjetjem, tudi z ekonomskih vidikov, saj zadostna in potrebna celovitost prepreči stroške, ki se jim da izogniti, jih pa žal povzročajo preveč enostranske odločitve (Ecimovic et al., 2002; Knez-Riedl et al, 2001; Potocan and Mulej, 2007).

Sonaravno podjetje dosega najvišjo raven zadostne in potrebne celovitosti ter najmanj od vseh vrst podjetij uničuje pogoje za preživetje ljudi. Razpolaga z najbolj sodobnim in celovitim znanjem in vednostjo. Uporablja vrednote/kulturo/etiko/norme (VKEN), zaradi katerih škodujejo najmanj ali nič, saj sonaravne VKEN izhajajo iz načel sonaravnega razvoja. Med drugim to pomeni, da od nekdanj običajna ekonomska merila ne morejo več izražati stvarnosti, ker poenostavljajo (Forbes, v Mulej, N. 2006, nudi odličen primer takšne poenostavitve svetovno odmevnih ekonomistov). Merila sonaravnih podjetij so stvarnejša (Božičnik, 2007), a morda ne dovolj, kot smo opozorili, ko smo napovedali portebo po peti fazi razvoja, ki bi nasledila fazo izobilja. Gre za merila blaginje.

Diener in Seligman (2004) ponujata nov obetaven model takih meril. Vključuje pomembne neekonomske kazalnike ravni blaginje, kot so družbeni kapital (torej dobre povezave z ljudmi), demokratično vladanje in človečanske pravice, ki vsi vplivajo na zadovoljstvo pri delu in tudi na produktivnost. Za blaginjo so potrebni podporni medčloveški odnosi, blaginja pa tudi vodi k dobrim medčloveškim odnosom z bistvenimi vplivi na ekonomsko politiko. Zaželeni izidi, celo ekonomski, pogosto nastajajo iz blaginje in ne obratno. Ljudje z visoko ravnijo blaginje kasneje služijo več in delajo bolje kot drugi. Imajo tudi boljše medsebojne odnose, so bolj zdravi in živijo dalje. Zato Diener and Seligman (2004) svetujeta kot merilo blaginjo s spremenljivkami, kot so

---

<sup>557</sup> Po objavljenih ocenah en sam odstotek patentov postane inovacija, torej daje korist uporabnikom in lastnikom. Hvala prof. dr. Juretu Marnu za ta podatek.

pozitivna in negativna čustva, zagnanost za delo, smotrnost in smiselnost dela in življenja, optimizem in zaupanje, ter zadovoljstvo z življenjem. Hornung (2006, str. 338) ugotavlja, da je tako zadovoljstvo / srečnost nenehen cilj ljudi in celovit<sup>558</sup> kazalec celovite blaginje, dobrega delovanja ter telesnega, psihološkega in družbenega zdravja posameznika.

To je pomembno z vidika modela štirih faz razvoja podlage za konkurenčnost (Prikaz 2.10), v katerem smo Porterjevemu pogledu (1990, citirano po Brglezu 1999) mi dodali kulturo, ki se na njih navezuje, in zamisel o možni peti fazi. Gre za to, da faza izobilja, ki je posledica faze inoviranja, utegne pomeniti slepo ulico, če ljudje izgubijo ambicijo ustvarjati, kar jih odtuji od človeškega bistva, saj so ljudje najbolj ustvarjalna živa bitja. Ljudje zatorej potrebujejo ali neko podaljšanje faze inoviranja, ki bi temeljila na IIP, skladnih z zakonom zadostne in potrebne celovitosti, ne pa na enostranskosti, ali pa novo peto fazo, za katero je značilna ustvarjalna srečnost s temeljem na soodvisnosti in medstrokovnim ustvarjalnim sodelovanju. Ta faza bi nadomestila fazo izobilja, a ne z vračanjem v revščino, značilno za prvo fazo, ampak z novostjo, da ljudje, ki imajo vse (izobilje!), živijo z motivacijo ustvarjati v skupno korist, zato da je življenje smiselno.<sup>559</sup> Tako doslej prevladujoča predpostavka ekonomske teorije in prakse, da so potrebe večje od virov in drugih možnosti, ne drži več. Nastajajo nove razmere in zahtevajo novo merjenje inovacij in IIP.

Morebitna peta faza, za katero upamo, da bi jo bilo vredno pričakati, zahteva, da bi dojeli sedanjo stvarnost ter vlogo in pomen ljudi, zlasti pa njihovih bistvenih organizacij, ko so podjetja, v njej po zakonu zadostne in potrebne celovitosti. To pomeni, da ljudje morajo v svoji praksi razmišljati po zakonu zadostne in potrebne celovitosti pri svojem opazovanju, dojetanju, razmišljanju, odločanju in delovanju, da bi človeštvo preživelo (o podrobnostih glejte: Mulej, 1979; Mulej idr., 2000; Mulej, Kajzer, 1998; Potočan, 2000; and Potočan, Mulej, Kajzer, 2005; Potočan, Mulej, 2007; Mulej, Prosenak, 2007; Prosenak, Mulej, 2007; Prosenak, Mulej, 2008; Knez-Riedl, Hrast, 2006; itd.). Merjenje naj bi pokazalo korist. Povzeta širina vplivov na IIP potrebuje merjenje, ki je prilagojeno taki zapleteni stvarnosti. Kje naj začnemo? Seveda pri vodjih podjetij, ki so najvplivnejši poleg vladajočih.

#### 4.7.2.3 *Vpliv vodij na IIP in njegovo merjenje*

Upravljske inovacije (= inovacije stila vodenja) se pojavljajo, da bi se vodenje uskladilo s sodobnimi lastnostmi vodij. Za inoviranje so oni bistveni in jih je težko meriti, kot smo povzeli z omenjenimi Prikazi. Lester in Piore (2004) sta spoznala iz terenskih raziskav, da številni praktiki štejejo IIP bolj za umetnost, ki temelji na intuiciji, kot za merljivo znanost. Tudi *The Economist* (2007) pravi, da je čas, da inoviranje postane iz umetnosti znanost. To je delno res: drobne IIP in inovacije je lažje meriti kot korenite, tehnično-tehnološke lažje kot druge vsebinske tipe.

Za karkoli gre, je usoda merjenje izidov enaka: merljiva inovacija je samo povsem zadnji korak zahtevnega kompleksnega in kompliciranega IIP vse od faze, v katerih pomagamo prvim zamisliti – invencijam, da se pojavljajo, ali celo pojavljajo množično, preko faz, v katerih zamisliti pomagajo ljudje, da postanejo sugestije, torej zabeležene namesto pozabljene zamisli, in faz, v katerih potekajo raziskovanje, razvoj, priprava za uvedbo v stvarno prakso, uvedba v prakso vse do končnega uspeha v praksi znotraj lastne organizacije avtorja in/ali lastnika ali pa na katerem koli drugem trgu, torej nastane inovacija. Seveda se je treba običajno ukvarjati s podrobnostmi.

Merila za pospeševanje IIP, ki se večidel tičejo tehnično-tehnoloških invencij in inovacij, povzema Prikaz 4.23 (Kavaš idr. 2001, povzeti v Škafar, 2006, str. 32, prilagojeno).

---

<sup>558</sup> Mi bi seveda namesto pojma celovitost uporabili pojem 'zadostna in potrebna celovitost' (Prikaz 2.9).

<sup>559</sup> Tako v peti fazi ne bi naraščalo število odvisnikov od drog in drugih oblik bega iz stvarnosti, saj gre za ljudi z občutkom, da življenje v stvarnosti ni smiselno, ker ne nudi smiselne vsebine ipd. Delati, zato da bi imeli, je tudi ne nudi, če že imaš vse, kar potrebuješ. Ipd.

- Tržna usmeritev IIP;
- Skladnost IIP s splošnimi cilji organizacije;
- Učinkovita in uspešna izbira projektov IIP in njihovo ovrednotenje;
- Učinkovito in uspešno vodenje in nadziranje projektov IIP;
- Aktiviranje virov ustvarjalnih zamisli;
- Inoviranju naklonjena organizacijska kultura;
- Angažiranje vplivnih posameznikov.

*Prikaz 4.23: Dejavniki z bistvenim vplivom na IIP, zato vredni merjenja in/ali ocenjevanje*

Tipi tehnično-tehnoloških IIP, katere bi naj merili, vključujejo: raziskovanje in razvoj, pridobivanje opreme za proizvodnjo tehnološko novih ali izboljšanih izdelkov in proizvodnih procesov, pridobivanje neotipljivih virov, kot so patenti, licence, blagovne znamke, modeli, izvedbeno znanje ('know-how') industrijski inženiring, industrijsko oblikovanje in preskupna proizvodnja, nadalje usposabljanje zaposlenih za uvedbo tehnološko novih procesov, marketing novih izdelkov (OECD, navedeno v Škafar 2006, str. 32).

Omenjene dejavnosti je lažje meriti kot druge tipe inovacij, saj so bolj otipljive, a še zdaleč ne zajemajo vseh tipov inovacij (Prikaz 0.5). Zato utegne biti zanimivo oceniti, kako napreduje neka obravnavana organizacija z vidika tkim. inovativnega poslovanja in z njim povezanih VKEN (Prikaz 0.9; dopolnjen po izvorniku iz Mulej idr. 1987).

Torej je malo verjetna možnost, da bi ponudili poenoteno kratko in enostavno množico meril, s katerimi bi merili ali ocenili invencijsko-inovacijski trud na enostaven način. Morda je cello bolj smiselno ponuditi mere kot ukrepe ali spodbude za pospeševanje IIP in vpliv na njih ter vključevanje mnogih/vseh sodelavcev v IIP katere koli vrste. Tako bi IIP in inovacija postala vsakdanja praksa: VKEN, naklonjene IIP, bi prevladovale zato precej bolj kot danes. Ves svet bi se približal splošni inovativni družbi, ki zdajle zajema samo kakšnih 20 (dvajset) % človeštva in samo njih daje korist, vsaj neposredno.

Zato bi morali lastniki in upravitelji (t.j. nadzorni sveti) upoštevati, kolikšen vpliv imajo njihovi menedžerji/vodje, in skrbeti za lastnosti vodij v organizacijah in njihovih enotah. Rooke in Torbert (2005, str. 68) sta zaznala sedem tipov akcijske logike vodij. Med njimi so (1) oportunisti, (2) diplomati, (3) strokovnjaki in te tri skupine dobro delajo na nižjih vodstvenih ravneh ter tvorijo 55% vseh vodij, medtem kot (4) uspešneži tvorijo manj kot 30%, a zadnje tri skupine – (5) individualisti, (6) strategji in (7) alkimisti – sestavljajo samo 15% vodij, vendar kažejo največ sposobnosti za inoviranje in uspešno transformiranje neke organizacije. Vodje zmorejo prehod iz ene logike v drugo (isti vir, str. 72), a ne vsi (isti vir, str. 76). Osebo je treba oceniti tudi, ko poskušamo odkriti vzroke za uspešnost IIP.

Nadalje je mogoče šteti inovacije za izid dela znanjskih delavcev. Njihovi dosežki so pogosto posredni, prikriti in jih je težko meriti neposredno. Zato bi se morala podjetja osredotočiti na oblikovanje procesov, ki jih izvajajo znanjski delavci, bolj kot na merjenje njihovega dela (The Economist, 2006, str. 13). To bi zaposlene sprostilo centralnega nadziranja. VKEN bi preostale kot najmočnejše lepilo, ki jih povezuje. V IBM (isti vir, s. 16) štejejo za njihove glavne lastnosti:

- Predanost uspehu vsakega odjemalca;
- Inoviranje, ki je pomembno za podjetje in za svet;
- Zaupanje in osebno odgovornost v vseh odnosih.

Zato se da meriti uspeh IIP s približki, ki merijo ali ocenijo te tri lastnosti. Ni videti, da jih od nekdaj običajno merjenje učinkovitosti vključuje.

Nekaj posebnega za vsako organizacijo je njena raven sodelovanja, bodisi znotraj njenih zidov, bodisi zunaj njih (prim.: model odprtega inoviranja, obravnavan na kratko prej). Dober približek bi lahko pokazala raven VKEN, naklonjenih sodelovanju, kot nas spominja omenjena izkušnja (isti vir, str. 16). Druga izkušnja je iz Nikeja (isti vir, str. 18). Podjetja, kakršno je Nike, zaposlujejo malo ljudi neposredno. Iz njih napravijo 'usklajevalce' neke blagovne znamke, kar



so uslužbenci v centrali pogosto. Zato bi se dala uporabiti raven uspeha pri povezovanju VKEN sodelovanja, soodvisnosti in usklajevanja kot približek za delo vodij v IIP.

Zopet drugače se kaže lotiti vodenja IIP kot primera obvladovanja znanja (Knowledge Management).

#### 4.7.2.4 Obvladovanje znanja in merjenje IIP in inovacij

IIP je ustvarjalno delo, torej primer obvladovanja znanja (OZ): spreminja dano znanje v novo znanje in koristi uporabnikov od njega. Zato so načela in izkušnje OZ uporabne kot približki za oceno kakovosti vodenja IIP. Načela OZ namreč vključujejo (Palacios-Marqués, Garragós-Simón, 2005, str. 361):

- Usmerjenost v razvoj, prenos in varovanje znanja in vednosti;
- Nenehno učenje v organizaciji;
- Razumevanje organizacije kot globalnega sistema (t.j. kompleksne celote/enote);
- Razvoj inovativne kulture, ki spodbuja projekte R&R (in druge, bi mi dodali); temelji na posameznikih (gre pač za krog VKEN, bi mi dodali);
- Temelj na razvoju sposobnosti in vodenju na temelju sposobnosti.

Dodati jim kaže še eno načelo (Basadur, Gelade, 2006, str. 45): ustvarjalnost in IIP se dajo v organizaciji integrirati z OZ in prakso učeče se organizacije v enoten okvir, ki povezuje pridobivanje znanja z ustvarjalno uporabo le-tega. S takim okvirom se da delati troje:

- (1) Odkrivati napake in uvajati spremembe, da bi obnovili ali izboljšali rutine;
- (2) Odkrivati smisel/bistvo nenadnih nepričakovanih dogodkov in kriz ter jih predelati v priložnosti za IIP in inovacije, in
- (3) Anticipirati (= vnaprej dojeti) in izbrskati nove informacije (ne le podatke, op. Naša) in na novo nastajajoče (= emergentne) priložnosti, da bi razvili nove izdelke, storitve in rutine.

Mehki dejavniki, kot so kultura, sodelovalno vodenje in motiviranje, so pomembni za uspeh IIP, a niso dovolj, da bi izvedli transformacijske projekte, saj ne vplivajo na izide mnogih programov spreminjanja (= IIP) neposredno (Sirkin in dr., 2005, str. 110). Pomembne trde dejavnike je lažje meriti, o njihovem pomenu je lažje obveščati in na njih hitro vplivati je lažje (isti vir, str. 110):

- (1) Čas, potreben za celotno izvedbo projekta;
- (2) Število ljudi, potrebnih za izvedbo projekta; in
- (3) Pričakovane končne finančne izide.

Med štiri trde dejavnike, ki si jih zaznali isti avtorji empirično, spadajo (isti vir, str. 110) z oznako DICE naslednji:

- (1) Trajanje projekta;
- (2) Sposobnost tima doseči predvidene izide;
- (3) Zagnanost višjih vodij in strokovnjakov, na katerih položaj bo sprememba najbolj vplivala;
- (4) Dodatni napor, ki ga morajo vložiti zaposleni, da bi obvladali spremembo.

Prva faza iz Prikaza 0.1 je spet drugačna zgodba. Gre za obvladovanje zamisli (idea management). Zajema dejavnost, ki jo na osnovi uporabljene metode od nekdaj imenujemo ‚sistem posamičnih predlogov‘ (Suggestion System), ‚predlaganje zamisli‘ (Submit Your Idea System), ali ‚dopolnilno izumljanje‘ (Reinventing), v slovenski praksi pa ‚množična inventivna dejavnost‘, a v sodobnejši varianti ‚množična invencijsko-inovacijska dejavnost‘<sup>560</sup>. Gre torej za

---

<sup>560</sup> Slednja zajema vse faze od zamisli do inovacije po Prikazu 0.1, medtem ko se množična inventivna dejavnost pretežno, četudi ne vedno, ustavi pri fazi sugestije, za nadaljnje faze pa naj bi poskrbeli strokovnjaki, morda v sodelovanju z avtorji zamisli, a ne nujno. Tako dobijo strokovnjaki dodatno delo po službeni dolžnosti in bi ga naj opravili odlično, zato da bi nagrado dobili avtorji zamisli, oni pa ne, češ da delajo po službeni dolžnosti. Zaradi take neumnosti seveda MID redko kje zaživi, kot bi sicer zmogla.

zgodnjo fazo IIP, ki pa ne zajema poklicnih dejavnosti raziskovanja in razvoja.

#### 4.7.2.5 Obvladovanje idej (OI) in njegovo merjenje

Aktiviranje mnogih ali celo vseh sodelavcev kot možnih izumiteljev/inventorjev in inovatorjev (= ustvarjalcev nove koristi odjemalcev/uporabnikov novih zamisli) se da oceniti z merami, vključenimi v obvladovanje/management zamisli. Gre za kazalce količine izidov, s katerimi lahko merimo učinkovitost množične invencijsko-inovacijske dejavnost' (Bornšek, v teku; Fatur, 2003; Kokol, v teku). Najbolj se dotikajo taktične in operativne faze poslovnega procesa iz Prikaza 0.3. Kazalci so naslednji:

1. *INV/ZAP* meri, koliko je inventorjev med zaposlenimi. Ta kazalec pove, v kolikšni meri zmore OZ pritegniti kritičen delež zaposlenih med dajalce sugestij/predlogov za inovacije. Kaže sposobnost OM popularizirati IIP – VKEN, organizacijsko klimo, pospeševanje IIP, spodbude za IIP itd.).
2. *SUG/INV* pokaže, koliko predlogov v povprečju daje inventor. Da bi pritegnili sodelavca, da poda svoj prvi predlog, potrebujejo organizatorji IIP drugačne metode, kot za to, da bi jih obdržali v programu IIP; gre npr. Za takojšnjo in pošteno obravnavo predlogov).
3. *SSU/SUG* pove, koliko izmed podanih predlogov vodstvo sprejme, ker oceni, da bodo koristne za organizacijo. Visok kazalec *SSU/SUG* kaže, koliko zmore vodstvo osredotočiti pozornost zaposlenih na področja, potrebna izboljšav.
4. *USU/SSU* pove, koliko izmed sprejetih predlogov podjetje uporabi. Običajno uporaba predlogov v praksi sega mimo pristojnosti OZ. Kazalec torej pove, koliko uspe vodstvu podjetja motivirati linijske vodje (npr. Vzdrževalce), da uporabijo predloge v praksi (da bi invencije postale inovacije).
5. *NPR/USU* pove, kolikšen je neto prihranek od uporabljenega predloga.

Zmnožek vseh petih kazalcev tvori agregatni kazalec *NPR/ZAP* (neto ali čisti prihranek na zaposlenega). Če je ta kazalec visok, to pomeni, da je OZ uspešno pritegnil velik delež vseh zaposlenih med predlagatelje sugestij, da je vsak predlagatelj v povprečju podal več sugestij, da je velik delež le-teh vodstvo tudi odobrilo, da je veliko od odobrenih predlogov doživelo tudi praktično uporabo in da so uvedeni predlogi v povprečju prinašali tudi visok finančni izid. Torej je doseganje visoke vrednosti *NPR/ZAP*, ki ga dosežemo s čim višjimi vrednostmi vseh petih delnih kazalnikov, osrednji cilj vsakega vodje OZ.

$$\frac{INV}{ZAP} \times \frac{SUG}{INV} \times \frac{SSU}{SUG} \times \frac{USU}{SSU} \times \frac{NPR}{USU} = \frac{NPR}{ZAP}$$

Delo bi si olajšali, če bi upoštevali naslednje praktične izkušnje:

- Opredelitev vizije, poslanstva itd. Po Prikazu 0.3 ne sme biti le formalnost na papirju, ampak stvarnost, ki jo podpira tudi usposabljanje (v ožji stroki, za ustvarjalno sodelovanje, za inoviranje in vsaj neformalno sistemsko, torej dovolj celovito razmišljanje, vključno z etiko soodvisnosti medsebojno različnih strokovnjakov, kar je vsakdo za svoje delo). Brez tega je vodja OZ odvisen samo od izjemnih fanatikov.
- Opredelitev pojmov iz Prikazov 0.1 – 0.15 mora biti jasna, objavljena in redna praksa.
- Akcije, s katerimi vodstvo zbira kritike in zamisli za inovacije, morajo potekati kot kampanje 2 – 4 krat letno, če se ne dogajajo tedensko, kar je bolje: v organizacijski hierarhiji višji vodje naročijo nižjim, da naj (brez imen avtorjev!) stalno zbirajo vseh kritike, da pridobijo teme za razpis, kaj bi poskušali zajeti v IIP; hkrati zbirajo predloge (a to z imeni avtorjev, če ti tako želijo, ali pa s šifro).
- V vsaki organizaciji je nujna možnost stalnega podajanja kritik in predlogov. Zato mora služba za IIP voditi računalniško podprt informacijski sistem IIP. Dostopen mora biti vsem uporabnikom informacijskega sistema organizacije in omogočati uporabo knjižničarske metode za dostop z različnimi vidiki, vključno z njihovimi sinergijami.

- Dogajati se sme in mora prenos sugestij in potencialnih inovacij, ali celo inovacij, iz enote v enoto organizacije ali celo – po načelih odprtega inoviranja (Poglavje 4.6) – iz ene organizacije v drugo. Kot vidimo v praksi, pogosto drug za drugega ne vedo dovolj dobro, kaj bi lahko prenesli od drugih k sebi, ali tega, komu bi lahko kaj ponudili od svojih zamisli, invencij – sugestij, potencialnih inovacij ali inovacij. Zagnanost v VKEN in strokovna podlaga za prenos se morajo vzpostaviti, pravzaprav zgraditi vnaprej, vključno za zaposlenimi, ki se jih neposredno vse to tiče.
- Nekateri predlogi morda zahtevajo velike naložbe, ki so večkrat neizvedljive v kratkem roku. Tedaj je treba oceniti, ali bi jih dali v predal in čakali na boljše čase, ali pa bi jih po načelih odprtega inoviranja prodali, ali v obliki ustanovitve novega podjetja ali prodaje drugim z licenco ali v kakšni drugi pravni obliki, ki varuje znanje lastnikov pred krajo in jim omogoča zaslužek po fazah iz Prikazov 0.1, 4.12 in 4.13. Avtorjem bi organizacija morala takoj dati inventorsko in (kasneje) inovatorsko nagrado, npr. po Pravilniku v prilogi te knjige na osnovi ocene, kolikšno korist kaže pričakovati, ali pa njihovo sugestijo odkupiti s pogodbo. Prav bi bilo, da bi avtorji po taki pogodbi imeli pravico do deleža koristi od prodaje tudi kasneje, ne samo v trenutku, ko bi organizacija prevzela sugestijo ipd. Če je be prevzela, bi avtorji imeli skladno z zakonom pravico nastopiti na trgu izven ‚svoje domače‘ organizacije sami.
- Včasih so zaposleni, ki niso avtorji, zavistni do svojih bolj ustvarjalnih sodelavcev in do njihovih nagrad, četudi ni z njimi niti pravno niti ekonomsko nič narobe. Včasih bi taki sodelavci zmogli tudi kaj prispevati. Zato je rešitev ustvarjalno sodelovanje v timskem delu in nagrajevanje, kakršno smo predvideli v Pravilniku v Prilogi te knjige.
- In tako dalje.

Dosežke iz tega dela IIP je najlažje meriti, vendar tudi v tem primeru posredno in brez povsem jasne slike, kdo, na kaj, kako in koliko je vplival, da je dosežek nastal.

Poleg merjenja vplivov po fazah IIP iz Prikaza 0.1 so pomembni seveda tudi končni izidi kot skupni dosežki vseh.

#### 4.7.2.6 Končni skupni izidi IIP in njihovo merjenje

Kot vidimo oz vseh dosedanjih zapisov, virov za njih in praktičnih izkušenj, je za vse organizacije uspešno vodenje IIP, zato je merjenje inovacijskih uspehov bistveno. Zlast znanjske organizacije, ki se zavedajo priložnosti in tveganj, ki nastajajo ob IIP in zaradi njih, hočejo nasloniti svoje strateške odločitve na zanesljive informacije o IIP in jih imeti na razpolago kar najhitreje. Številni delni podatki ne povejo toliko kot koeficienti in omrežja koeficientov, v katerih se povezujejo več odločilnih postavk.

Ker povezuje mnogo vidikov, je IIP zelo kompleksen. Zato je merjenje inovacije zelo zapleteno. Poleg tega postaja tipologija inovacij vse širša, kot smo videli prej. Občutljivost inovacij za podrobnosti zahteva dobro premišljena merila. Dajo se razlikovati štiri generacije inovacijskih meril (Milbergs, v Vorontas, sneto z interneta v 2006) – Prikaz 4.24.

1. generacija Indikatorji investicij (1950-60)	2. generacija Indikatorji izidov (1970-80)	3. generacija Indikatorji inovacij (1990)	4. generacija Indikatorji procesa (Since 2000)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izdatki za R&amp;R</li> <li>• Naravoslovno in tehnološko osebje</li> <li>• Kapital</li> <li>• Tehnološka intenzivnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patenti</li> <li>• Publikacije</li> <li>• Produkti</li> <li>• Sprememba kakovosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Študije</li> <li>• Indeksi</li> <li>• Primerjalna presoja inovacijske sposobnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znanje in vednost</li> <li>• Neotipljivi dejavniki</li> <li>• Omrežja</li> <li>• Zahteve/povpraševanje</li> <li>• Grozdi</li> <li>• Menedžerske tehnike</li> <li>• Tveganje/donos</li> <li>• Spreminjanje</li> </ul>

Prikaz 4.24: Štiri generacije meril IIP

Med pristopi, ki poskušajo upoštevati kompleksni značaj inovacij in IIP, je tako imenovani *Inovacijski okvir (Innovation Framework)*, ki opazuje IIP s treh vidikov: viri, sposobnosti in stil vodenja. Poudarek glede virov izpostavlja uravnovešene razporeda kapitala, dela in časa. V kontekstu sposobnosti so posebej pomembne organizacijske VKEN. Podobno bistvena sta podpora in vključevanje vodij v pospeševanje in širjenje ciljev IIP. Vse tri vidike povezujejo v emergentne sinergije procesi, ki zajemajo strukturo IIP (inovacijske inkubatorje, trge, fonde in spodbude).

Vsak vidik ponazarjajo izbrani in razumljivi indikatorji, ki spodbujajo delovanje, da bi dosegli inovacijske cilje.

Viri:

a) Inputi so kapital, talenti in čas

- Odstotek kapitala, naložen v IIP
- Število podjetnih sodelavcev, nekdanjih podjetnikov
- Odstotek delovnega časa, namenjen za projekte IIP

b) Outputi so dobički od naložb v IIP

- Število novih izdelkov, storitev in delovnih mest v zadnjem letu
- Odstotek prihodkov od izdelkov in storitev, uvedenih v zadnjih treh letih
- Sprememba tržne vrednosti podjetja v zadnjem letu v primerjavi s spremembo tržne vrednosti celotne panoge

Sposobnosti:

a) Inputi: pogoji in razmere

- Odstotek sodelavcev, za katere so inovacije osrednji poslovni cilji
- Odstotek sodelavcev, usposobljenih za IIP
- Število razpoložljivih pripomočkov in metod za IIP

b) Outputi: reinžineriing

- Novo poklicno znanje, ki se razvija
- Nove strateške možnosti in podlaga za rast
- Novi trgi, pridobljeni v zadnjem letu

Stil vodenja

- Odstotek časa vodij, namenjen za strateške IIP
- Odstotek menedžerjev, usposobljenih glede konceptov in pripomočkov za IIP
- Frekvenca ponovnega ovrednotenja ključnih poslovnih področij

Procesi

- Število sugestij v zadnjih treh letih, šestih in dvanajstih mesecih
- Uspešne zamisli/Predlagane zamisli
- Število poskusov in uspehov zamisli v obravnavanem obdobju
- Povprečni čas, ki mine od zamisli do komercializacije

Odkar sta Kaplan and Norton (1992) lansirala svoj *Uravnovešeni sistem kazalnikov (Balanced Scorecard, BSC)*, se pojavljajo modifikacije meril tudi glede IIP. Obstaja več verzij tkim. sistema inovacijskih kazalnikov (*Innovation Scorecard*). Podobno kot izvirna zamisel o BSC težijo vsi ti različni modeli k bolj celovitemu menedžmentu IIP. Tako se npr. *Peter S. Cohan & Associates* ([www.businessinnovationinsider.com](http://www.businessinnovationinsider.com)) ukvarjajo s ciljem "dobiček od naložb" z naslednjih vidikov:

- 1) Podjetno vodenje (npr. Odstotek sodelavcev, ki so sposobni izboljšati konkurenčnost),
- 2) Razpored virov,
- 3) Tehnologija (npr. Število sodelavcev, ki skrbijo, da je podjetje na tekočem glede novih tehnologij) in
- 4) Razvoj izdelkov (npr. Kako zmoro sodelovanje med službami podjetja prispevati k novim izdelkom in njihovi komercializaciji, koliko delovnih skupin ima hiter odziv odjemalcev).

Osrednji cilj – dobiček od naložbe – merimo z naslednjimi merami:

- Dobiček in prihodek na zaposlenega v primerjavi s tekmeci;
- Interna stonja dobička od naložb v IIP;
- Dobiček od novih izdelkov in procesov v primerjavi z naložbami v IIP.

Obstaja še več drugih kazalcev in koeficientov za merjenje IIP. *Medori* (2000) je predlagal več koeficientov, ki so posebej poudarili čas, potreben npr. Za proces of konstruiranja do končne komercializacije. *Müller in von Thiesen* (2001) sta razvila katalog koeficientov glede tkim. E-dobička. Poudarjata koeficiente, ki se nanašajo na IIP, izobraževanje, znanje in e-poslovanje.

Poleg posamičnih koeficientov in sistemov le-the nekateri agregati kombinirajo izbrane koeficiente. Npr. *Dow Corning Innovation Index* upošteva ustvarjanje zamisli, odstotek sodelavcev in rast prihodkov.

Raznolikost omenjenih meril poskuša tvoriti uporabno množico pripomočkov za:

- Večanje preglednosti IIP,
- Omogočanje planiranja, odločanja, izvajanja, analiziranja in kontroliranja IIP (vse na kratke in dolge roke),
- Omogočanje časovnih primerjal in primerjalnih presoj,
- Spodbujanje izboljševanja delovanja,
- Pomoč pri ovladovanju tveganja pri IIP in
- Nagrajevanje inovatorjev.

Take podatke hranijo, kot kažejo izkušnje, kot poslovno skrivnost.

#### 4.7.3 DIFUZIJA KOT NUJNA FAZA IIP

Z difuzijo novosti smo se najprej srečali v Prikazu 0.1, potem pa v poglavju 4.2. Tukaj bomo dodali le še Prikaz 4.25 (*Germ Galič 2003; Leder 2004*). V njem povzemamo, kar smo povedali v P. 4.2., da bi iz Prikaza videli, kaj vse bi morali meriti, da bi dobili jasno sliko te faze IIP, brez katere ima korist od novost manj odjemalcev, kot bi bilo mogoče, zato pa imajo avtorji in lastniki od nje manj koristi, kot bi bilo mogoče.

#### 4.7.4 NEKAJ SKLEPNIH MISLI O MERJENJU IIP

Inovacija kot izid IIP se da doseči le na internem ali zunanem trgu organizacije ob koncu IIP. S tega vidika ni razlike med organizacijami – manjšimi, večjimi, otipljivimi ali virtualnimi, v lasti posameznikov, družin, delničarjev, lokalnih ali širših oblasti, po delovanju lokalnih ali globalnih, profitnih ali neprofitnih. *IBM (2006)* in *McGregor (2006)* sta objavila anketne izide, ki so povedali, da menedžerji s svetovnega vrha inovativnih družb kažejo zavest, da je IIP nujnost, a je to pogostejše kot priznanje, da se osebno vključujejo v IIP. Torej ni dovolj dobro, če merimo samo končne izide IIP in pustimo ob stran vplivne dejavnike. Tukaj smo zbrali nekaj opozoril in drugih možnih podpor za obvladovanje IIP. Merjenje takih vplivov je v literature redko tema.

Sodobnejši koncepti, kot sta 'odprto inoviranje (*Chesbrough, 2003; Chesbrough et al, 2006; Fujs, Mulej, 1993; Huston, Sakkab, 2006*) ali 'družbena odgovornost (podjetij)' (*Hrast et al, editors, 2006, 2007*), odsevajo (dano ali vsaj vse bolj potrebno) prakso, v kateri je merjenje učinkovitosti IIP še težje kot nekoč. A s temi novimi vidiki se zdaj ne bomo ukvarjali več, kot toliko, kot smo nakazali doslej.

Sestavine difuzije novosti		Faze procesa odločanja o novosti				
		1 spoznavanje	2 prepričanje	3 odločitev	4 uporaba v praksi	5 naknadna potrditev
Prejemniki novosti	Sprejemniki –inovatorji					
	Zgodnji sprejemniki posamezniki					
	Zgodnji skupinski sprejemniki					
	Pozni skupinski sprejemniki					
	Počasni sprejemniki zamudniki					
<b>MNENSKI VODJA</b>						
Lastnosti novosti	Relativna prednost					
	Kompatibilnost					
	Zapletenost					
	Preizkusljivost					
	Opaznost					
Komunikacijski kanali	Javni					
	Medosebni					
Narava družbenega sistema						
Tip odločitve o novosti	Opcijska					
	Skupinska					
	Oblastna					
Posledice novosti	Želene					
	neželene					
	Posredne					
	neposredne					
	Anticipirane					
	neanticipirane					

Legenda: kolikor temnejše je polje, toliko več vpliva agenta spreminjanja je potrebno, da bi možni odjemalci sprejeli novost kot inovacijo

Prikaz 4.25: Matrika bistvenih sestavin difuzije pri procesu sprejemanja novosti z vidika agentov spreminjanja

## TEMA 5

### POVZETEK OSNOVNIH LASTNOSTI SISTEMSKEGA RAZMIŠLJANJA

Najbrž smo v knjigi dovolj kratko in jasno pokazali, da je EU pravilno povezala IIP in sistemsko razmišljanje (Prikaz 0.6), četudi brez potrebnih podrobnosti in pripomočkov, kar smo tu poskusili prispevati. Zato zdaj ob koncu povzemimo njegovo bistvo.

Pravijo, da si je še najlažje zapomniti sedem lastnosti. Zato smo jih – izmed vseh / mnogih važnih – izbrali in sedem od njih združili v Prikazu 5.1 tako:

Sistemsko / celovito razmišljanje	Nesistemsko / enostransko razmišljanje
1. Soodvisnost/i, odnos/i, odprtost, dialektični sistem vidikov	Neodvisnost, odvisnost, zaprtost, posamičen vidik
2. Kompleksnost (in tudi kompliciranost)	Poenostavljenost, kompliciranost, deli sami
3. Atraktorji, vplivne sile (→ odnosi)	Izolacija, nič vplivnih sil (→ nič odnosov)
4. Emergenca, emergiranje (→ sinergija)	Nič procesov, ki ustvarjajo nove lastnosti
5. Sinergija, sistem, hierarhija sistemov	Nič novih lastnosti na osnovi odnosov
6. Celota in celovitost, medstrokovnost	Samo deli in lastnosti delov, enostrokovnost
7. Omrežje, medsebojni vplivi (strok, ..)	Nič medsebojnih vplivov (strok, ..)

*Prikaz 5.1: Povzetek osnovnih lastnosti systemskega razmišljanja*

Kratek komentar k vsaki vrstici iz Prikaza 5.1:

**K 1. Soodvisnost, odnosi, odprtost, dialektični sistem vidikov:** to so lastnosti, katerih ima celotna narava, vključno s človeštvom ogromno. Toda nujna specializacija povzroča, da jih mnogi spregledajo. To dejstvo ponazarjata vsaj dva pregovora: »Hudič tiči v podrobnostih.«; »To, kar vem in znam, je kapljica, a tisto, česar ne vem, je ocean.« Soodvisnost pa kaže npr. pregovor: »Roka roko umije, obe obraz«.

**K 2. Kompleksnost (in kompliciranost):** to je lastnost stvarnost in – upajmo – tudi človeške Prikaze o njej. Kompleksnost izraža tisto zapletenost, ki je posledica soodvisnosti, zato odnosov, zato odprtosti. Da jo specialisti spregledujejo že od nekaj, kaže ljudski pregovor: »Levica ne ve, kaj dela desnica (zato z ritjo podiraš, kar z rokami ustvariš)«. Dialektična teorija sistemov omogoča s svojo definicijo celote, da se ne omejimo na kompleksnost, ampak upoštevamo tudi kompliciranost. Tako je celovitost razmišljanja, odločanja in dejanja večja.

**K 3. Atraktorji, vplivne sile (→ odnosi):** to je pojem, ki ga lažje kot v starejših najdemo v novejših variantah teorije sistemov, kot je teorija kompleksnosti. Pove, da je nekaj v ozadju odnosov, kar jih povzroča. Gre torej za pojavno obliko dialektike / interdependence / soodvisnosti, ki smo jo po teoriji dialektike imenovali enotnost in boj nasprotij. Zlasti zanimiv je pojem »čudni atraktorji«, ki v bistvu izraža presenečenje specialistov, ko se pojavijo lastnosti, ki jih niso mogli predvideti, ker so se omejili na svoj/e izbrani/e vidik/e.

**K 4. Emergenca, emergiranje (→ sinergija):** tudi ta pojem je novejši. Govori o procesu, ki nastane, ker med soodvisnimi deli narave ali druge celote delujejo medsebojni vplivi. Povzroča, da nastajajo nove lastnosti celote, ki jih deli vsak zase nimajo. Gre torej za tisto, kar smo po teoriji dialektike imenovali prehajanje dane kvalitete (= bistva) s pomočjo kvantitete (= manj bistvenih sprememb) v novo kvaliteto. Tak proces obstaja nenehno, a opazimo in uporabimo ga lažje, če smo pozorni na kompleksnost, soodvisnosti, odnose, atraktorje, kot če se izoliramo specializiramo na neki del lastnosti. Slednje je sicer važno in nujno, a ne sme ostati dokončni korak raziskovanja, spoznavanja, odločanja in delovanja.

**K 5. Sinergija, sistem, hierarhija sistemov:** pojmi izražajo isto stvarnost na več načinov, saj vse, kar obstaja, lahko vidimo kot urejeno množico, ki ima lastnosti, katerih vsak del zase nima. Vsaka – za obravnavo izbrana – celota se da torej označiti kot sistem, ki je sestavljen iz manjših sistemov (= podsistemov) in je podsistem nekega večjega sistema (= nadsistema), torej gre za hierarhijo po obsežnosti in zapletenosti (ne po ukazovalni pravici / dolžnosti). V teoriji dialektike bi rekli, da se je proces, omenjen v (k 4) iztekel v negacijo negacije, a dialektično, ne totalno: nastala je nova celota, ima nove lastnosti, a ne izključno novih.

**K 6. Celota in celovitost, medstrokovnost:** to sta osrednja pojma teorije sistemov od vsega začetka. Nastala je pač kot odziv na težke probleme, ki jih je poleg dobrih dosežkov povzročila specializacija, ko je postala pretirana in zato slepa za druge vidike. Zato jo Bertalanffy poskušal doseči, da bi postala celovitost nov svetovni nazor, ki bi pomenil, da *razmišljamo, odločamo in delujemo kot državljani vsega sveta in upoštevamo celotno biosfero kot eno celoto, kot organizacijo, polno soodvisnosti, medsebojnih vplivov*. Pokazali smo, da je taka – nujna – zamisel neizvedljiva brez medstrokovnosti / interdisciplinarnosti.

**K 7. Omrežje, medsebojni vplivi (strok, ..):** ti pojmi izražajo praktično pot od enostranske in zato pristranske specializacije k potrebni in zadostni celovitosti, zlasti v primeru ljudi in dejanj ljudi. Seveda pa vse, kar je v soodvisnosti, obstaja v obliki omrežja medsebojnih vplivov tudi v naravi. Ni življenja brez takih procesov, je pa možna poenostavitev, ki v razmišljanju na njih pozabi.

Če smo s to zbirko pojmov izpostavili sedem najvažnejših lastnosti systemskega razmišljanja, kaže zdaj na kratko razmejiti še systemsko razmišljanje kot prakso in teorijo sistemov kot njen posplošeni odsev.

- 1) Systemsko razmišljanje je praksa tistih, ki podzavestno ali zavestno upoštevajo, kar odseva zakon potrebne in zadostne celovitosti, in to tako, da zajamejo vse bistvene lastnosti, ker imajo dovolj širok in medstrokovni pogled / izbor dialektičnega sistema vidikov.
- 2) Teorija sistemov je, kot je vsaka teorija, poenostavljena posplošitev.
- 3) V sodobni praksi ne obstaja ena sama teorija sistemov, ker so različni avtorji različno opredelili svoje izbrane vidike in se osredinili na različne dele lastnosti stvarnosti.
- 4) Taki avtorji so pod tako močnim vplivom svoje izbire vidika/ov, da se z vprašanjem o izbranih vidikih sploh niso ukvarjali. Posledica je vsaj ta, da so celovitost zožili – od silne Bertalanffyjeve širine – na samo svoj izbrani vidik. To je dalo navidezno celovitost.
- 5) Tisočletja staro kitajsko načelo o soodvisnosti yin-yang, dialektika iz antične Grčije in obe dialektiki iz 19. stoletja (Hegel, Engels in Marx) kažejo življenjsko prakso, da je trud za celovitost bil pomemben in obstajal od nekdaj, a uspeval le redko.
- 6) Večina teorij nastane kasneje od prakse, ki jo odsevajo, tudi teorija sistemov. Večina jo odseva v okviru svojih izbranih vidikov, tudi za vsako varianto teorij sistemov to velja. Ker gre v njej načelno za celovitost, je važno ugotoviti, da nobena ne omogoča popolne celovitosti, niti DTS, četudi s svojimi metodami omogoča, da se ji približamo – a toliko, za kolikor se odločimo sami kot avtorji, raziskovalci, upravljalci.
- 7) Bolje je dosežati systemsko / celovito razmišljanje kot zgolj formalno in zato – z vidika truda za celovitost – le navidezno uporabljati besednjak teorije sistemov. A še bolje je, če ne razmišljamo systemsko samo po intuiciji, ampak z resno podporo teorije sistemov.

Invencijsko-inovacijski management kot management ustvarjanja invencij in inovacij, tj. inoviranja je dovolj zapletena (kompleksna in komplicirana) dejavnost, da ne more uspeti brez uporabe systemskega razmišljanja. Uspeti pa mora, ker je sodoben pogoj za obstoj.



## 6. PRILOGA

### **PODLAGA ZA PRAVILNIK O POSPEŠEVANJU USTVARJANJA INVENCIJ, POTENCIALNIH INOVACIJ IN INOVACIJ TER O NAGRAJEVANJU ZA NJIH**

Na podlagi določil Zakona o industrijski lastnini (Ur. l. RS št. ..), Zakona o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja (Ur. l. RS št. ..), Pravilnika o nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju (Ur. l. RS št. ..), Splošne kolektivne pogodbe za gospodarske dejavnosti (Ur. l. RS št. ...) in Kolektivne pogodbe za ... industrijo Slovenije (Ur. l. RS št. ...) je uprava .....sprejela:

### **PRAVILNIK O POSPEŠEVANJU USTVARJANJA INVENCIJ, POTENCIALNIH INOVACIJ IN INOVACIJ TER O NAGRAJEVANJU ZA NJIH**

#### I. SPLOŠNE DOLOČBE

##### 1. člen

Ta pravilnik ureja pravice in obveznosti delodajalcev in delojemalcev, ki izhajajo iz potrebe, da delodajalec razvija inovativno poslovanje, vključno z ustvarjanjem invencij, potencialnih inovacij in inovacij vseh vrst, ustvarjenih v delovnem razmerju, in nagrajevanjem za njih.

Za materijo, ki ni urejena s tem pravilnikom, se uporabljajo določila iz Zakona o industrijski lastnini (Ur. l. RS št. 7/03), Zakona o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja (Ur. l. RS št. 7/03), Pravilnika o nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju (Ur. l. RS št. 31/98, 14/99), Splošne kolektivne pogodbe za gospodarske dejavnosti (Ur. l. RS št. 40/97) in Kolektivne pogodbe za .....

V duhu dokumentov Evropske unije o pospeševanju inoviranja se šteje za inovacijo tista novost, ki po lastni oceni od nje imajo novo korist njeni odjemalci / uporabniki in zato omogočajo, da imajo od nje korist tudi avtorji, bodisi tisti znotraj istega podjetja ali druge organizacije kot poslovnega sistema (v nadaljevanju: PS) bodisi na trgu izven PS.

##### 2. člen

Namen tega pravilnika je, da načrtno vzpodbuja in ustvarja pogoje za množično ustvarjalno dejavnost, namenjeno inoviranju, v podjetju ali drugi organizaciji kot PS, podpisniku tega pravilnika, kot sestavni del vsakega delovnega procesa, ter da določi osnove in merila za nagrajevanje avtorjev in soavtorjev invencijskih in inovacijskih predlogov (v nadaljevanju: IIP) in inovacij ter vseh drugih sodelavcev, ki prispevajo k povečanju dobička, obstoju in razvoju PS.

##### 3. člen

Za predlagatelja IIP (za izum, novo obliko teles, sliko in risbo, tehnično izboljšavo, organizacijsko ali metodološko izboljšavo ali drug koristen predlog) se šteje tista oseba oziroma skupina oseb, ki je IIP prijavila PS prva. IIP so invencije, morda potencialne inovacije (= invencije, dognane do uporabnosti, a ne še do koristnosti), ne še inovacije. Možen je njihov odkup. Za inovacije pa je poleg odkupa možna delitev dejanske ali ocenjene gospodarske ali druge koristi od inovacij (v nadaljevanju: GK) med PS – uporabnikom in predlagatelji inovacije.

##### 4. člen

Izumitelji, inovatorji in drugi ustvarjalci, katerih stvaritve so zavarovane na podlagi predpisov o industrijski lastnini, drugih predpisov in tega pravilnika, imajo po njih določene moralne in materialne pravice do svojih stvaritev.

#### II. VRSTE INOVACIJ

##### 5. člen

Inovacije po tem pravilniku so novosti, ki nastanejo iz IIP, ki so:

- ~ izumi,
- ~ nove oblike teles, slike in risbe,
- ~ tehnične in druge izboljšave,
- ~ koristni predlogi.

Inovacije, ne le IIP, so šele potem, ko jih uporabniki (znotraj PS ali na trgu izven PS) utemeljeno štejejo za koristne in zato omogočijo, da nagrado za to GK dobijo predlagatelji – avtorji in druge osebe iz 2. člena tega pravilnika, del GK pa tudi PS, v katerem so novost kot inovacijo ustvarili, če jim je ustvarila pogoje ali pomagala jo ustvariti.

#### 6. člen

Vse našteje oblike IIP iz prejšnjega člena, razen koristnih predlogov, so opredeljene v 2. in 3. členu Zakona o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja (Ur. l. RS, št. 7/03).

#### 7. člen

Koristni predlogi so tisti izmed vseh IIP, ki pomenijo kot invencije možnost za racionalnejšo rešitev ali boljše izvajanje katerekoli funkcije v družbi in se po določilih tega pravilnika ne štejejo med izume, nove oblike teles, slike in risbe ter tehnične in druge izboljšave. Inovacije postanejo, ko izpolnijo pogoj iz 2. odstavka 5. člena tega pravilnika.

#### 8. člen

Za vse tako opredeljene inovacije in IIP, ki jih sprejme PS delodajalec, PS kot uporabnik sklene z avtorji pogodbo. V njej določijo medsebojne pravice in dolžnosti.

### III. ORGANI IN SLUŽBE PS, KI OBRAVNAVAJO POSPEŠEVANJE IN USTVARJANJE INVENCIJ, POTENCIALNIH INOVACIJ IN INOVACIJ

#### 9. člen

Pospeševanje in ustvarjanje invencij, potencialnih inovacij in inovacij se izteka v vse boljše kakovost poslovanja, ki jo sprejema trg in zato v konkurenčnost. Zato jo usmerja poslovodstvo PS in sicer neposredno kot odbor PS za pospeševanje inoviranja in kakovosti (v nadaljevanju: OPIK) ter s pomočjo svojih strokovnih komisij za obravnavo invencijsko-inovacijskih predlogov (v nadaljevanju: KIID), ki svetujejo OPIK-u. Pri tem lastniki in poslovodstvo PS upoštevajo, da je ta pravilnik samo eden izmed številnih pogojev, ki jih povzema v teoriji invencijsko-inovacijskega managementa (v nadaljevanju: IIM):

desetih potrebnih lastnosti upravljalnega procesa (= priprava, sprejemanje in uveljavljanje odločitev lastnikov in vodij);

- desetih potrebnih lastnosti informacijskega procesa (= oskrba vseh delnih procesov in izvajalcev s podatki, sporočili in informacijami);
- tudi deset potrebnih lastnosti temeljnega procesa (= nabava poslovnih dejavnikov – proizvodnja – prodaja) in vse znane metode za ustvarjanje in ustvarjalno sodelovanje;
- deset potrebnih lastnosti procesa povezovanja vseh treh delnih procesov poslovanja, omenjenih tukaj (upravljalnega, informacijskega in temeljnega) v celovit proces poslovanja z inovativnimi značilnostmi.

#### 10. člen

OPIK skrbi za celoto IIM in zato za nenehno ustvarjanje invencij, potencialnih inovacij in inovacij. Pri tem si pomaga z naslednjimi tremi sklopi.

#### **Ukrepi:**

1. *Informiranje* kolektiva – od kroga najvplivnejših postopoma v vse širše kroge sodelavcev:
  - da je bistvo in vir današnjih problemov PS v veliki meri v zastarelem (= premalo podpornem in pospeševalnem) odnosu do invencij, potencialnih inovacij in inovacij ter do ustvarjalnih sposobnosti in ambicij podrejenih,
  - da je rešitev iz njih v usposabljanju za izpopolnjevanje in aktiviranje (ne le, a tudi spodbujanje!) ustvarjalnih, strokovnih in sodelovalnih sposobnosti vseh za ustvarjanje invencij, potencialnih inovacij in inovacij,
  - da tako usposabljanje in aktiviranje mora teči organizirano in nenehno, za kar so često bolj od metod “množične inventivne dejavnosti po sistemu posamičnih predlogov (MID po SPP)” primerne metode ustvarjalnega sodelovanja, kot so USOMID, projektni management, 6 sigma, 20 ključev, reinženering poslovanja, v inoviranje usmerjeno pridobivanje in vzdrževanja certifikata ISO 9000:2000, evropske / slovenske nagrade za kakovost, drugih podobnih certifikatov itd.,
  - da takih metod ne morejo prepustiti samih sebi, kot je bilo nekoč in so zato le delno izpolnile pričakovanja, ampak morajo biti sredstvo invencijsko-inovacijske politike in celote IIM vodstev PS in organizacijskih enot PS, le-ta pa jih tudi sama uporabljajo.
2. *Usposabljanje* kolektiva – od kroga najvplivnejših postopoma v vse širše kroge sodelavcev za:
  - uporabo metod za ustvarjanje in ustvarjalno sodelovanje ali vsaj ene izmed njih,
  - za opredelitev invencijsko-inovacijske politike in celote IIM ter njeno uporabo,
  - za njuno konkretnjšo dodelavo v obliki strategij funkcij in enot PS in dalje v obliki taktik in konkretnih ukrepov za uresničevanje dogovorjenega,
  - osveževanje in izpopolnjevanje talentov, vrednot, čustev, vednosti in znanja, saj bo brez nove sposobnosti in drugih novih informacij in spodbud za razmišljanje, ki jih prinašajo, zelo težko izvesti uresničevanje dogovorjenega.
3. *Letno spremljanje* dosežkov IIM v praksi in nagrajevanje za dosežke ter iskanje razlogov za neuspehe, da bi se lažje izognili neugodnim okolnostim in vplivom.
4. *Posodobitev nagrajevanja* za delovne uspehe, še zlasti za inovacije, tako da bodo korist videli in imeli avtorji, soavtorji, vodje in delno tudi drugi sodelavci (zato, da bodo vsaj podpirali trud inventorjev in inovatorjev, če že sami niso med njimi).
5. *Organiziranje in redno delovanje invencijsko-inovacijskih skupin* v skladu z invencijsko-inovacijsko politiko, strategijo in taktiko. Običajno jih sestavlja 5-12 sodelavcev in vabljenih drugih strokovnjakov, ki skupno iščejo nove ideje ali rešitve problemov eno uro tedensko med delovnim časom. MID po SPP seveda zato še ne neha obstajati, obojne metode se dopolnjujejo.

**Osrednji vsebinski faktorji** (= dejavniki) uvajanja upravljalških inovacij in njihovega vpliva na prehod iz rutinskega v inovativno poslovanje zato so:

- sodobno pojmovanje inovacije, da je to *vsaka dokazano koristna novost*; le-to mora sodelavcem prihajati pred oči, v možgane in srce nenehno;
- *invencijsko-inovacijska politika, strategije in taktike* ustvarjajo pogoje in okoliščine, da se invencije, potencialne inovacije in inovacije ustvarjajo, uporabljajo in nagrajujejo;
- *nenehno usposabljanje in osveževanje sposobnosti* ustvarja pogoje in okoliščine, da IIM ne ostane prazna beseda.

**Osrednji organizacijski faktorji** so lastniki, managerji in vse strokovne službe PS. Sindikati in politične stranke ter država jih pri tem podpirajo, ker porast inovativnosti v PS krepi inovativnost celotne Slovenije in s tem daje podlago za kakovostno življenje vseh njenih pripadnikov.

Lastniki in managerji del svojega upravljanja in vodenja PS izvajajo kot OPIK. Le-ta ima v začetku svojega delovanja sejo – običajno pod vodstvom prvega človeka PS – enkrat trimesečno, kasneje morda šestmesečno. Dve uri sta običajno zadostno trajanje seje, saj ima samo tri točke dnevnega reda:

1. Primerjalna slika invencijskih in inovacijskih dosežkov po organizacijskih enotah,

merjeno npr. z GK, spiskom invencij, potencialnih inovacij in inovacij, in seznamom avtorjev in soavtorjev.

2. Določitev višine variabilnega dela plač, odvisnega od dane inovativnosti organizacijskih enot, za vodje enot. Za manj uspešne vodje enot OPIK postavi hkrati zahtevo: "Dokaži, da v enoti ni problemov, ker je dosegla najožji svetovni vrh uspešnosti, ali pa probleme poišči in na tej osnovi opredeli svoje *inovacijske delovne cilje* in se loti njihovega uresničevanja s sodelavci!"
3. Nabor tako ali drugače zbranih in predloženih inovacijskih delovnih ciljev, njihov pregled, uskladitev in odobritev (ne ukaz, v tem je psihološka razlika, ki motivira!).

*Inovacijski delovni cilji* služijo OPIK-u kot organizacijsko sredstvo, da z njimi motivira vse vodilne in strokovne delavce, da ne blokirajo inovacijskih pobud sebi nadrejenih niti sebi podrejenih.

*Razvojno raziskovalna, marketinška, invencijsko inovacijska in vse druge strokovne službe* prispevajo k oblikovanju in uresničevanju zasnov IIM.

*Društvo inventorjev in inovatorjev* pomaga kot strokovno stanovska organizacija izumiteljev, drugih inventorjev in inovatorjev, ne glede na to ali so avtorji v okviru službenih dolžnosti ali mimo njih, ne glede na vsebino inovacij (poslovno-programske, tehnično-tehnološke, upravljalno-vodstveni stil, organizacijske, metodološke) in ne glede na to, ali dajejo korenite ali drobne posledice.

#### 11. člen

PS ima eno ali več KIID, ki so operativni organi OPIK-a.

Predsednika vsake KIID imenuje poslovodstvo PS glede na strokovno usmeritev predloga.

Poleg predsednika sestavljajo KIID še predstavnik organizacije enote – (možnega) uporabnika obravnavanega IIP in strokovni sodelavec na področju IIM. Po potrebi in glede na vsebino so na seji prisotni tudi drugi sodelavci.

Naloga KIID je:

- ~ obravnava in opredelitev IIP,
- ~ določanje nosilcev in rokov za realizacijo IIP, ki jih namerava PS uporabiti sam, ne prodati na trgu,
- ~ določitev nagrade po 27. členu oziroma po 29. členu tega pravilnika.

#### 12. člen

Na podlagi zapisnika KIID izda predsednik KIID najkasneje v 8 (osmih) delovnih dneh od sprejema sklepa pisni odpravek sklepa, ki ga prejmejo avtorji, uporabnik IIP, finančna služba in strokovna služba za IIM ter OPIK.

#### 13. člen

V primeru, da ima PS namen uporabiti IIP in je IIP možno uvesti v kratkem času in da nagrada ali pogodbenega odkupna cena ne presega ene plače, organizacijska enota PS – uporabnik IIP v 8 (osmih) dneh napiše »ZAPISNIK in SKLEP«, ki ga podpišeta uporabnik in predsednik KIID. S tem je izpolnjen pogoj za podpis pogodbe med PS in avtorji ter izplačilo po tej pogodbi.

#### 14. člen

Znesek iz pogodbe mora PS izplačati pri izplačilu plače v naslednjem mesecu po podpisu pogodbe, ali v skladu z določili pogodbe.

#### 15. člen

OPIK je skupno posvetovalno telo poslovodstva PS za IIM.

OPIK opravlja dejavnosti iz 10. člena tega pravilnika, usklajuje politiko IIM in planira aktivnosti s stroški, usklajuje, spremlja in pospešuje (akcije) IIM ter usklajuje predloge sprememb tega pravilnika.

OPIK sestavlja celotno poslovodstvo PS in glede na dnevni red seje OPIK tudi:

- ~ predstavniki KIID, ki IIP strokovno najlažje ocenjujejo,
- ~ predstavniki organizacijskih enot uporabnikov IIP,
- ~ predstavnik reprezentativnega sindikata,
- ~ predstavnik sveta delavcev,
- ~ strokovni sodelavec pravne stroke,
- ~ strokovni sodelavci IIM.

Člani odbora izmed sebe izvolijo predsednika, kar je praviloma vodja poslovodstva PS.

Če ima PS sorazmerno velike in poslovno dokaj samostojne organizacijske enote, lahko ustanovi OPIK tudi v takih enotah.

#### 16. člen

Strokovna služba, ki spremlja IIM, je ob sprejemu pravilnika organizirana kot štabna služba poslovodstva – alternativa: v okviru razvojnega ali marketinškega oddelka (ali drugače).

### IV. POSTOPEK ZA PRIJAVO IN OBRAVNAVANJE INVENCIJSKO-INOVACIJSKIH PREDLOGOV

#### 17. člen

IIP lahko prijavi vsakdo ne glede na vrsto in stopnjo strokovne izobrazbe in ne glede na dela in naloge, ki jih opravlja. Vsakdo je tudi upravičen do nagrade ali pogodbenega odkupa, če se PS odloči uporabiti IIP za inovacijo ali odkupiti kot invencijo ali potencialno inovacijo.

IIP prijavi predlagatelj na obrazcu »prijava IIP« (priloga 1).

Če je predlagatelj več, prijavijo IIP skupno in v prijavi navedejo, kakšen je delež posameznega predlagatelja. Če v prijavi deleži niso navedeni, pomeni, da so deleži za vse predlagatelje enaki.

#### 18. člen

Prijava IIP mora vsebovati:

- ~ naslov IIP,
- ~ ime, priimek in naslov predlagatelja oz. predlagatelj; za zaposlene v PS pa še matično številko, delovno mesto in stroškovno mesto,
- ~ opis IIP, ki mora biti sestavljen tako, da ga strokovne službe oz. uporabnik lahko ocenijo,
- ~ obstoječe stanje, pomanjkljivosti, opis novega postopka ali druge novosti, prednosti,
- ~ priloge – skice, načrti, literature, predkalkulacije ipd.,
- ~ navedbe virov, ki so služili kot osnova za sestavo IIP,
- ~ datum in podpis, s katerim avtorji jamčijo, da je vsebina predloga rezultat njihovega lastnega dela.

Če predlagatelji iz kakršnihkoli razlogov potrebujejo pomoč pri sestavljanju prijave, jim je dolžan pomagati organizacijski vodja ali strokovna služba IIM.

#### 19. člen

Predlagatelji morajo IIP brez odlašanja in pred začetkom uporabe prijaviti strokovni službi IIM. Če menijo, da gre pri IIP za izum, morajo predlagatelji v prijavi IIP to posebej označiti.

#### 20. člen

V času uvajanja novih kupljenih strojev in naprav (garancijska doba) se IIP, ki posega v njihovo funkcionalnost, ne da uvesti brez soglasja njihovega proizvajalca. Prav tako se ne more IIP priznati v času poizkusov oz. poizkusne proizvodnje pri uvajanju novih kupljenih tehnologij.

## V. PRIDOBITEV PRAVICE DO NAGRADE, UGOTAVLJANJE TER RAZPOREJANJE GOSPODARSKE ALI DRUGE KORISTI, DOSEŽENE Z UPORABO INVENCIJSKO-INOVAČIJSKIH PREDLOGOV KOT INOVACIJ

### 21. člen

Avtor oz. ustvarjalec IIP pridobi pravico do nagrade ali pogodbenega deleža koristi iz GK pod pogoji, ki jih določajo ta pravilnik, predpisi o industrijski lastnini, Splošna kolektivna pogodba za gospodarsko dejavnost ter branžna kolektivna pogodba.

### 22. člen

Osnova za izračun GK od inovacij, nastalih iz IIP, je dosežena enoletna GK od teh inovacij, ki dokazuje, da je IIP postal inovacija, če s pogodbo obračunska obdobja niso drugače urejena. Najdaljša možna doba obsega dobo amortizacije naprave, prodaje izdelka ali storitve, na katero se inovacija nanaša.

### 23. člen

Za pravilnost izračuna GK potrebne podatke so dolžne posredovati vse službe, od katerih se podatki zahtevajo, v roku, ki je določen v zapisniku komisije.

### 24. člen

Nagrada, ki jo prejmejo avtorji in soavtorji, znaša 30 % GK.

Nadaljnjih 10 % GK si razdelijo (po ključu razmerja plač) vsi pripadniki enote, v kateri je inovacija nastala, ter nadaljnjih 10 % vsi pripadniki celotnega PS (po ključu razmerja plač), razen če se dogovorijo, da ta sredstva vnesejo v sklad za strokovno izpopolnjevanje v obliki ekskurzij, obiskov sejmov ipd.

### 25. člen

GK od inovacij se deli na:

- ~ nagrado avtorju in soavtorjem ter drugim po 24. členu tega pravilnika,
- ~ delež plač iz GK, ki se vsem sodelavcem PS lahko izplača ob koncu poslovnega leta kot dodatna plača v odnosu na ustvarjeni inovacijski dohodek, kar PS predvidi z letnim poslovnim načrtom PS,
- ~ sredstva za financiranje IIM na ravni PS v višini 30% GK, ki se delijo na dva dela:
  - ~ neposredna sredstva,
  - ~ posredna sredstva,
  - ~ sredstva za dobiček PS v višini 20% GK.
  - ~ Neposredna sredstva za IIM se planirajo na ustreznem stroškovnem mestu na ravni PS (letni poslovni načrt), pri čemer se upošteva GK PS v preteklem letu.

Posredna (odvisni stroški) sredstva se planirajo v razvojni službi (ali kje drugje, odvisno od vsebine pretežno predvidenih invencij, potencialnih inovacij in inovacij).

OPOMBA: ČE ZA PS ČLENI 21-25 NISO SPREJEMLJIVI, JE MOŽNA ALTERNATIVA V ČLENIH 26-28. VENDAR JIH ŠTEJEMO NA OSNOVI IZKUŠENJ ZA SLABŠO VARIANTO, KI POLOŽAJ BOLJ ZAPLETA IN MANJ POSPEŠUJE UVELJAVLJANJE INOVATIVNEGA POSLOVANJA.

### 26. člen

Osnova za izplačilo nagrade je 30 % izračunane GK, korigirane s faktorjem iz 28. člena ali ocenjena višina nagrade po 27. členu, korigirana s faktorjem iz 28. člena.

#### 27. člen

Višino nagrade za uporabne inovacije, pri katerih izračun GK ni možen oz. GK ne nastaja direktno, določi OPIK po kriterijih za določitev ocene nagrade.

Kriteriji:	Točke
11. Pomembnost predloga za predlagano področje	
vpliv predloga na sedanje stanje je majhen	1 – 3
vpliv predloga na sedanje stanje je velik	4 – 7
vpliv predloga naboljšanje sedanjega stanja je zelo velik	8 – 11
predlog temeljito in v osnovi spremeni sedanje stanje	12 – 14
12. Stroški realizacije inovacijskih predlogov (glede na GK)	
visoki	1
srednji	2
majhni	3
zanemarljivi	4
3 .Ustvarjalnost avtorja	
ideja je izvirna	3- 4
ideja je delno izvirna	2
ideja je splošno znana	1
<hr/>	
skupno največ	22 točk

Lestvica za določitev ocene nagrade:

Opomba: Vezava na plačo se je izkazala kot velik vir (1) zavisti, ki negativno vpliva na aktiviranje ljudi, (2) ocene, da je/so avtor/ji dobil/i nagrado ne glede na velikost koristi, ki jo je zaradi njihove inovacije (ne: inovacijskega predloga) imel PS. Zato velja namesto % od plače iz 30. člena uporabiti % od koristi, kar je že zgoraj. Seveda pa ne more iti čez celotni fond omenjenih 30+10+10%, lahko pa je razlika v tem, za koliko let velja nagrajevanje, če je inovacija koristna več let. Alternativa:

število točk	% plače
3	6
4	8
5	12
6	15
7	20
8	25
9	30
10	35
11	40
12	50

število točk	% plače
13	60
14	80
15	100
16	120
17	140
18	160
19	190
20	220
21	260
22	300

#### 28. člen

Pri določitvi višine nagrade se upoštevajo tudi naloge delojemalcev oz. avtorja:	faktor
inovacija v celoti spada med delovne zadolžitve avtorja	0
inovacija le delno spada med delovne zadolžitve avtorja	0,4
inovacija ne spada med delovne zadolžitve avtorja, je pa	

vsebinsko vezana na njegovo delo	0,6
inovacija ne spada med delovne zadolžitve avtorja in nanjo ni vsebinsko vezan	1,0

Pri tem velja upoštevati, da za nikogar ne more biti delovna zadolžitev ustvariti inovacijo, saj je od trga / uporabnikov, pogosto pa tudi od avtorjevih sodelavcev v isti in drugih organizacijskih enotah odvisno, ali invencija postane inovacija ali ne. Delovna zadolžitev je lahko samo smiselno poskušati inovirati, torej ustvarjati invencije. Ta lestvica se torej lahko upošteva zlasti, ko gre za odkup invencije ali potencialne inovacije v PS.

Za določitev faktorja je zadolžen delavec s posebnimi pooblastili PS avtorja.

V primeru več avtorjev in različnih nalog se nagrada najprej razdeli glede na deleže in nato upošteva faktor pri vsakem avtorju posebej.

#### 29. člen

Inovacijske predloge, ki se ne sprejmejo, so pa smiselni in bi v drugih objektivnih okoliščinah pripomogli k uspešnejšemu poslovanju PS, uporabnik lahko odkupi, ali nagradi s posebnim plačilom do 10 % plače iz 30. člena.

#### 30. člen

Plača je zadnja objavljena povprečna mesečna bruto plača na zaposleno osebo v Sloveniji, zmanjšana za prispevke.

#### 31. člen

Izplačilo nagrade za odkupljen IIP se izvede na zakonsko možen način.

Če PS ne sprejme IIP, ampak se avtor nagradi v skladu z 29. členom, se to izplačilo obračuna, kot določa zakonodaja.

#### 32. člen

Postopek obravnave IIP je zaključen s sklenitvijo pogodbe, razen če ga PS ne sprejme. Tedaj dobijo avtorji pravico ponuditi IIP na trgu izven PS.

### VI. PREHODNE IN KONČNE DOLOČBE

#### 33. člen

Drugostopenjski organ za reševanje eventualnih sporov po tem pravilniku določa zakonodaja.

#### 34. člen

Ta pravilnik začne veljati z dnem, ko ga sprejmejo zakoniti zastopniki PS.



## INVENCIJSKO-NOVACIJSKI PREDLOGI

Izpolni strokovna služba	
Datum prejema	Številka predloga

PRIJAVA invencijsko-inovacijskega predloga

NASLOV PREDLOGA
Predlog uporaben v PS, organizacijski enoti:

Predlagatelj	
Ime, priimek	Mat. št
Zaposlen v	Davčna št
Zaposlen kot	
Prebivališče	

Predlagatelj	
Ime, priimek	Mat. št
Zaposlen v	Davčna št
Zaposlen kot	
Prebivališče	

Predlagatelj	
Ime, priimek	Mat. št
Zaposlen v	Davčna št
Zaposlen kot	
Prebivališče	

Predlagatelj	
Ime, priimek	Mat. št
Zaposlen v	Davčna št
Zaposlen kot	
Prebivališče	

Predlagatelj	
Ime, priimek	Mat. št
Zaposlen v	Davčna št
Zaposlen kot	
Prebivališče	

Delež v odstotkih (če je več predlagateljev)
--

1. Opis obstoječega stanja

2. Opis pomanjkljivosti, na katero se invencijsko-inovacijski predlog nanaša

3. Opis novosti iz predloga

4. Opis prednosti predloga in pričakovanih prihrankov ali drugih koristi

5. Priloga: skice, načrti in drugi podatki, ki pojasnjujejo predlog

6. Navedba virov, ki so služili kot osnova za sestavo predloga

V	Dne	Podpis
---	-----	--------

Predlog pošljite v	INFORMACIJE: tel.
--------------------	-------------------

## 7. PREGLED PRIKAZOV

PRIKAZ	NASLOV	STR.
0.1	Invencijsko-inovacijski proces	10
0.2	Povzetek bistva inovacije menedžmenta	10
0.3	Proces menedžmenta invencijsko-inovacijskega procesa	11
0.4	Enačba pogojev za nastanek inovacije	11
0.5	Tipologija invencija, potencialnih inovacij in inovacij	11
0.6	Sistemske razmišljanje o inoviranju po definiciji EU (2000, p. 6)	11
0.7	Invencijsko-inovacijski proces z vidika dejavnosti / funkcij s prevladujočim vplivom po fazah	12
0.8	Vloga in zato nujne lastnosti upravljavcev in menedžerjev	12
0.9	Kratka opredelitev inovativnega poslovanja	12
0.10	Pet stebrov popolne kakovosti (odvisne od inoviranja)	13
0.11	Obstoj na sodobnem trgu je odvisnosti od inovativnosti inovacijskega menedžmenta	13
0.12	Rast razpona bogastva zaradi razpona inovativnosti na svetu od podjetniške revolucije dalje	13
0.13	Razvoj trga in potrebe po inoviranju in sistemskem razmišljanju	14
0.14	Od oskrbnega do sonaravnega podjetja – rast potrebnosti in tematske širine inoviranja	14
0.15	Poenostavljen procesni pogled na odvisnost preživetja in razvoja od uporabe sistema razmišljanja, zlasti o inoviranju	22
0.16	12 omajanih mitov iz tradicionalnega koncepta managementa – nič (več) veljavne slike stvarnosti (po raziskavi: Collins in Porras 1997)	27
0.17	Bertalanffyjeva opredelitev razlogov za splošnosistemski svetovni nazor	28
0.18	Bertalanffyjeva ocena sodobne stvarnosti	28
0.19	Sistemske razmišljanje in teorija sistemov – povzetek lastnosti	29
1.1	Opredelitev celovitosti po dialektični teoriji sistemov	40
1.2	Sistemske razmišljanje– dopolnilna opredelitev	43
1.3	Opredelitev etike	44
1.4	Primerjalni povzetek predindustrijske in sodobne podlage / stila razmišljanja	47
1.5	Praktične podlage in posledice srednjeveške metafizike in sodobne dialektike kot podlage razmišljanja, odločanja, delovanja in obnašanja	47
1.6	Štirje zakoni sodobne dialektike kot nenehen proces	48
1.7	Bistvo in posledice (dialektično) sistema razmišljanja v primerjavi s tradicionalnim	51
2.1	Soodvisnost upravljalnega, informacijskega in temeljnega (izvedbenega) delnega procesa	57
2.2	Proces hierarhije zaporedja in soodvisnosti – linearni model	60
2.3	Človeška dejavnost (iz Priказov 2.1 in 2.2) kot nenehen proces, v katerega središču so subjektivna izhodišča	64
2.4	Večni človekov delovni proces, konkretiziran ob modelni prepletenosti upravljalnega, informacijskega in temeljnega procesa	65-66
2.5	Postopek ustvarjalnega dela NOVOST (izvirno: SREDIM) na kratko	68
2.6	Postopek ustvarjalnega sodelovanja USOMID-NOVOST	68
2.7	Obratno usmerjena trikotnika širine števila udeležencev in širine sistema vidikov	69
2.8	Prenos entropije pod vplivom zakona vrednosti dandanes	77
2.9	Razlika med (1) navidezno, (2) potrebno in zadostno ter (3) popolno celovitostjo	80
2.10	Od bede preko enostranskega investiranja in inoviranja do izobilja in od tam (morda!) do celovitega ustvarjanja	84
2.11	Omrežje smernic za opredelitev subjektivnih izhodišč v poenostavljenem zaprtem kibernetičnem krogu	86
2.12	Opredelitev inovativnega poslovanja s kratkimi komentarji	87
2.13	Smernice za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja, prikazane v krožnem vzročno-posledičnem krogu poenostavljenega zaprtega kibernetičnega kroga	104
2.14	Kratka dialektično sistemska opredelitev vsebine postopka NOVOST (SREDIM)	106
2.15	Odnos med objektom, dialektičnim sistemom, sistemom in modelom z vidika poenostavljanja stvarnosti v človeškem razmišljanju in komuniciranju	107
2.16	Kibernetični krog stvarnost – modeli - dejavnost	110
2.17	Soodvisni trije deli lastnosti vsega, kar obstaja (otipljivo ali neotipljivo)	111

2.18	Soodvisnost sestavin in povezav DTS	111
3.1	Inovativna družba	116
3.2	Dvajset tipov inovacij	123
3.3	Povzetek modela pogojev za delovanja inovativne družbe, inovativnega poslovanja in MID	127
3.4	Zveza med sestavinami izhodišč (po DTS), inovativnim poslovanjem in sestavinami USOMID	128
3.5	Programski list za opis delnih procesov, vnešenih v programoteko	134
3.6	Povezovalni program programoteke v najkrajši verziji	134
3.7	Drevo vzrokov	135
3.8	Bistvo vsakega od 6 klobukov razmišljanja	141
3.9	Primerjava razlik bistva dialektične teorije sistemov in 6 klobukov razmišljanja	143
3.10	Stične točke bistva dialektične teorije sistemov in 6 klobukov razmišljanja	143
3.11	Postopek USOMID-NOVOST z vgradnjo 6 klobukov razmišljanja	144
4.1	Primerjava značilnosti neustvarjalne in ustvarjalne družbe	154
4.2	Osem mitov o inoviranju	161
4.3	Prikaz 4.3.: Povezava knjig o poti od dobrega k odličnemu in o lastnostih podjetij, zgrajenih za trajanje	163
4.4	Pet ravni sposobnosti ljudi od ravni strokovnjaka do vodje 5. ravni	163
4.5	Povzetek strokovne in osebne plati vodje 5. ravni	164
4.6	Krog za razmislek posvetovalnega sveta kot organa za celovitost	167
4.7	Matrika ustvarjalne discipline	167
4.8	Učinek vztrajnika v krožnih vplivih	170
4.9	Indikatorji, da si ali na vztrajniku ali na nihalu	171
4.10	Povezava spoznanj študij o poti izmed dobrih med odlična podjetja in od tam v dolgotrajno odlična podjetja, 1. del – grobi povzetek	171
4.11	Povezava spoznanj iz obeh študij	173
4.12	Groba tipologija novosti z invencijsko-inovacijskega in tržnega vidika	202
4.13	Verjetni ponudniki in odjemalci po stopnjah dognanosti novosti, hkrati verjetni uporabniki tabele iz Prikaza 4.12 v fazi Osmega P (priprave odločitve)	203
4.14	Sistem izbranih sestavin in povezav menedžmentskih modelov	208
4.15	Štirifazni model invencijsko-inovacijskega procesa	236
4.16	Spoznavanje in opredelitev osrednjih sposobnosti	238
4.17	Štiri vprašanja o osrednjih sposobnostih	238
4.18	Deset tipov možnih inovacij	238
4.19	Načela zaprtega in odprtega inoviranja	241
4.20	Načela zaprtega in odprtega inoviranja	241
4.21	Dva bistvena razloga, da bi vključili kar največ sodelavcev IIP in merili učinkovitost njihovega vodenja	245
4.22	Tri skupine vplivov na uspeh IIP	245
4.23	Dejavniki z bistvenim vplivom na IIP, zato vredni merjenje in/ali ocenjevanje	248
4.24	Štiri generacije meril IIP	251
4.25	Matrika bistvenih sestavin difuzije pri procesu sprejemanja novosti z vidika agentov spreminjanja	254
5.1	Povzetek osnovnih lastnosti sistemskega razmišljanja	255

## 8. UPORABLJENI VIRI

- Afuah, A. (1998): *Innovation Management. Strategies, Implementation and Profits*. Oxford University Press, New York, itd.
- Avsec, D. (1987): *Finančne oblike družbenega pospeševanja ustvarjalnega sodelovanja mnogih v socialistični samoupravni družbi*. Dr. dis. Maribor, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Avsec, D. (1988): A Multi-layered Model for Socio-economic Transformation. V: *Challenges for the future: Structural Changes and Transformations in Contemporary Societies*. 10th Int. Conf. on Socio-Economics. SASE et al, Vienna
- Avsec, D. (1998): V: Dyck, Mulej and coauthors, omenjeno tu
- Avsec, D., Mulej, M. (1988): Selfmanagerial Self-ownership as one of the Sources for a Co-operative Economy. Proceedings of the International Conference on Traditions and trends in Co-operative Development and Change. Swedish Society for Co-operatives, Stockholm
- Avsec, D., Mulej, M. (2001): Individual Emergence By A Combination Of »Universal Stock Ownership Plan« And »Employee Stock Ownership Plan« - Experience From Slovenia. *Systemica*, 13
- Baebler, M. (2003): Nagovor ob zaključni prireditvi *Inovativnost in podjetnost mladih*, 24. 10. 2003. Ljubljana, Inštitut za inovativnost in tehnologijo Korona Plus d.o.o., Ljubljana
- Baida, P. (1990): *Poor Richard's Legacy. American Business Values from Benjamin Franklin to Michael Milken*. Quill/William Morrow. New York
- Balle, M. (1994): *Managing with Systems Thinking. Making Dynamics Work for You in Business Decision Making*. McGraw-Hill Book Company, New York
- Banathy, B. H. and Jenlink, P. (2001): Searching Together: The Application of Dialogue Conversation in Intentional Collective Communication. V: *ISSS45*, omenjeno tu
- Basadur, M., Gelade, G. A. (2006): The Role of Knowledge Management in the Innovation Process. *Creativity and Innovation Management*, 15, 1, pp. 45-62
- Bastič, M. (1999): *Izvedbeni management: optimizacijski modeli*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Barabba, V. P. (2004): *Surviving Transformation. Lessons from GM's Surprising Turnaround*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Beck, U. (2003): Kaj je globalizacija. *Delo*, oktobra in novembra (v nadaljevanjih)
- Belak, J. idr. (1997): *Unternehmensentwicklung und Management. Unter besonderer Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern*. Versus Verlag, Zürich
- Belak, J., idr. (2000): *Podjetništvo, politika podjetja in management* MER, Gubno
- Belak, J. (2003): *Integralni management in razvoj podjetja*, Maribor: Založba MER,
- Benedict, R. (1946): *The Chrysanthemum and the Sword, Patterns of Japanese Culture*. Houghton Mifflin Co. Boston, MA
- Berkovitz, E. N., Kerin, R. A., Rudelius, W. (1989): *Marketing*. Irwin
- Bertalanffy, L. v. (1968): *General Systems Theory*. Brazzilier, New York
- Bertalanffy, L. v. (1979): *General Systems Theory. Foundations, Development, Applications*. Revised Edition. Sixth Printing. Brazzilier, New York
- Blanchard, Johnson, (1983), a tudi (1998): *The One Minute Manager*. (mnogo izdaj)
- Bolwijn, P. T., Kumpe, T. (1990): Manufacturing in the 1990s. Productivity, Flexibility and Innovation. *Long Range Planning*, Vol. 23, No. 4, pp. 44-57
- Borak, N. ur. (1999): Slovenija in Evropska unija. 7. letno srečanje Zveze ekonomistov Slovenije. *Ekonomska revija*, 50, 1-2
- Bornšek, G. (v teku): *Dialektični sistem meril in standardov uspešnosti inoviranja v tranzicijskih podjetjih*. Dr. dis. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business.
- Božičnik, S. (2007): *Dialektično sistemski model inoviranja krmiljenja sonaravnega razvoja cestnega prometa*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Brglez, J. (1999): *Razvojni potencial majhnih gospodarstev v razmerah evropskega integracijskega procesa*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Bowonder, B., Miyake, T. (1993): Technology Forecasting in Japan. *Futures*, sept., 757-777
- Brockhoff, K.: Management stičišč kultur. V: Mulej, M., in drugi (1999): *Proizvodno inovacijski management*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Bronte, S. (1982): *Japanese Finance: Markets and Institutions*. Euromoney Publications Limited. Nestor House. London
- Brudenius, C., Goeransson, B., Reddy, P., eds. (1999): *Reconstruction or Destruction? Science and Technology at Stake in Transition Economies*. Universities Press, Hyderabad, India
- Buchinger, E., ed. (2005): *Proceedings of the 6th International Conference of Sociocybernetics, Theme: Sociocybernetics and Innovation*. International Sociological Association, Research Committee 51 on Sociocybernetics, in co-operation with SDSR – Slovenian Systems Research Society, and University of Maribor,

- Faculty of Economics and Business, Institute for Entrepreneurship and Small Business Management. Maribor
- Bučar, M. (1999): *Tehnološko prestrukturiranje podjetij v državah v tranziciji z vidika informacijskih tehnologij*. Doktorska disertacija. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Bučar, M. (2001): *Razvojno dohitevanje z informacijsko tehnologijo?* UL, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- Bučar, M., Stanovnik, P.: Some Implications for the Science and Technology System in a Transition Economy: the Case of Slovenia. V: Brudenius, C., et. al. (1999), omenjeno tu
- Bučar, M. (2004): *European Trend Chart on Innovation. Annual Policy Trends and Appraisal Report for Slovenia. Covering period: September 2003 – August 2004*. Brussels. European Commission, Enterprise Directorate-General. A publication from the Innovation/SMEs Programme
- Burja, A. (1997): »Pet let po Riu – od Agende k akciji«. *Svobodna misel*, 35, 4, 2. feb., s. 31
- ... BusinessWeek (2005): Special Report Get Creative: A Creative Corporation Toolbox. *BusinessWeek*, 8/15 August, no page numbers.
- Buzan, T. (1980) Delaj z glavo – citirano po Pečjaku
- Chandler, A. D. (1962, 1991): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The M.I.T. Press, Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, Mass.
- Checkland, P. (1981): *Systems Thinking, Systems Practice*. Wiley, Chichester itd.
- Checkland, P., Scholes, J. (1990): *Soft Systems Methodology in Action*. Wiley, Chichester itd.
- Chesbrough, H. W. (2003): *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Ma. Harvard Business School Press
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (2006): *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford, New York: Oxford University Press Inc.
- Christakis, A. N. with Bausch, K. C. (2006): *How People Harness their Collective Wisdom and Power to Construct the Future in Co-Laboratories of Democracy*. Greenwich, CO: IAP Information Age Publishing.
- Chroust, G. and coeds. (1993 – 2001, letno): *IDIMT*. Proceedings. 1st – 7 Interdisciplinary Information Management Talks. Različni založniki, največkrat Universitaetsverlag Trauner, Linz
- CJE (2003): *Economics for the Future. Proceedings*. Cambridge, UK. Cambridge Journal of Economics
- Cohen (1998): V: Schwarz, The 5th European School of Systems Science. EASS, Neuchatel, omenjeno tu
- Collins, J. (2001): *Why Some Companies Make the Leap ... and others don't. Good to Great*. Random House Business Books. Sidney, etc.
- Collins in Porras (1994, kasneje še veliko izdaj, naša je iz l. 1997): *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business, New York
- ... Competition (2004, author ni podpisan): Lisbon strategy. Competition needed for more innovation. *Innovation & Technology Transfer*, 4/04, July 2004, pp. 3-4)
- Creech, B. (1994): *The Five Pillars of TQM. How to Make Total Quality Work for You*. Truman Talley Books/Dutton, NY
- Crveni barjak 1987: glej Kragujevac
- Čelan, Š., Mulej, M., Kos, M., Klinar, D., Ženko, Z., Bezljaj, C., (2002): *Od invencije do inovacije*. Ljubljana. PCMG
- Čelan, Š., Mulej, M., Kos, M., Klinar, D., Ženko, Z., Bezljaj, C., Knez-Riedl, J., Bastič, M. (2002): *Okvirni metodološki priročnik od invencije do inovacije*. Ljubljana. PCMG
- Černe, F. (1989): Novi pogledi na sodobni socializem. *Naši razgledi*, 38, 2, 27. 01. 1989
- Černetič, J., Černetič, M. (1998), v: Dyck, Mulej et al. (1998), omenjeno tu
- Čuber, S. (1995): *Organizirano spreminjanje rutinerske v inovativno kulturo podjetja in presojanje tega spreminjanja*. Doktorska disertacija. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Daghfous, A. (2007): Absorptive capacity and innovative enterprise systems: a two-level framework. *International Journal of Innovation and Learning*, 4, 1, 60-73
- Damijan, J. P., Polanec, S. (2005): Stališče. Usodna zavist. *Delo*, 04. 06. 2005, s. 17
- Davidson, M. (1983): *Uncommon Sense. The Life and Thought of Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), Father of General Systems Theory*. J.P. Tarcher, Inc., Los Angeles
- Davila, T., Epstein, M. J., Shelton, R. (2006): *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. Upper Saddle River, N. J.: Wharton School Publishing.
- De Bono, E. 2005. *Šest klobukov razmišljanja*. Ljubljana: New Moment (V: *New Moment*, 28, vsa revija)
- De Bono, E. 2005a. *Creative Thinking*. Predavanje na 4. New Moment Ideas Campus. V Piranu, avgusta 2005. New Moment Ideas Company. (Zvočni posnetek N. Mulej in sodelavci)
- De Mente, B. (1981): *Japanese Manners and Ethics in Business*. Phoenix Books Publishers. Phoenix, Arizona
- Dewulf, S. (2006): Directed Variations® Systematic Innovation in the Established Companies. In: Rebernik, M., Mulej, M., Rus, M., Krošlin, T., eds.: *Cooperation between the economic, business and governmental spheres: Mechanisms and levers. Proceedings of the 26 PODIM Conference on Entrepreneurship, Innovation, and Management*. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business. Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, 53-67.

- de Zeeuw, G., ed., et al. 1979 – 2001 dvoletno: Konference »Problems of ...«, Dutch Systems Group, Amsterdam
- Delgado, R. R., Banathy, B. H. (1993): *International Systems Science Handbook*. Systemic Publications, Madrid
- Deming, E. W. (1982): *Out of the Crisis*. MIT. Cambridge, MA, USA.
- Devetak, G. (1980): *Tehnološke inovacije*. Delavska enotnost, Ljubljana (predgovor akad. S. Pretnarja)
- Devetak, G. (1996): *Marketinška zasnova podjetja*. 2. izdaja. Moderna organizacija, Kranj
- Devetak, G., in Mulej, M. (1985): *Ustvarjalno sodelovanje od zasnove do uspešne prodaje izdelkov*. Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Diener, E. and Seligman M. E. P. (2004): Beyond Money. Toward an Economy of Well-Being. *Psychological Science in the Public Interest*. Volume 5, No 1, pp. 1-31.
- Doi, T. (1977): *The Anatomy of Dependence*. Harper and Row. New York, USA.
- Drack, M., and Apfalter, W. (2007): Is Paul Weiss' und Ludwig von Bertalanffy's Systems Thinking Still Valid Today? *Systems Research and Behavioral Science*, 24, 5, 537-546
- Draksler, M. (1992): Novosti pri vrednotenju inovacij v Elektroelementu Izlake. *Naše gospodarstvo* 38, 2
- Drucker, P. (1987): *The Frontiers of Management - Where Tomorrow's Decisions are being Shaped Today*. Heinemann, London
- Drucker, P. (1990): The Paradoxes of Economic Development. V: *Economic Impact* (Washington, DC), 1
- Dubois, D. ed. (1995 – 2001): CASYS, International Conference/s on Computing Anticipatory Systems, Liege. *Chaos*, letno
- Dubrovsky, V. (2001): System of Abstract System Principles. V: *ISSS45*, omenjeno tu
- Dubrovsky, V. (2001): Problems of Method and Subject Matter in the General Systems Theory. V: *ISSS45*, omenjeno tu
- Duhl, L. (2001), Systems and Service. V: *ISSS45*, omenjeno tu
- Duh, M. (1999): Razvojne posebnosti družinskega podjetja. Dr. dis. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Dyck, R., Mulej, M. and coauthors (1998, ponatis 1999): *Self-Transformation of the Forgotten Four-Fifths*. Kendall/Hunt, Dubuque, Iowa
- Ečimovič, T., Mulej, M., Mayur, R. (2002): *Systems Thinking and Climate Change System (Against a Big »Tragedy of the Commons« of All of Us)*. SEM Institute for Climate Change, Korte. [www.institut-climatechange.si](http://www.institut-climatechange.si)
- Ecimovic, T., Esposito, M., Flint, W., Haw, R. B., Mulej, M., Shankaranarayana, M. A., Wilderer, P. A., Williams, L. (2007): Sustainable (Development) Future of Mankind. Korte: SEM Institute for Climate Change, [www.institut-climatechange.si](http://www.institut-climatechange.si)
- Elohim 1998: Introductory Talk to the Workshop on Systems Thinking about Environment. A part of the *4th STIQE*. Omenjeno tu (Rebernik, Mulej, ur.)
- Elohim 1999: Letter to 10th WOSC Conference, Uxbridge, UK, avg. 1999, poster, *WOSC*
- Elohim, JL et al (1997): *Sustainable Development*. 14th International Conference. WACRA Europe. Madrid
- Enciklopedija (1964): Slovenci. *Enciklopedija leksikografskog zavoda*. s. 58-74. Zagreb. Jugoslovenski leksikografski zavod
- Engels, F. (1953): *Dialektika prirode*. Cankarjeva založba, Ljubljana
- EU (1995): *Green Paper on Innovation. Draft. December 2005*. European Commission. <http://www.cordis.lu/cordis/grnpaper.html>
- EU (1997): *Agenda 2000. Commission Opinion on Slovenia's Application for Membership of the European Union. B. Criteria for Membership, 3. Ability to Assume the Obligations of Membership, 3.2. Innovation*. <http://europa.eu.int/comm/dg1a/enlarge/agenda2000/en/op:slovenia/b32.html>
- EU (2000): *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament: Innovation in a knowledge-driven economy*. Commission of the European Communities, Brussels, xxx COM(2000) 567 final.
- EU (2004): *Tempus-Top Project. Handbook University Enterprise Cooperation*. [www.esmu.be](http://www.esmu.be), downloaded on 23 Aug. 2004. European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU).
- EU (2002): *Innovation tomorrow. Innovation policy and the regulatory framework: Making innovation an integral part of the broader structural agenda. Innovation papers No 28*. Louis Lengrad & Associés, PREST (University of Manchester), ANRT – France. Luxembourg. Directorate-General for Enterprise
- EU (2004): *Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy*. (2004). Commission of the European Communities
- Fatur, P. (ur.), Likar, B. (2006): *Management inovacijskih in RR procesov v EU*. 1. izd. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo - Korona plus
- Fatur, P. (2003): *Analiza inovativnosti slovenskih podjetij*. Prispevek v delavnici o pospeševanju invencijsko-inovacijske dejavnosti v podjetjih (primeri dobrih praks). Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije in IRC Slovenija

- Ferluga, I. (2005, intervju): Enotna davčna stopnja pravičnejša. / Enotna davčna stopnja naj bi bila nujna za pravičnejšo porazdelitev davčnih bremen, trdijo nekateri ekonomisti. Razbremeniti zgolj bogate ali vse prebivalce? *Večer, Gospodarstvo*, 03. 6. 2005, s. 1 in 11
- Feucht, H. (1995): *Implementierung von Technologiestrategien*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Flood, R. (1999): *Rethinking the Fifth Discipline*. Rootledge, London
- Florida, R. 2005. *Vzpon ustvarjalnega razreda*. IPAK, Velenje
- Forrester, V. (1996): L'horreur economique. Nemški prevod: *Der Terror der Oekonomie*. Zsolnay, Wien (1997)
- François, C. (1992): *Diccionario de Teoria General de Sistemas y Cibernetica. Conceptos i Terminos*. Edidado por GESI Asociacion Argentina de Teoria General de Sistemas y Cibernetica, Buenos Aires (kasneje tudi angleška verzija)
- François, C., ed. (2004): *International Encyclopedia of Systems and Cybernetics*. 2nd edition. K. G. Saur Verlag. Muenchen
- Frank, H. (1962): *Kybernetik. Bruecke zwischen Wissenschaften*. Umschau Verlag. Frankfurt am Main (6 izdaj do 1966)
- Frascati Manual* (1971). OECD
- Friebe, K. P. (1994): *Handbuch betrieblicher Konversion*. Technologiestiftung Schleswig-Holstein, Kiel (Op.: Friebe je verjetni avtor, izrecno ni nihče omenjen, on je podpisan pod uvodno besedo)
- Fromm, E. (1994): *Vom Haben zum Sein: Wege und Irrwege der Selbsterfahrung*. Wilhelm Heine Verlag, Muenchen
- Fujimoto, T. (2006): *Competing to Be Really, Really Good*. Tokyo: International House of Japan.
- Fujs, E., and Mulej, M. (1994): 21 new attested products after five years of restructuring. *Primat Maribor. Public Enterprise*, 14, 1-2, marec/junij, str. 142-147
- Gabrijelčič, J., and Mulej, M. (1994): Success in management innovation: from a "suggestion system" to the "growing bio house". *Public Enterprise*, 14, 1-2, marec/junij, str. 133-141
- Galbraith, J. (1983): *The Anatomy of Power*. Boston. Houghton Mifflin Company
- GEM (2003): Rebernik, M. idr. (2003), *GEM Slovenija 2002: Kako podjetna je Slovenija*. Maribor, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru
- Gerber, M. E. (2004): *Mit o podjetniku. Zakaj večina podjetij ne uspe in kako to spremeniti*. Ljubljana. Lisac & Lisac; Gea College
- Germ Galič, B. (2003): *Dialektični sistem kazalnikov inoviranja in kakovosti poslovanja*. Mag delo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Geyer, F. (2005): *Reflections on Socio-cybernetics*. V: Buchinger, E., Mulej, M., eds: Proceedings of the 6th International Conference of Socio-cybernetics, held on 5-10 July, 2005, in Maribor, Slovenia. ISA, RC 51 Sociocybernetics
- Geschka, H., Reibnitz, von U. (1993): *Vademecum zur Ideenfindung. Eine Anleitung zum Arbeiten mit Methoden der Ideenfindung*. 4. neubearbeitete Auflage. Battelle-Institut e.V., Frankfurt am Main (op.: letnica izdaje je verjetna, ni navedena, sklep o njej izhaja iz podatka v evidenci knjižnice Univerze v Kielu)
- Gloor, P. A. (2006): *Swarm Creativity. Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks*. Oxford, New York: Oxford University Press Inc.
- Godina V., V. (2005): Hlapci. *Večer, Sobotna priloga*, 28. 05. 2005, s. 44
- Gouillart, F. J., and Kelly, J.N. (1995): *Transforming the Organization*. McGraw-Hill, New York
- Graham, B. (1998): *Paperwork Simplification*. Workshop. Ben Graham Inc., Dayton, Oh
- Grassby, R. (1999): *The Idea of Capitalism before the Industrial Revolution*. Rowman and Littlefield, Lanham, Boulder, Co, etc.
- Grayson, J., O'Dell, C. (1988): *Two Minute Warning. Ten Lessons American Managers Must Learn to Survive into the 21st Century*. New York: Free Press.
- Gregory, W., ed. (2006): *Social Sustainability*. A Stream in the 12 ANZSYS Conference '06. Blue Mountains.
- Greider, W. (1989): *The Trouble With Money*. Whittle Direct Books. Knoxville, TN, USA.
- Gruenwald, G (1997): *How to Create Profitable New Products: from Mission to Market*. ATC Business Books, Chicago
- Gu, J., Chroust, G., esd. 2005. *IFSR 2005: The New Roles of Systems Sciences for a Knowledge-based Society*. The First World Congress of the International Federation for Systems Research. Kobe, Japan
- Gu, J.A, Nakamori, Y., Wang, Zh., Tang, X., eds (2006): Towards knowledge synthesis and creation. Proceedings of the Seventh International Symposium on Knowledge and Systems Sciences, Beijing, China, September 22-25, 2006, (Lecture Notes in Decision Sciences, 8). Hong Kong etc.: Global-Link Publisher.
- Guštin, N. (2007): *Aktiviranje ustvarjalnosti za večjo inovativnost podjetja*. Mag. delo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Hall, J. A. (1991): *Bringing New Products to Market: the Art and Science of Creating Winners*. Anacom, New York



- Hammer, M. (1995): *The Reengineering Revolution*. HarperCollins Publ., New York
- Hauc, A. (1982): *Organiziranje projekata*. Informator, Zagreb. in kasneje (1991, 1998, 2000)
- Hauc, A. (2007): *Projektni management. 2. izdaja*. GV Založba, Ljubljana
- Hauc, A. et al., eds. (1998): *Strategy Start-Up*. 14th World Congress on Project Management, IPMA and Slovenia Project Management Association, Ljubljana
- Haug, C. V. (1994): *Erfolgreich in Team*. DTV
- Hawken, P. (1994): *Ecology of Commerce. A Declaration of Sustainability*. HarperBusiness, New York
- Henry, D. 2006. Creativity Pays. Here's How Much. *BusinessWeek*, April, 24, 76
- Hippel, E. v. (2005): *Democratizing Innovation*. Cambridge (Mass.): The MIT Press.
- Hofer, C. and Doucek, P., eds. (1997): *IDIMT '97*. 5th Interdisciplinary Information Management Talks. Proceedings. Österreichische Computer Gesellschaft, R. Oldenbourg, Wien uws.
- Hofer, S., Beneder, M., eds. (1998): *IDIMT '98*. 6<sup>th</sup> Interdisciplinary Information Management Talks. Universitaetsverlag Rudolf Trauner, Linz, Avstrija (več prispevkov, med njimi so avtorji: J. Knez-Riedl, P. Mlakar, N. Mulej, V. Potočan)
- Hofer, S., Beneder, M., eds. (1999): *IDIMT '99*. 7th Interdisciplinary Information Management Talks. Universitaetsverlag Rudolf Trauner, Linz
- Hofer, C. et al eds. (2000): *IDIMT '00*: 8<sup>th</sup> Interdisciplinary Information Management Talks. Universitaetsverlag Rudolf Trauner, Linz
- Hofer, S., et al., eds. (2001): *IDIMT '01*. 9th Interdisciplinary Information Management Talks. Universitaetsverlag Rudolf Trauner, Linz
- Hornung, B. R. (2006): Happiness and the pursuit of happiness. A sociocybernetic approach. *Kybernetes*, 35, 3/4, pp. 323-346.
- Horvat, B. (1983): *Politička ekonomija socializma*. Zagreb. Globus
- Hrast, A., Mulej, M., Knez-Riedl, J., editors (2006): *Družbena odgovornost in izzivi časa 2006*. Zbornik prispevkov. Maribor: IRDO. On CD (abstracts in book, bilingual).
- Hrast, A., Mulej, M., Knez-Riedl, J., editors (2007): *Družbena odgovornost 2007*. Proceedings of the 2<sup>nd</sup> IRDO Conference on Social responsibility. IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Maribor. Na CD (abstrakti tiskani, zbornik slovenski in angleški, več prispevkov v angleščini)
- Hribar, S. (2005): Na svojem mestu I. Slovenija slavi Tigr. *Delo, Sobotna priloga*, 21. 5. 2005, s. 8-9
- Huston, L. and N. Sakkab (2006): Connect and Develop. Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation. *Harvard Business Review*, March: 1-9
- IBM (2006): *The Global Innovation Outlook*. Armonk, NY: IBM
- Ilich, I. (2004): *Pregovori in reki*. DZS Ljubljana
- International Business Machines Corporation. (1998). *Annual Report*. Armonk, New York, USA.
- ISSS45 (2001): *Systems Science in Service to Humanity*. 45th International Conference, International Society for the Systems Sciences. Abstracts, Asilomar Conference Center, Pacific Grove, Ca (President: Harold G. Nelson, edited by: Kiara Sage Raven, Sophea Hieam)
- ISSS47 (2003): Christakis, A., Bausch, K., eds. (2003): *47<sup>th</sup> Annual Conference of the International Society for the Systems Science: Agoras of the Global Village, Conscious Evolution of Humanity: Using Systems Thinking To Construct Agoras of the Global Village*. Conference proceedings and abstracts. ISSS, at Hersonissos, Crete, Greece
- ISSS (2006): *Complexity, Democracy and Sustainability: Program and Abstracts*. International Society for the Systems Sciences, at State University of Sonoma, Ca
- ISSS (2007): *Integrated systems sciences : systems thinking, modeling and practice : proceedings of the 51st Annual Conference of the International Society for the Systems Sciences, August 5-10, 2007, At Tokyo Institute of Technology, Tokyo, Japan*. [Compact disc ed.]. The International Society for the Systems Sciences,
- Ivanko, Š. (1993): *Osnove organiziranja poslovanja in dela*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, in Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Ivanko, Š. (1996): *Upravni praktikum: Metodološki seminar*. Univerza v Ljubljani, Visoka upravna šola, Ljubljana
- Ivanko, Š. (1999): *Temelji organizacijskih proučevanj*. Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Novo mesto
- Ivanuš-Bezjak, M. (1999): Organizacijska kultura ali kultura v podjetju. *Podjetnik* 15, 2, s. 62-66
- Jackson, M. (1991): *Systems Methodology for the Management Sciences*. Plenum Press, New York itd.
- Jaklič, M. (2005): Predlog za nacionalni akcijski načrt: prehod v inovativno družbo. *Finance*, 12. 05. 2005, s. 25
- Jan, J. in drugi (1990): *Inovacijska praksa*. Knjižnica Sindikati. Delavska enotnost, Ljubljana
- Jangtchi, G. ur. (2007): *Erfolgreich Produkte entwickeln 2007. Ideenmanagement & Kreativität; Kernkompetenzen & Markenbildung; Open Innovation & Netzwerkansätze*. Seminar. Leoben. Ausseninstitut, Montanuniversität Leoben
- Jaruzelski, B., Dehoff, K., Bordia, R. (2006): *Smart Spenders: The Global Innovation 1000*. Online Available: <http://www.strategy-business.com/press/article/06405?pg=0>.
- Jenkins (2001): plenarno predavanje, Informing Science Conference, Krakow (ustno)

- Jenlink, P. M. (2001): Discourse Ethics in the Desing of Educational Systems: Considerations for Design Praxis in the Service of Humanity. V: *ISSS45*, omenjeno tu
- Jensen, E. (2003): Burjenje srca. Sanjska družba II. Ljubljana. *New Moment* 21
- Jerovšek, J. in Rus, V. (1988): *Inovativno podjetje*. Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Johansson, H., et al. (1992): *Business Process Reengineering*. John Willey and Sons, New York usw.
- Kajzer, R. (2005): Slovensko-hrvaški vrhunci. Intimni nasprotniki. *Delo, Sobotna priloga*, 21. 5. 2005, s. 2
- Kajzer, Š. (1974): *Poslovni sistemi i upravljanje njima*. Magistrsko delo. Sveučilište u Zagrebu, Fakultet ekonomskih nauka, Zagreb
- Kajzer, Š. (1982): *Istraživanje strukture i kompozicije mikro-ekonomskih sistema u udruženom radu*. Doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb
- Kajzer, Š. (1987): Učinkovitost, uspešnost in (ne)inovativno upravljanje. V: Mulej, M. idr.: *Inovativno poslovanje*. Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Kajzer, Š. Mulej, M. (1997): Systemtheoretisch fundierte Ethik als Überlebungskonzept in turbulenten Zeiten der Innovativen Wirtschaft und Gesellschaft. In: Schwaninger, M. (Hrsg.) (1999): *Überlebungskonzepte für turbulente Zeiten auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik*. Jahrestagung 1997 der GWS e. V. Humblot, Berlin
- Kajzer, Š., v Belak, J. Kajzer, Š. ur. (1994), omenjeno tu
- Kanji, G. K. (1995): *Total Quality Management*. Chapman&Hall
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January – February, 1992, pp. 71 – 79.
- Katz, R., ed. (2004): *The Human Side of Managing Technological Innovation. A Collection of Readings. Second Edition*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Katzenstein, G. J. (1989). *Funny Business, An Outsider's Year in Japan*. Soho Press Inc. New York
- Kebelj, J. (1999), v: Mulej, M, ur. (1999), omenjeno tu
- Kejžar, I., in drugi (1995): *Modra knjiga. Plače v Sloveniji*. Moderna založba, Kranj
- Kettula, T. (2005): The Role of Finish Science Parks and Experiences on Building regional Innovation Systems. V: Rebernik, M., Mulej, M., Rus, M., Krošlin, T., eds.: *Ustvarjanje okolja za prenos inovacij / Shaping the Environment for Innovation Transfer. Proceedings of the 25 PODIM Conference on Entrepreneurship, Innovation, and Management*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. Inštitut za podjetništvo in mnagement malih podjetij, str. 71-83.
- Kirn, A. (1991): *Ekologija, ekonomija, entropija*. Aram, d.o.o., Maribor
- Klančnik, V. (2005, intervju): Immanuel Wallerstein, sociolog: Demokracija v kapitalizmu? Ne gre. *Delo, Sobotna priloga*. 19. 3. 2005, s. 16-17.
- Klinar, D. (1998): Management sodelovanja glede zunanjega inoviranja v proizvodnih malioh podjetjih. Mag. delo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Kline, M. (2000): Creativity, Consciousness, Subsonsciousness, Preconsciousness. (ustno): V: Sakan idr. eds: *Idea Campus*, Piran. New Moment, Ljubljana
- Knez Riedl, J. (1997): Creditworthiness of Potential Business Partners as a Precondition for Networking of Groups and Enterprises. In: Brandt, D., ed.: *Automated Systems Based on Human Skills*. IFAC Symposium. Preprints. Ljubljana: University of Technology Aachen, and J. Stefan Institute, for IFAC.
- Knez-Riedl, J., in drugi, v Dyck, Mulej, idr. (1998), omenjeno tu
- Knez-Riedl, J. (2000): *Pojmovanje in presojanje bonitete podjetja*. Zbirka Srebrna strela, 15. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije
- Knez-Riedl, J., Mulej, M., Dyck, R. (2005): Corporate Social Responsibility from the Viewpoint of Systems Thinking. *Kybernetes*, 34, s. 441-460
- Knez-Riedl, J., Mulej, M. and Zenko, Z. (2001): Approaching sustainable enterprise. In: Lasker, G. E., Hiwaki, K. (Eds.): *Sustainable development and global community*. Baden Baden: International Institute for Advanced Studies in Systems Research and Cybernetics.
- Knez-Riedl, J. and Hrast, A. (2005): Innovation in the context of the corporate social responsibility, Innovation in the context of the corporate social responsibility (CSR). V: Bulz, N. et al. (Eds.): *Proceedings of The WOSC 13th International Congress of Cybernetics and Systems, 6-10 July, 2005* Maribor: Faculty of Economics and Business, vol. 6, s. 45-54.
- Kokol, A. 2002. *Povezava marketinga, razvoja, raziskav in proizvodnje kot podlaga za inovativno usmerjeno vizijo podjetja*. Magistrsko delo. Maribor. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Kokol, A. (v teku): *Posebnosti managementa RR v srednje velikem proizvodnem podjetju v tranzicijskem gospodarstvu*. Maribor. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kolenc, V. (2006): *Holistic approach to innovation as a framework for reaching excellence in modern business school : master thesis*. Maribor. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Koletnik, F. (1999): *Poklicna etika ocenjevalcev vrednosti*. Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana
- Komunist, (1984): *Na poti v inovacijsko družbo*. Zbornik problemske konference. Ljubljana

- Konda, I. (2006): Strateška zaveznitva s poudarkom na tržnih vidikih povezovanja. *Naše gospodarstvo*, 52, 1-2, pp. 65-76.
- Kopper, E., Kiehl, R., Hrsg.(1997): *Globalisierung: Von der Vision zur Praxis*. Zuerich. Versus
- Kos, M. (1985): *Pot iz neinovacijske družbe*. Delavska enotnost, Ljubljana
- Kos, M. (1986): *Pogled v prihodnost: ideje, delo, tehnika, kapital*. Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Kos, M. (1996): *Inovacijski menedžment*. FDV, Ljubljana
- Kottler, Ph. (1996): *Marketing management – Trženjsko upravljanje; analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Slovenska knjiga, Ljubljana
- Kovač, B. (1991): Privatna iniciativa in družbena odgovornost v socialno tržnem gospodarstvu – vloga slovenskega menedžmenta v evropeizaciji slovenske družbe. – Predavanje na *1. slovenskem menedžerskem forumu*, 19. okt. 1991 v Rogaški Slatini
- Kovačič, P. (1983): *Preskus metodologije USOMID za racionalizacijo in načrtovanje delovnih procesov v skladiščnem podsistemu mikrologističnega sistema*. Mag. delo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Kozina, L. (1985): *Uvajanje krožkov za izboljševanje proizvodnje*, 2. izdaja. Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Kragujevac (1985): 16. Susret samoupravljača Crveni barjak 'O nauci, tehnologiji, inovacijama i radnom stvaralaštvu'. *Samoupravljačka iskustva* (Kragujevac) 18(1985)1 in priloge, razdeljene na posvetovanju
- Kragujevac (1987): 17. Susret samoupravljača Crveni barjak 'Razvoj udruženog rada oslanjanjem na sopstvene snage i samoupravnu integraciju'. *Samoupravljačka iskustva* (Kragujevac) 20(1987)1-2 in priloge, razdeljene na posvetovanju
- Kralj, J. (1983): Razmišljanje o inventivno-inovacijski politiki v organizacijah združenega dela. *Naše gospodarstvo* 30, 2-3, str. 54-55
- Kralj, J. (1998): *Temelji managementa in naloge managerjev*. Visoka šola za management, Koper
- Kralj, J. (2000): *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Visoka šola za management, Koper
- Kralj, J. (2003): *Management. Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Visoka šola za management v Kopru
- Krofič, A. (2008): *Raznolikost zaposlenih kot sredstvo za zagotavljanje večje inovativnosti v podjetju*. Mag. delo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Krošlin, T. (2004): *Vpliv dejavnikov invencijsko-inovacijskega potenciala na uspešnost podjetij*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Krošlin, 2008, Kako inovativni smo Slovenci. Uvod v okroglo mizo o inoviranju, 2. slovenski forum inovacij, Lj, 17. 01. 2008 (ustno s prosojnicami)
- Kuster, T. (1990): *Modeliranje dialektičnega sistema ukrepov poslovnega sistema za več ustvarjalnosti sodelavcev*. Mag. delo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Lapuh, V. idr. (2000): Analiza možnosti spodbujanja tehnološkega razvoja v Podravju. *Gospodarska zbornica Slovenije*, Območna zbornica za Podravje, Maribor
- Leder, B. (2001): Sodelovanje kot pomemben dejavnik invencijsko-inovacijskega procesa v malih in srednje velikih podjetjih. Dipl. delo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Leder, B. (2004): *Inoviranje trženja turizma na slovenskem podeželju*. Mag. delo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Lednik, A. (2005, pripravil): Evropski politiki optimistično-pesimistični po padcu ustavne pogodbe. Referenduma ohromila Evropo. *Večer, Po svetu*, 03. 6. 2005, s. 7
- Lehmkuhl, D., und Cotter-Lamping, D. (1995): *Organizing for the Creative Person*. Kogan Page
- Leonard-Barton, D. (1995): *Wellsprings of Knowledge*. Harvard Business School Press, New York
- Lester, R. K., M. J. Piore. (2004): *Innovation – The missing Dimension*. Cambridge, Ma, etc.: Harvard University Press
- Leydesdorff, L. (2006): *The Knowledge-based Economy: Modeled, Measured, Simulated*. Boca Raton, Fla.: Universal Publishers
- Levitt, S. D. and Dubner S. J. (2005; Slovenska izdaja: 2006): *Odštekomanija (Freakonomics)*. Ljubljana. Vale Novak
- Likar, B. (1998): *Inoviranje*. Visoka šola za management, Koper
- Likar, B. (2001): *Inoviranje*. Visoka šola za management, Koper
- Likar, B., Fatur, P. (2007): Sistemski pristop v uvajanju strategije inovativnosti - primer lesne industrije, *LES Wood*, 59, 1-2.
- Linden, R. (1990): *From Vision to Reality*. Charlottesville, Va. LEL Enterprises
- Lipičnik, B. et al. (1992): *Ekonomika in organizacija podjetij, 2. knjiga: Organizacija podjetja*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Lopes, v: Dyck, Mulej (1998), omenjeno tu
- Lukatela, K. (2000): *Creativity a psychological perspective*. New moment, 14, pp. 60-72
- Majerhold, K. (2008): Čustva in dobro življenje. *KIH*, januar, zima 2008, s. 60 - 62

- Malorny, C., Kassebohm, K. (1994): *Brennpunkt TQM*. Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Martin, H. P., Schurmann, H. (1997): *Pasti globalizacije. Napad na demokracijo in blaginjo*. Ljubljana. CoLibri
- Maslow, A. M. (1970): *Motivation and Personality*. Harper & Row Publishers. New York, USA.
- McElroy, M. W. (2003): *The new knowledge management: complexity, learning, and sustainable innovation*. Butterworth-Heinemann. Burlington, Ma
- McGregor, J. with coauthors 2006. The World's Most Innovative Companies. *BusinessWeek*, April, 24, 63-74
- Medori, D.: Innovation Performance Measurement in World Class Manufacturers: The State of Play, Proceedings of the 5<sup>th</sup> International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment STIQE'00, 2000. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business. pp. 163-161.
- McHugh, P., et al (1995): *Beyond Business Process Reengineering*. John Wiley and Sons
- Mesner Andolšek, D. (1995): *Organizacijska kultura*. Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Merhar, V. (1975): *Ekonomska teorija marksizma*. Ljubljana. Zavod STS za šolstvo
- Merkle, J. (1980): *Management and Ideology. The Legacy of International Scientific Management Movement*. Berkely, Ca. University of California Press
- Merljak, S. (2005): Knjiga, Slovenci nismo srečni. *Delo, Sobotna priloga*, 21. 5. 2005, s. 29 *Delo, Sobotna priloga*, 21. 5. 2005, s. 29
- Miege, R., Mahieux, F., eds. (1989): *Sisteming in Innovation Management*. Commission of European Communities, Directorate-general for Telecommunications, Information Industries and Innovation, Luxemburg
- Milbergs, E. in Vonortas, N.: Innovation Metrics: Measurement to Insight Paper prepared to National Innovation Initiative 21st Century Innovation Working Group. [Http://innovate.typepad.com/innovation/innovation](http://innovate.typepad.com/innovation/innovation). Downloaded on 10 September, 2006.
- Miller, J. (1978): *Living Systems*. MacGraw-Hill, NY, USA etc.
- Mlakar, T., Mulej, M. (2007): Complementarity of the Living Systems and the Dialectical Systems theories: The case of public medical care in Slovenia. *Cybernetics and Systems*, 38: 381-400.
- Mlakar, T., Mulej, M. (2008) On concept of the "Control systems theory" as a new model of systemic consideration, *Kybernetes*, forthcoming.
- Mlakar, T. (2000): *Zdravstvo kot organizacijski system v luči teorije živih sistemov in dialektične teorije sistemov*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Mlakar, T. (2007): *Kontrolna teorija sistemov – nov model systemskega razmišljanja (s preveritveno aplikacijo na zdravstveni system)*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Mlakar, P. (1997): *Možnosti inovativnega obvladovanja kakovosti poslovanja podjetja*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Mlakar, P. (1998): EQA as an Informal Way of Spreading Systems Thinking. V: Hofer, S., Doucek, P., *IDIMT '98*, omenjeno tu
- Mlakar, P. (2000), v: Mulej idr. (2000), omenjeno tu
- Mogensen, A. (1980): *Work Simplification*. Executive Conference Material. Lake Placid, NY, USA
- Možina, B., in Bele, Ž. (1986): *Krožki za izboljševanje proizvodnje*. Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Mugler, J., Belak, J., Kajzer, Š., ur. (1996): *Theorie und Praxis der Unternehmensentwicklung. Mit Besonderheiten der Klein- und Mittelbetriebe*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta in drugi
- Možina S., (1987): Aktiviranje vodilnih in vodstvenih delavcev po metodi delovnih ciljev – psihološki vidik invencijsko-inovacijske dejavnosti. V: Mulej idr. (1987), omenjeno tu (povzetek v: Mulej idr., 1994, omenjeno tu)
- Mulej, M., Devetak, G., Drozg, F., Ferš, M., Hudnik, M., Kajzer, Š., Kavčič, B., Kejžar, I., Kralj, J., Milfelner, R., Možina, S., Paluc, C., Pirc, V., Pretnar, B., Repovž, L., Rus, V., Senčar, P., Tratnik, G. (1987): *Inovativno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mulej, M., de Zeeuw, G., Espejo, R., Flood, R., Jackson, M., Kajzer, Š., Mingers, J., Rafolt, B., Rebernik, M., Suojanen, W., Thornton, P., Uršič, D. (1992): *Teorije sistemov*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Mulej, M., and coauthors Hyaeverinen, L., Jurše, K., Rafolt, B., Rebernik, M., Sedevčič, M., Uršič, D. (1994, reprinted also in 2006): *Inovacijski management. I. knjiga Inoviranje managementa*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Mulej, M., and Kajzer, S.: Self-Transformation and Transition from a Pre-industrial to a Contemporary Economy and Society; in Dyck, Mulej 1998, referenced here, pp. 325-332.
- Mulej, M., Kajzer, S. (1998): Ethics of Interdependence and the Law of Requisite Holism. In: Rebernik, M., Mulej, M., eds.: *STIQE '98. Proceedings of the 4th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment*. Maribor: Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, at Faculty of Economics and Business, University of Maribor, and Slovenian Society for Systems Research, pp. 129-140.
- Mulej, M., ed. (1997): *Obvladovanje inovacij in kakovosti*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor

- Mulej, M., ed. (1984): *Vgrajevanje inventive v politiko in prakso OZD. 5. PODIM. Zbornik. Naše gospodarstvo*, 30, 1-2.
- Mulej, M., Espejo, R., Jackson, M., Mingers, J., Mlakar, P., Mulej, N., Potocan, V., Rebernik, M., Rosicky, A., Schiemenz, B., Umpleby, S., Ursic, D., Vallée, R. (2000). *Dialektična in druge mehkosistemske teorije (podlaga za celovitost in uspeh managementa)*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Mulej, M. (1971): Splošna teorija sistemov in optimiranje stroškov. *Naše gospodarstvo* 17, s. 317-326
- Mulej, M. (1971): *Teorija sistemov*. Visoka ekonomsko-komercialna šola Maribor
- Mulej, M. (1971): Ne dobiček ali dohodek, ampak dobiček in dohodek. *Teorija in praksa*, 8, 8-9
- Mulej, M. (1973): Entropija, Engels, Einstein. *Naše gospodarstvo*, 18, 49-56
- Mulej, M. (1975): Dialektična teorija sistemov. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za telesno kulturo
- Mulej, M. (1976): *Entropija u ekonomskim sistemima na razini radne organizacije*. Dr. Dis. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet
- Mulej, M. (1976): Towards the Dialectical Systems Theory. V: Trappl, R., Hanika, P., Pichler, F., ed., *Progress in Cybernetics and Systems Research*, vol 5., ÖSGK, Dunaj
- Mulej, M. (1979): *Ustvarjalno delo in dialektična teorija sistemov*. Razvojni center, Celje
- Mulej, M. (1981): *O novem jugoslovanskem modelu družbene integracije*. Maribor. Založba Obzorja
- Mulej, M. (1982): Dialektično-sistemske programiranje delovnih procesov – metodologija USOMID. *Naše gospodarstvo*, 28, 3, 206-209
- Mulej, M. (1990a): Prehod iz rutinersko-investicijskega v inovativni socializem – predvsem kadrovske problem. *Organizacija in kadri*, 23, 1-2
- Mulej, M. (1990b): Inovacije in podjetništvo. *Naše gospodarstvo*, 36, 1-2
- Mulej, M. (1991a): Inoviranje – skupna tematika vseh strokovnjakov. *Nova proizvodnja*, 42, 3, s. 148-151
- Mulej, M. (1991b): Inovativno društvo. *Privredni pregled*, št. 4, s. 41-45 (V: Razvoj – omejitve i šanse)
- Mulej, M. (1992a): Kratak povzetek zamisli o ukrepih za prehod Slovenije iz rutinerske v inovativno družbo. *Naše gospodarstvo*, 38, 1-2
- Mulej, M. (1992b): Osnutek zamisli o Sloveniji kot inovativni družbi. *Naše gospodarstvo*, 38, 1-2, s. 154-157
- Mulej, M. (1994a): Three Years of Support for a Theory: two-generation cycles in the transition from a preindustrial to a modern society. *Cybernetics and Systems*, 25, 861-877
- Mulej, M. (1994b): Dimensions of Change during Development from a Preindustrial to a Modern Society. *Cybernetics and Systems*, 25, 911-930
- Mulej, M. (2004): Entrepreneurship Experience In Slovenia / Yugoslavia Before The Break Of Communism In Europe. (For the Course: »International Entrepreneurship – Poland, Slovenia and Austria«, contribution as a visiting professor, University of Klagenfurt, October, 2004)
- Mulej, M. (2006): Zakaj v Sloveniji še ni dovolj inoviranja - gospodarsko in kulturno razvojni razlogi = Why Slovenia has not reached a sufficient level of innovation - reasons of economic and cultural development. *Naše gospodarstvo*, 52, št. 3/4, str. 39-48
- Mulej, M. (2006a): Absorpcijska sposobnost tranzicijskih manjših podjetij za prenos invencij, vednosti in znanja iz univerz in inštitutov. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Mulej, M. (2006b): Requisite Holistic Management of the Invention-Innovation Process as a Specific Case of Knowledge Management. Invited paper to: Gu, J. et al, editors: The 7<sup>th</sup> International Symposium on Knowledge and Systems Science "Towards Knowledge Synthesis and Creation", in Beijing, September 22-25, 2006. ISKSS.
- Mulej, M. (2007): Systems theory – a worldview and/or a methodology aimed at requisite holism/realism of humans' thinking, decisions and action. *Systems Research and Behavioral Science*, 24, 3, 347-357.
- Mulej, M. (2007): *Inoviranje navad države in manjših podjetij z invencijami iz raziskovalnih organizacij*. Koper. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management
- Mulej, M., et al. (1986): *Usposabljanje za ustvarjalnost. USOMID*. Ekonomski center Maribor, 4. izdaja (1983, 1984, 1985 (z RU Veljko Vlahovič, Subotica, v srbohrvaščini), vedno dopolnjene in spremenjene izdaje
- Mulej, M., idr. (1987): *Inovativno poslovanje*. Ljubljana. Gospodarski vestnik
- Mulej, M., ur. (1987b): Organizacijske oblike za aktiviranje neizrabljenega znanja. *Naše gospodarstvo* 33, 1-2
- Mulej, M., idr. (1987): Osnutek modela za planiranje inovativnega poslovanja. V: *Naše gospodarstvo*, 33, 2-3
- Mulej, M., (so)urednik (1982-2007): 2.-27. posvetovanje PODIM, zborniki. Delno v reviji *Naše gospodarstvo*, delno kot knjige
- Mulej, M. idr. (1992): *Teorije sistemov*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Mulej, M., ur. (1997): Inoviranje in ekonomija. Zbornik člankov na osnovi 17. PODIM. *Naše gospodarstvo*, 43, 1-2, 3-4, 5-6
- Mulej, M., ur., (1998): *Slovenska podpora za ustvarjanje invencij in inovacij*. Zbornik povzetkov prispevkov za 19. PODIM. Zveza inovatorjev Slovenije idr., Maribor
- Mulej, M., Jurše, K. (1994): Popolna kakovost in potrošniška družba. V: Pavlin, N., ur.: *Organizacija, informatika, kadri pri vodenju in upravljanju družb*. Kranj. Moderna organizacija, s. 393-399

- Mulej, M. idr. (1994): *Inovacijski management. I. del: Inoviranje managementa*. Maribor. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta (ponatis tudi 2007)
- Mulej, M., idr. (1999): *Mehkosistemske teorije*. Samozaložba. V celoti za Univerzo v Mariboru, Ekonomsko-poslovno fakulteto, Maribor
- Mulej, M., idr. (2000): *Mehke teorije sistemov – osnova za uspešen management*. Znanstvena monografija. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Mulej, M., idr., ur. (2000): *21. PODIM, Vloga inoviranja pri pospeševanju regionalnega razvoja Slovenije*. Povzetki referatov. Slovensko društvo za sistemsko raziskovanje idr., Maribor
- Mulej, M., in drugi (1993 in prenovljena izdaja 2000): *Programski vidiki managementa*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, MBA, Maribor
- Mulej, M., in drugi (1995): *Proizvodno inovacijski management*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, MBA, Maribor
- Mulej, M., in Kajzer, Š., v: Mulej, M., in drugi (2000), omenjeno tu
- Mulej, M., Espejo, R., Jackson, M., Kajzer, Š., Mingers, J., Mlakar, P., Mulej, N., Potočan, V., Rebernik, M., Rosicky, A., Schiemenz, B., Umpleby, S., Uršič, D., Vallee, R. (2000): *Dialektična in druge mehkosistemske teorije (podlaga za celovitost in uspeh managementa)*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Mulej, M., Kajzer, Š., Mulej, N. (1997): *Etika inovativnega poslovanja*. V: Kejžar, I., idr., ur.: *Procesi inovativnega razvoja organiziranja in motiviranja*. DVD, Kranj
- Mulej, M. ur. (1985): *Vgrajevanje inoviranje v politiko in prakso organizacij združenega dela*. Zbornik 5. PODIM. *Naše gospodarstvo* 30, 1-2
- Mulej, M., in Jan, J., ur. (1996): *Ekološke inovacije*. *Naše gospodarstvo* 41, No.1-2
- Mulej, M., Jurše, K. (1994): *Popolna kakovost in potrošniška družba*. V: Pavlin, N., ur.: *Organizacija, informatika, kadri pri vodenju in upravljanju družb*. Moderna organizacija
- Mulej, M., Kajzer, Š. (1998): *Tehnološki razvoj in etika soodvisnosti*. *Raziskovalec*, 28,1
- Mulej, M., Kajzer, Š. (1998): *Ethics of Interdependence and The Law or Requisite Holism*. V: Rebernik, M., Mulej, M., eds. (1998): *STIQE '98. Proceedings of the 4th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment*. Institute of Systems Research Maribor et al., Maribor, Slovenia
- Mulej, M., Kajzer, Š., Treven, S., Jurše, K. (1997): *Sodobno gospodarstvo med odpori do inovacij in življenjem od njih*. *Naše gospodarstvo*, 43, 3-4
- Mulej, M., Likar, B., Potočan, V. (2005): *Increasing the Capacity of Companies to Absorb Inventions from Research Organizations and Encouraging People to Innovate*. *Cybernetics and Systems, an International Journal*, 36
- Mulej, M., Uršič, D. (1989): *Cybernetics of a country in transition from a preindustrial to a modern life: the case of Yugoslavia*. V: *Support, society and culture: mutual uses of cybernetics and science*. Amsterdam, UvA, Dep. For Andragology, OOC-Program, s. 192-205
- Mulej, M., Kajzer, Š., Potočan, V., Rosi, B., Knez-Riedl, J. (2006): *Interdependence of systems theories – potential innovation supporting innovation*. *Kybernetes*, 35, 7/8, 942-954
- Mulej, M. and N. (2006): *Innovation and/by Systems Thinking by Synergy of Methodologies "Six Thinking Hats" and "USOMID"*. V: Rebernik, M. et al, eds: *PODIM 26, Cooperation between the economic, academic and governmental spheres: Mechanisms and levers, 30-31 Marec*. Maribor, EPF, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij. (Delavnica)
- Mulej, M., Mlakar, T. (2007): *Organizational innovation in health care – as a process*. *Medicinski vestnik*, 5, 1, 24-32
- Mulej, M., Mulej, N. (2007): *De Bonova metodologija "šest klobukov razmišljanja" in Mulejeva metodologija ustvarjalnega sodelovanja "USOMID" v novi kombinaciji*. *Organizacija (Kranj)*, 40, št. 1, str. 34-41
- Mulej, M., Mulej, N. (2006): *Innovation and/by Systemic Thinking by Synergy of Methodologies »Six Thinking Hats« and »USOMID*. In: Trappl, R., ed.: *Cybernetics and Systems Research 2006*. Vienna. Austrian Society for Cybernetic Studies, pp. 416-421.
- Mulej, M. Prosenak, D. (2007): *Society and Economy of Social Responsibility – The Fifth Phase of Socio-economic Development?* In: Hrast, A., Mulej, M., Knez-Riedl, J., eds. (2007): *referenced here*
- Mulej, M., Ženko, Z. (2004): *Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management. (Kratek prikaz)*. Maribor: Management Forum.
- Mulej, M., Ženko, Z. (2004): *Introduction to Systems Thinking with Application to Invention and Innovation Management*. Maribor: Management Forum,
- Mulej, M., Ženko, Z., Potočan, V., Rebernik, M., Bučar, M. (2003a): *Podjetništvo v Sloveniji – gospodarsko razvojni pogled*. V: Schwarz, E. J. (Hrsg.): *Kultur.raeume*. Posvetovanje. Univerza v Celovcu
- Mulej, M., Ženko, Z. (2003b): *Inovativno podjetništvo kot osebna lastnost in vpliv vlade nanj*. *Organizacija*, 36, 5, s. 73-85
- Mulej, M., Ženko, Z., Rebernik, M., Potočan, V., Bučar, M. (2003c): *Dvogeneracijski cikli in podjetništvo v Sloveniji*. *Naše gospodarstvo*, 49, 5-6, s. 436-453

- Mulej, M., Ženko, Z., Knez-Riedl, J. (2003d): Državni ukrepi za pospešeno uveljavljanje inovativne družbe in inovativnega poslovanja. *Organizacija*, 36, 6, s. 358-367
- Mulej, N. (2006): Kakovost življenja si ustvarjamo s kakovostjo razmišljanja. Intervju z E. De Bonom. *M+ manager*, junij, 3, 44-45
- Mulej, N. (2006): Steve Forbes, predsednik uprave in glavni urednik Forbesa. *Marketing magazine*. No 307, November, pp. 26-27.
- Mulej N. in M. (1999): Tipologija možnosti za trženje invencij, potencialnih inovacij in inovacij. V: Damjan, J., idr. ur. (1999): *Marketinška konferenca, Zbornik*. Akademija MM, Društvo za marketing Slovenije, Ljubljana
- Muller, A. et al. (2003), Metrics for Innovation, www.woodsideinstitute.org
- Müller, A., and von Thiesen, L. (2001): *e-Profit Controlling-Instrumente für erfolgreiches e-Business*, Freiburg: Rudolf Haufe Verlag.
- Müller, J. 1970: *Grundlagen der Systematischen Heuristik*. Dietz Verlag, Berlin
- Musil, V., Pregrad, B. (1995): *Tehnološki sistemi in proizvodni*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Myers, N. (1991): *Gaia – modri planet* (Original: Myers, N., ed.-in-chief, The Gaia Atlas of Planet Management, 1985). Mladinska knjiga, Ljubljana
- Nussbaum, B., Berner, R., Brady, D. (2005): Special Report. Get Creative! How to Build Innovative Companies. And: A Creative Corporation Toolbox. *Business Week*, Special Report, 8/15 August: 51-68
- Nussbaum, B., ed. (2006): *in inside innovation. Priloga Business Week*, June
- NYSE (1982): *People and Productivity. A Challenge to Corporate America*. A Study from the New York Stock Exchange Office of Economic Research. NYSE, New York
- Oblak, H., Mulej, M. (1998): *Organiziranje poslovanja prometnih podjetij*. Univerza v Mariboru idr.
- Obraz, R. (1984): *Inovacija proizvoda od zamisli do ostvarenja*. Informator, Zagreb
- OECD 1992: *Predlog navodil OECD-ja za zbiranje in interpretacijo tehnoloških in inovacijskih podatkov. Priročnik Oslo*. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj, Pariz
- Oshry, B. (1996): *Seeing Systems. Unlocking the Mysteries of Organizational Life*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA
- Oslo (1992): glej OECD 1992
- Ovin, R., Borak, N. ur. (1997): *Prehod in prestrukturiranje slovenskega gospodarstva*. Zveza ekonomistov Slovenije, Ljubljana
- Ovsenik, J. (1999): *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*. Založba Moderna organizacija, Kranj
- Ozinga, J. (1997): Egalitarianism, which inhibits economic progress. *Systemica*
- Palacios-Marqués, D., and Garrigós-Simón, F., J. (2005): A measurement scale for knowledge management in the biotechnology and telecommunications industries. *Int. J. Technology Management*, 31, No 3-4, pp. 358-374.
- Palčič, R. (1990): *Pospeševanje prehoda iz rutinerskega v inovativno poslovanje na manj razvitem območju v SRS*. Magistrsko delo, UM-Ekonomske poslovne fakultete Maribor
- Palčič, R., in Mulej, M. (1991): *Doubling the Monthly Output in Six Months by O.D.* – Invited paper to the 11th Organizational Development World Congress, Berlin
- Palčič, R., in Mulej, M. (1993): A success story: modern management producing productivity in a plant in a less developed area in Slovenia. *Public Enterprise* 14, 1-2, p. 121-131
- Parra Luna, F. (2007): An Axiological Concept of Organizational Efficiency: a Measure (Toward Measuring the Efficiency of Firms). In: Wilby, J. editor (2007): *Proceedings of the 51<sup>st</sup> Annual Conference of the International Society for Systems Sciences: Integrating Systems Sciences: Systems Thinking, Modeling and Practice*. Tokyo. Tokyo: Tokyo Institute of Technology, and ISSS
- Pečjak, V. (2001): Poti do novih idej / Ways to new Ideas / Putevi do novih ideja. (Slovenska, angleška in srbska izdaja). *New moment*, 16
- Pečjak, S. (1994): *Hitro in uspešno branje*, Ljubljana,
- Pentagram (2008): *ICSCI 2008, 5th International Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics*. Pentagram Institute, Hyderabad (India), January 02-05, 2008
- Peter, J. P., et al (1989): *Marketing Management. Knowledge and Skills: text, analysis, cases, plans*. Irwin
- Peters, T. (1995): *The Pursuit of WOW*. Mac Millan, New York
- Peters, T. (1997): *The Circle of Innovation*. Alfred A. Knopf, New York
- Peters, T. and Waterman, R. H. (1982): *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper and Row, New York
- Petrin, T., Mihelič, A. (2002): Aktivnosti in načrti ministrstva za gospodarstvo, kot spodbujevalca in pospeševalca tehnološkega razvoja in inovativnosti. V: Rebernik, M., Mulej, M., Rus., M., ur., *PODIM 2002*. 23. Posvetovanje o dejavnosti inoviranja. *Prenos novosti v podjetniško prakso: zbornik*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij idr. Maribor



- Petrović, S. (2005): Inoviranje vodenja s situacijskim vodenjem, Dipl. delo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Pike, J., and Barnes, R. (1994): *TQM in Action*. Chapman&Hall
- Piskar, S., in Gričar, J. (1986): *Sistemski inženiring*. ZOP Ljubljana
- Pivka, M., Uršič, D. (2001): *ISO 9000 v slovenskih podjetjih*. Maribor. Management Forum
- Pivka, M., in Uršič, D. (1999): Posvetovanje ISO 9000 in konkurenčnost podjetij. Slovenske izkušnje. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Pivka, M., Mulej, M. (2004): Requisitely Holistic ISO 9000 Audit Leads to Continuous Innovation/Improvement. *Cybernetics and Systems. An International Journal*, 35
- Plut, D. (1991): *Entropijska zanka*. Didakta, Radovljica
- Plut, D. (1999): Študija o ekološkem stanju Slovenije. *Delo*, Ljubljana, september (nadaljevanka)
- PODIM (2001): Rebernik, M., Mulej, M., Rus, M., ur.: PODIM 22: Prenos novosti v podjetniško prakso. IRP – Inštitut za razvoj podjetništva, Maribor, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij idr.
- PODIM (2002): Rebernik, M., Mulej, M., Rus, M., ur.: PODIM 23. podjetništvo / inovacije / management 2002: Prenos novosti v podjetniško prakso. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij idr.
- PODIM (2003): Rebernik, M., Mulej, M., Rus, M., ur.: PODIM 23. podjetništvo / inovacije / management 2002: Dostop do virov za prenos invencij. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij idr.
- Potočan, V. (1999): *Sistem standardnih odločitev v podjetju*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor. Dr. dis.
- Potočan, V. (2000): New Perspectives on BDM. *Management*, 5(1), pp. 13-28.
- Potočan, V., Mulej, M. (2007): Ethics of a Sustainable Enterprise and the Need for it. *Syst. pract. action res.*, 2007, vol. 20, no. 2, pp. [127]-140.
- Potočan, V., Mulej, K., and Kajzer, S. (2005): Business Cybernetics. *Kybernetes*, 34, 9/10, pp. 1496-1516.
- Potočan, V. (2003): *Organizacija poslovanja*. Maribor. Doba
- Potočan, V., Mulej, M., editors (2007): *Transition into an Innovative Enterprise*. University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor
- Predan, M. (2001): Novodobni križarji zoper kapitalističnega hudiča (Protiglobalisti in nasilje). *Večer*, Maribor, 30. 06. 2001, stran 40-41
- Prigogine, I. (1999): *Evolution of Complexity*. Neobjavljeno predavanje, 11 WOSC, Uxbridge
- Rafolt, B. (1997): *Mednarodno trženje licenčljivega inovativnega znanja*. Mag. delo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Rangus, V., Stanič, U., Lesjak, I. (2005): Akcijski načrt "Nacionalni sistem inovacij". V: Rebernik, M., Mulej, M., Rus, M., Krošlin, T., uredniki / editors: *Zbornik 25. konference / Proceedings of the 25th Conference PODIM, Ustvarjanje okolja za prenos inovacij / Shaping the Environment for Innovation Transfer*. Maribor, 10.-11. marec 2005. Inštitut za podjetništvo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, s. 141-156
- Rebernik, M. (1990): *Ekonomika inovativnega poslovanja*. Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Rebernik, M. (1994): De-memorizing and Changing of Mental Models as a Precondition for TQM. *Systems Research*, Vol. 11, No. 1, strani 101-112
- Rebernik, M. (1996): *Oris sodobnih podjetniških teorij*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Rebernik, M. (1997): Beyond Markets, Hierarchies and Ownership Mania in Transitional Countries. *Systems Research and Behavioral Science*, 14, 3, 183-194
- Rebernik, M. (1998): *The Forgotten Four-Fifth Need Entrepreneurship. Nor Merely Ownership and Management*. V: Dyck, R., Mulej, M., and coauthors (1998), omenjeno tu
- Rebernik, M. and Mulej, M. eds. (1992 – 2000): *STIQE*. Proceedings of the International Conference/s on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship, and Innovation. Institute for Systems Research et al., Maribor
- Rebernik, M., Mulej, M. (2000): Requisite holism, isolating mechanisms and entrepreneurship. *Kybernetes*, 29, 9-10, 1126-1140
- Rebernik, M in Repovž, L. (2000): *Od ideje do denarja. Podjetniški proces*. Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Rebernik, M., ur. (1991): Kako do uspešnosti invencijsko-inovacijskih procesov v podjetjih. Zbornik 11. posvetovanja ob dnevu inovatorjev v Mariboru. *Naše gospodarstvo* 37, 1-2.
- Rebernik, M., Žižek, J. (1998): *Indigenous Entrepreneurship*. V: Dyck, Mulej idr. (1998), omenjeno tu
- Rebernik, M. (1996): *Oris sodobnih podjetniških teorij*. Maribor. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Rebernik, M., Tominc, P. (2003): Ali je aspiracijska raven slovenskih podjetnikov prenizka? V: Rebernik, M., Mulej, M., Rus, M., ur. (2003): *Zbornik posvetovanja 24. PODIM – Podjetništvo, inovacije, management: Dostop do*



- virov za prenos invencij / *Access to resources for Invention Transfer*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, in soorganizatorji, s. 181-194
- Rebernik, M., Tominc, P., Glas, M., Pšeničny, V. (2003): *GEM Global Entrepreneurship Monitor – Slovenija 2002*. Kako podjetna je Slovenija. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij
- Rebernik, M., idr. (2004): *Slovenski podjetniški observatorij 2003*. Maribor. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij
- Rebernik, M., Tominc, P., Glas, M., Širec Rantaša, K. (2004): *Global Entrepreneurship Monitor. Slovenija 2003. Spodbujati in ohranjati razvojne ambicije*. Maribor. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij
- Reich, R. (1984): *The Next American Frontier*. New York. Penguin Books
- Rifkin, J., with Howard, T. (1980): *Entropy, The New World View*. Viking Press, New York
- Rihtarič, M. (1998), v: Dyck, Mulej idr. (1998), omenjeno tu
- Robert, H. M. (1986): *Robert's Rules of Order*. Poor House Press. New York
- Robert, M., Weiss, A. (1989): *The Innovation Formula: How Organizations Turn Changes into Opportunities*. Balingen Cambridge, Mass
- Rogers, E. (1995): *Diffusion of Innovation*. The 4<sup>th</sup> edition. New York: The Free Press.
- Rooke, D., Torbert, W. R. (2005): *7 Transformations of Leadership*. Harvard Business Review, April, pp. 67-76.
- Rosenberg, N., Birdzell, L. E. (1986): *The Past. How the West Grew Rich*. Basic Books, New York
- Rosenberg, N., Birdzell, L. E. (1988): Prošlost. Kako se Zapad obogatilo. *Naše gospodarstvo*, 34, 2-3
- Rozman, R., Kovač, J., ur. (2004): 4. Znanstveno posvetovanje o organizaciji, Upravljanje. Zbornik. Brdo pri Kranju. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev, Kranj
- Rozman, R. (ur.), Kovač, J. (ur.) (2006): *Družbena odgovornost in etika v organizacijah : zbornik referatov*. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj; Zveza organizatorjev Slovenije, Kranj; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana. Kranj.
- Rudolph, F., Domman, U. (1994): *Klassiker des Managements: von der Manufaktur zum modernem Grossunternehmen*. Gabler, Wiesbaden
- Rus, V. (1991): *Med antikomunizmom in postsocializmom*. Fakulteta za družbene vede, Knjižna zbirka teorija in praksa, Ljubljana
- Rus, V., Možina, S., in Sočan, L. (1982): *Japonska od posnemanja do izvirnosti*. Gospodarska založba, Ljubljana
- Ryzd, J. S. (1986): *Managing Innovation. From the Executive Suite to the Shop Floor*. Balingen, Cambridge, Mass
- Samuelson, P. A. (1968): *Ekonomika. Tehnike sodobne ekonomske analize*. Ljubljana. Cankarjeva založba
- Sato, Ch., Kumagai, S., Tsukuda, J., Numata, J. (2005): Innovation in Business Practice Unit – Indices of Innovation and Innovation Engineering. In: Rebernik, M., Mulej, M., Rus, M., Krošlin, T., eds.: *Ustvarjanje okolja za prenos inovacij/Shaping the Environment for Innovation Transfer. Proceedings of the 25 PODIM Conference on Entrepreneurship, Innovation, and Management*. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business. Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, pp. 187-199.
- Savin, D. (2005): Francozi so prestrašeni, a ne samo oni. *Ekonomski »ne« Evrope*. *Večer*, 31. 5. 2005, s. 11
- Sirkin, H. L., Keenan, P., and Jackson, A. (2005): The hard side of change management. *Harvard Business Review*, October, pp. 109-118.
- Scheuing, E. F. (1974): *New Product Management*. The Dryden Press
- Schiemenz, B. (1972): *Regelungstheorie und Entscheidungsprozesse*. Ein Beitrag zur Betriebskybernetik. Dr. Th. Gabler, Wiesbaden
- Schiemenz, B. (1984): *Angewandte Wirtschaft- und Sozialkybernetik*. Erich Schmidt Verlag, Berlin
- Schmidt, J. (1993): *Die sanfte Organisationsrevolution*. Von der Hierarchie zu selbssteuernden Systemen. Campus Verlag, Frankfurt itd.
- Schnaber, P. (1998): Moralische Urteile sind (k)eine Geschmacksache. Weshalb handeln wir so, wie wir handeln? *Neue Zuercher Zeitung*. Zeitfragen. 12/13 sept. No. 211, s. 86
- Scholl, K., Niemand, S. (1994): Die fraktale Fabrik in der Praxis. *Management Zeitschrift* 63, 42-46
- Schrage, M. (1995): *No More Teams*. Doubleday
- Schumpeter, J. A. (1975): *Povjest ekonomske analize*. Zagreb. Informator
- Schwartz, D. J. (2006): *The Magic of Thinking Big. Set your goals high ... then exceed them*. London etc.: Pocket Books. An imprint of Simon & Schuster, UK Ltd.
- Schwarz, E. (1994): *Unternehmensnetzwerke in Recycling-Bereich*. Gabler, Wiesbaden
- Schwarz, E., Wdowiak, M., eds. (2004): *International Entrepreneurship – Poland, Slovenia and Austria*. Alpe-Adria University, Klagenfurt. E-book
- Schwarz, E. J., Harms, R. (Hrsg.) (2005): *Integriertes Ideenmanagement. Betriebliche und ueberbetriebliche*

- Aspekte unter besonderer Beruecksichtigung kleiner und jungerer Unternehmen.* DUV – Deutscher Universitaetsverlag, Wiesbaden.
- Schwarz, E. (1996): Links between Systems Thinking, Innovation, and Environment: the Case of Recycling Networks of Enterprises. V: Rebernik, M., Mulej, M., eds. *STIQE '96*, omenjeno tu
- Schwarz, J.-J., ed. (1998): *The 5th European School of Systems Science*. EASS, Neuchatel
- Sedevečič, M. (1991): Podjetništvo in (ali) socialna pravičnost (A. J. Schumpeter in (ali) John. M. Keynes). *Naše gospodarstvo* 37, 1-2
- Sedevečič, M. (1992): *Vrednotenje teorije razvoja in rasti s poudarkom na kvalitativni analizi*. Doktorska disertacija. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor
- Senčar, E. (2008): Mladi talenti. Njihov dom je glasbeni oder. *Nedelo*, 10. 2., str. 20 – 21
- Simms, J. R. (2001): *Fundamental Systems Science Principles*. *ISSS45*, omenjeno tu
- SLORITTS (2003): *Regionalna inovacijska strategija Slovenije*. *SLORITTS EU Projekt* No IPS-2000-01064, 1. 11. 2001 – 31. 7. 2004, 5. Okvirni program EU »Promocija inovacij in podpora malim in srednje velikim podjetjem«, tematska konferenca 18. 03. in 13. 6. ter zaključna konferenca 07. 11. v Ljubljani ter SLORITTS (2003): *Delovne skupine SLORITTS. Predstavitve zaključkov, ovir in nekaterih predlogov po posameznih področjih delovnih skupin SLORITTS*. Ljubljana, MOL idr.
- Sovič, B. idr. (1998): Javna predstavitev mnenj na temo »Tehnološko inoviranje v Sloveniji in izzivi tehnološkemu razvoju«. Priredil Odbor državnega zbora RS za znanost in tehnologijo v sodelovanju z Zvezo inženirjev in tehnikov Slovenije 23. junija 1998. *Nova proizvodnja*, 49, 5
- Spatuj (1989): *Put u inovacijsko društvo. Platforma za II kongres pronalazača Jugoslavije*. SPATUJ, Beograd / Titovo Užice 27. I 28. oktobar 1989. godine
- Srića, V. (1994): *Inventivni menedžer*. Croman Zagreb, MEP Consult, Zagreb
- Srića, V. (1999): *Ustvarjalno mišljenje*. Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Sruk, V. (1980): *Filozofsko izrazje in repertorij*. Pomurska Založba. Murska Sobota. Slovenia.
- Sruk, V. (1986): *Morala in etika. Leksikon*. Cankarjeva založba, Ljubljana
- Sruk, V. (1999): *Leksikon morale in etike*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Stanfield, B. (2002): *Mapping the Journey of the Organization*. ICA Associates (po e-mailu dobil od S. Umplebyja 08. aprila 2005, hvala)
- Stanič, G. (1990): *Delniška družba v mešani lastnini in podjetniška zakonodaja* (Projekt "Moja delnica"). – Domus, Ljubljana
- Stanič, G. et al. (2001): *Manifest nove ekonomije*. Institut za delničarstvo, Ljubljana
- Stanič, G., in soavtorji (2001): *Nova ekonomija in kakovost življenja Slovencev*. Strokovni posvet, 28. 11. 2001, Ljubljana
- Stare, M., Kmet Zupančič R., Bučar, M. (2004): *Slovenia – on the Way to the Information Society*. Ljubljana, IMAD
- Steiner, G., v Dyck, Mulej idr. (1998), omenjeno tu
- Steiner, G. (2006): The Planetary Model as a Framework for Organizing Innovation. *Naše gospodarstvo*, 52, 1-2, pp. 18-23.
- Stele, M. (1991): *O zakonodaji o podpiranju inovativnega podjetništva v Evropi*. GZS, Center za informatiko
- Stein, M. (2007): Special Report. The Climate Change, The Economic Argument. *Research\*eu*, No. 52, June, s. 14-15 (prej: RTD info). Intervju z ekonomistom N. Sternom, avtorjem knjige 'The Economics of Climate Change', 2006, The Economist Print edition
- Strebel, H., Schwarz, E. (1998): *Kreislauforientierte Unternehmenskooperationen*. Innovative Verwertungsnetze. Oldenburg Verlag, Muenchen, itd.
- Stuhler, E., Vezjak, M. (2000): *Sustainable Development*. Hampp. Muenchen, Mehring
- Suojanen, v Mulej et al. (1992), omenjeno tu
- SZK (2007): *16. konferenca Slovenskega združenja za kakovost, Kakovost, inovativnost in odgovornost*. Zbornik. Slovensko združenje za kakovost, Ljubljana,.
- Šek, K. (2007): *Kako ustvarjalne lastnosti zaposlenih vplivajo na inovativnost v organizacijah*. Mag. delo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. Maribor.
- Škafar, B. (2004): *Inovativnost in motivacija na poti k poslovni odličnosti v komunalnem podjetju*. Mag. delo. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru
- Škafar, B. (2006): *Inovativnost kot pogoj za poslovno odličnost v komunalnem podjetju*. Dr. dis. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Štrancar, A. (2005): *Kakšen sistem podpore potrebujejo tehnološki podjetniki*. V: Rebernik, M., Mulej, M., Rus, M., Krošlin, T., uredniki / editors: *Zbornik 25. konference / Proceedings of the 25th Conference PODIM, Ustvarjanje okolja za prenos inovacij / Shaping the Environment for Innovation Transfer*. Maribor, 10.-11. marec 2005. Inštitut za podjetništvo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, s. 215-226
- Tapscott, D., Williams, D. A. (2006): *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. New York: Penguin Books

- Tasič, M. (1993): *Sodelovanje razvoja, raziskav in marketinga kot pogoj za uspešno mednarodno trženje*. Doktorska disertacija. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor,
- .. The Economist (2006): The new organisation. A survey of the company. *The Economist*, January 21<sup>st</sup>: 1-20
- .. The Economist (2006a): Technology Quarterly [with several contributions on technological innovation]. *The Economist*, June 10<sup>th</sup>: 1-36
- .. The Economist (2006b): Technology Quarterly [with several contributions on technological innovation]. *The Economist*, September 23<sup>rd</sup>: 1-36
- .. The Economist (2006c): Technology Quarterly [with several contributions on technological innovation]. *The Economist*, December 2<sup>nd</sup>: 1-36
- Tajlor, F. W. (1967): *Naučno upravljanje*. Izd. pod. Rad, Beograd
- Teichova, A., and G. Kurgan-van Hentenryk, and D. Ziegler, editors. (1997): *Banking, Trade and Industry. Europe, America and Asia from the thirteenth to the twentieth century*. Cambridge University Press. Cambridge
- Thommen, J.-P. (1994): Die Ethik des Unternehmens in der sozialen Marktwirtschaft. *Journal für Betriebswirtschaft* 44, 9. Linde Verlag, Wien
- Thommen, J.-P. (1996): *Glaubwürdigkeit. Die Grundlage unternehmerischen Denkens und Handelns*. Versus, Zürich
- Thorpe, S. (2003): *Vsak je lahko Einstein. Kršite pravila in odkrijte svojo skrito genialnost*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- TiP 1986: Naš razvoj in znanstveno tehnološka revolucija. Zbornik posveta. *Teorija in praksa* 23,1-3
- Todd, J. (1995): *World-Class Manufacturing*. McGraw.-Hill Book Co., New York
- Trappl, R., ed. 1972 – 2000 dvoletno: *European Meeting on Cybernetics and Systems Research. Proceedings*.
- Različne založbe
- Treven, S. (2001): *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Treven, S., Mulej, M. (2008): Sistemski pristop k obvladovanju raznolikosti zaposlenih v globalnem okolju. V: Mulej, M., in soavtorji: *Programski vidiki managementa*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, MBA, Maribor
- Trstenjak, A. (1981): *Psihologija ustvarjalnosti*. Slovenska matica, Ljubljana
- Turnheim, N. (1993): *Chaos und Management*. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Učakar, M. (2001): Inovacije in znanje v podjetjih. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Udovičič, K. (2004): *Metode nematerialne motivacije za inovativnost managerjev v tranzicijskih podjetjih*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor (dr. dis.)
- Udovičič, K., Mulej, M. (2006): Manager's requisite holism between personal and organizational values. *Kybernetes*, 35, 7/8, 993-1004
- Udovičič, K., Mulej, M. (2006): Manager's requisite holism between personal and organizational values. *Kybernetes*, 35, 7/8, 993-1004
- UMAR (2001): *Slovenija v novem desetletju: trajnost, konkurenčnost, članstvo v EU. Strategija gospodarskega razvoja Slovenije 2001-2006*. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, Ljubljana
- Umpleby, S., v: Mulej in soavtorji (2000), omenjeno tu
- Unterlehner, M. (2007): *Inoviranje in spremembe obstoječega proizvodnega procesa z uporabo pristopa Lean Six Sigma*. Mag. delo. Maribor. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Uradni list 7/2003: Zakon o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja. V UL RS 7/03
- Uršič, D., Anterich, S., Mulej, M. (2005): Business Process Re-engineering in Practice – An Example of a Medium-Sized Slovenian Company in Difficulties. *Systemic Practice and Action Research*, 18, 1, s. 89-117
- Vallee: v Delgado, Banathy (1993), omenjeno tu
- Vežjak, M., Stuhler, E., Mulej, M. eds. (1997): *Environmental Problem Solving. From Cases and Experiments to Concepts, Knowledge, Tools and Motivation. Proceedings of the 12th International Conference on Case Method Research and Case Method Application, 1995 in Maribor*. Munich: Rainer Hamp Verlag.
- Vuk, D. (1999): Poti do ustvarjalnosti in inovativnega razmišljanja. *Organizacija*, 32, 4, 234-236
- Wagnes, V. (2004): *Prilaganje zaposlencev ob prehodu iz manj inovativne v bolj inovativno kulturo*. Mag. delo. Maribor. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Warnecke, H.J. (1992): *Die fraktale Fabrik*. Heidelberg
- Weber, M., (1996. Originally published since 1904): *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Introduction by Collins, R. Roxbury Publishing Company. Los Angeles, CA
- Wheatley, M. (1992): *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*. Berrett-Koehler, San Francisco, Ca, USA
- Whittaker, D. H., Cole, R. E. (2006): *Recovering from Success. Innovation and Technology Management in Japan*. Oxford University Press. Oxford, New York, itd.
- Wiener, N. (1964): *Kibernetika i društvo. Ljudska upotreba ljudskih bića*. Biblioteka sazvezdža, Beograd
- Wiener, N. (1972): *Kibernetika ili upravljanje i komunikacija kod živih bića i mašina*. Izdavačko-informativni

centar studenata, Beograd

World Competitiveness Report 2004

Zahn, E. (1995): *Handbuch Technologiemanagement*. Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Zakon 1995: Zakon o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja. *UL RS 45/95*

Zbornik PODIM 1986 v reviji *Naše gospodarstvo* 33/1987/2-3

ZMAR (1999): *Dispozicija Strategije gospodarskega razvoja Slovenije* (SGRS) (delovno gradivo za strokovno razpravo; 19. 3. 1999). *Dispozicija Strategije gospodarskega razvoja Slovenije* (SGRS) (dopolnjeno delovno gradivo za strokovno razpravo; 26. 3. 1999); *Raziskave in ekspertize za podporo Strategije gospodarskega razvoja Slovenije* (SGRS) (delovno gradivo za razpravo in dopolnjevanje; 30. 3. 1999). Vse: ZMAR / UMAR, Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, Gregorčičeva 27, 1000 Ljubljana (razmnoženo)

Zupanič, J. (2005, intervju): Ta prst bo še zmeraj žugal. Z dr. ekonomije in prvim možem strateškega sveta Mićom Mrkaićem o tem, kaj živi v paralelnem svetu, kdo trdi, da hočejo s svojimi predlogi v Sloveniji porušiti še tisto malo sociale. *Večer, Sobotna priloga*, 28. maja 2005, s. 36-37

Zupančič, D. (2007): *Innovation in Trimo Trebnje over the recent 15 years*. Predavanje za študente MBA. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor

Ženko, Z. (1997): Sodelovanje v procesu odločanja: primer metode Rindi Seido. *Naše gospodarstvo* 40, 1-2, s. 162-169

Ženko Z. (1999): *Comparative Analysis of Management Models in Japan, United States of America, and Western Europe*. Dr. dis. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor

Ženko, Z., Mulej, M., (1999): Participative Management in Japan, USA, and Europe. *Systemica*, 13, 1-6

Ženko, Z., Mulej, M., Marn, J. (2004): Innovation before entry into the EU; the case of Slovenia. *Postcommunist Economies*, 16, 2, June, s. 169-189

#### **V P. 4.3 v empirično analizo zajeti članki:**

Dovč, F. (1999a): Goričane: prihranki so možni povsod. *Gospodarski vestnik*, ..., s. 26

Dovč, F. (1999b): Paloma: varčevanju se ne bo odpovedali. *Gospodarski vestnik*, ..., s. 27

Dovč, F. (1999c): Iskra Feriti: Prednost imajo cenejše rešitve. *Gospodarski vestnik*, ..., s. 27-28

Dovč, F. (1999d): LTH: Energija in okolje z roko v roki. *Gospodarski vestnik*, ..., s. 28

Džamdžič, E. (1999): Portret: Matjaž Plauštajner. *Podjetnik*, 15, 2, s. 26-27

Ekar, A. (1999): Suknjič v pol ure. *Glas gospodarstva*, marec 1999, s. 38

F. D. (1999a): WVterm uspešno nadaljuje tradicijo TVT. *Gospodarski vestnik*, 13, april 1999, s. 47

F. D. (1999b): V Seltronu sledijo svetovnim trendom. *Gospodarski vestnik*, 13, april 1999, s. 47

Kavčič, P. (1999): Okrogla miza: Kdaj Silicijeva Slovenija? *Podjetnik*, 15, 2, s. 16-19

Komercialno sporočilo (1999): Nove oblike preprečevanja tatvin. *Podjetnik*, 15, 2, s. 33

Križnič, A. (1999a): Zmaga v papirni vojni. *Gospodarski vestnik*, št. 10, marec 1999

Križnič, A. (1999b): Hitro branje. *Gospodarski vestnik*, št. 10, marec 1999

Mernik, D. M. (1999): Na trg skozi bodečo žico. *Gospodarski vestnik*, ..., št. 2, jan. 1999, s. 39

Peršak, C. (1999): Z računi nad zaloge. *Podjetnik*, 15, 2, s. 50-51

Petrovčič, J. (1999): Biti hočemo svetovni proizvajalec. *Gospodarski vestnik*, ..., št. 6, feb. 1999, s. 16-17

Slokar, T. (1999): Minuta, vredna milijone. *Delo*, 15. 4. 1999, s. 22

Šmuc, S. (1999): Branža z donosnim obrazom. *Gospodarski vestnik*, ..., št. 6, feb. 1999, s. 44-47

Urbanija M. (1999): Izboljšan model poslovne odličnosti. *Gospodarski vestnik*, št. 5., feb. 1999, s. 31-33

VBP (1999): Z Mercatorjem po internetu. *Gospodarski vestnik*, št. ..., str. 28

... (1999GV): Mlini na veter z baterijami. *Gospodarski vestnik*, št. 13, april 1999, s. 47

... (1999GV a): Pravilna priprava hladilne vode. *Gospodarski vestnik*, št. 13, april 1999, s. 47

... (1999): Telekartica - veliko več kot kartica za telefoniranje. *Podjetnik*, 15, 2, s. 50-51

... (1999): .. *Podjetnik*, 15, 2, str. 34-36