

Ddr. Matjaž Mulej

VPRAŠANJA CELOVITOSTI, POVEZANA Z UNIVERZALNO ODLIČNOSTJO

Povzetek

Odjemalci na trgu, uporabniki netržnih storitev, ljudje med seboj v poslovnih in drugih odnosih pogosto nimajo navade vprašati sebe in druge, kaj je v ozadju dejstva, da jih nekaj prileguje. Priteguje jih nekaj, kar je po njihovi oceni in njihovih merilih dovolj kakovostno in zanimivo, da to štejejo za odlično. Odličnost je torej subjektivna, ne univerzalna, saj ta pojem ne pomeni, da je nekaj, kar je odlično za nekoga, odlično za vse. Univerzalnost odličnosti ima druge korenine: konkurenčni pritisk, ki zaostre merila, kot smo pokazali v prispevku za podobno srečanje na Otočcu 2007. Sedaj bi odprli drugačno vprašanje – o ozadju, ne o razvoju in o družbeni odgovornosti, ampak o ozadju vsega tega, za kar pa ne bomo šteli inoviranja, ampak šli za korak še bolj v ozadje. Na dolgi in zapleteni poti od prvega ustvarjanja zamisli, od katerih droben delček postanejo invencije, od njih droben delček zapisane invencije, t.j. sugestije, od njih droben delček do uporabnosti razvite sugestije z imenom potencialne inovacije, od njih droben delček postanejo inovacije, to je pri odjemalcih koristno uporabljene novosti, in od tam do občutka odličnosti, je na vsakem koraku potrebno upoštevati vse bistvene lastnosti – sestavine, njihove odnose med seboj in

z okoljem ter sinergijske nove lastnosti – torej opazovati, razmišljati, odločati in delovati kar najbolj celovito. Resnična, to je popolna celovitost, ki zajema čisto vse lastnosti s čisto vseh vidikov in njihovih sinergij, presega človeške naravne sposobnosti. Celovitost, omejena na običajni specialistov edini izbrani vidik, je navidezna; ne more voditi k odličnosti, ker pušča ob strani vse, česar dana specializacija ne zajema, četudi spregledane lastnosti ne nehajo obstajati in vplivati. Pogoj za odličnost je torej upoštevanje 'zakona zadostne in potrebne celovitosti', ki se je v 10 letih od naše prve objave o njem in skoraj 35 letih od naše prve objave pojma 'dialektični sistem', s katerim ta zakon uresničujemo, izkazal za lastnost vseh uspešnih in samo uspešnih. Ko homo na svetu doseglj, da bodo vsi, ali vsaj vsi bistveno odločilni ljudje kot posamezniki in kot člani timov in organov, ki skupno odločajo, uspeli upoštevati zakon zadostne in potrebne odličnosti, bo imelo človeštvo dosti več možnosti živeti v razmerah univerzalne odličnosti kot sedaj. Upajmo, da to kdaj bo. Zapletenost življenja, ki zahteva, da ozka specializacija vse bolj prevladuje, hkrati pa le redki vključijo v svoje vrednote 'etiko soodvisnosti s tistimi, od katerih se razlikujejo, ko o istih temah razmišljajo in čutijo, saj se z njimi zaradi razlik dopolnjujejo', in naučijo metod interdisciplinarnega ustvarjalnega sodelovanja, otežuje pot do univerzalne odličnosti. Šolanje, študij in vseživljenjsko dopolnilno usposabljanje in vzgojo bi torej morali dopolniti tako, da bi poleg neogibne ozke specializacije na posamično stroko in poklic osvojili med vrednote in znanje tudi etiko soodvisnosti in sposobnosti/zmožnosti za interdisciplinarno ustvarjalno sodelovanje. Potem bi bilo lažje doseči univerzalno odličnost.

Ključne besede: celovitost, dialektična teorija sistemov, mreženje, interdisciplinarno sodelovanje, univerzalna odličnost

0. Izbrani problem in vidik obravnavanja

V prispevku za posvetovanje 'Otočec 2007' smo se dogovorili za naslov, ki se bistveno razlikuje od naslova za posvetovanje 'Otočec 2008'. Lani je šlo za mednarodno odličnost, letos gre za univerzalno. Skupno jima je to, da ju človeštvo še išče, namesto že ima. Nadalje jima je skupno to, da o tem, kaj je odlično, ne odloča avtor ali lastnik, ampak uporabnik. Pojem mednarodna odličnost skriva v sebi prepričanje, da takih uporabnikov ne najdemo le na domačem dvorišče niti na domačem trgu, če sta odporna namesto odprta do mednarodnih vplivov in meril odličnosti. A pojem univerzalna odličnost skriva v sebi prepričanje, da gre za lastnosti, ki jih sprejemajo in štejejo za odlične vsi in v vseh položajih. Torej je zahteva, naj bi dosegli univerzalno odličnost, po eni strani težavna za vse tiste, ki jo poskušajo doseči, po drugih strani pa je lahko tudi nevarna, saj utegne zožiti merila odličnosti na vsem skupni del in pustiti ob strani posebni in posamični del lastnosti, po katerih se skupine/organizacije in posamezniki razlikujejo drug od drugega. Povezava univerzalne odličnosti z vprašanji celovitosti se torej v bistveni meri dotika vprašanja, koliko celovito pojmujemo celovitost - seveda ne le v zapisani teoriji, ampak predvsem v praksi, iz katere črpamo podlage za teorijo in v kateri teorijo uporabljamo, da bi si pomagali doseči odličnost in to čim bolj univerzalno. To vprašanje in teoretični odgovor nanj bosta izbrani problem in vidik tega prispevka.

1. Univerzalna odličnost in dialektična triada lastnosti

Dialektično triado lastnosti prikazujeta vsebinsko in grafično prikaza 1 in 2 (Mulej idr., 2008).

Univerzalnost nujno vsebuje vse tri dele lastnosti. To ne bi bilo

TRIDELNA STRUKTURA LASTNOSTI PREDMETA OPAZOVANJA IN/ALI VPLIVANJA (po teoriji dialektike)	PRAKTIČNE POSLEDICE TRIDELNE STRUKTURE LASTNOSTI OBJEKTA (v stvarnem življenju)
<i>Splošni del</i> , enak za vse sestavine in odnose objekta (= danega predmeta obravnave)	<i>Splošni</i> izomorfizmi (= podobnosti), enakost, vse povezujoči del lastnosti objekta
<i>Posebni</i> , delnim skupinam sestavin in odnosov skupen del lastnosti objekta, ne vsem	<i>Grupirajoči</i> izomorfizmi, različni med pod-sistemskimi 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 1: Soodvisni trije deli lastnosti vsega, kar obstaja (otipljivo ali neotipljivo) – vsebinski vidik

Splošni del					
Posebni del 1		Posebni del n-1		Posebni del n	
Posamični del 1	Posamični del 2	Posamični del 3	Posamični del n-2	Posamični del n-1	Posamični del n

Prikaz 2: Soodvisni trije deli lastnosti vsega, kar obstaja (otipljivo ali neotipljivo) – grafični vidik

vredne posebne omembe, če ne bi ljudje, ker imamo vsi neogibno omejene naravne sposobnosti celovito namesto enostransko dojemati, razmišljati in zato tudi odločati in delovati, nujno zašli v ozko specializacijo namesto univerzalnosti. Znanja, vednosti in informacij, ne samo podatkov in sporočil (od katerih samo vplivni delček postane informacija), je pač preveč za človeka posameznika in/ali člana majhne skupine. Brž ko je skupina večja, pa se v njej nujno uveljavi delitev dela, zato se posamezniki in/ali manjše skupine specializirajo na neki delček lastnosti iz prikazov 1 in 2 (prim: Noce,

Williams, 2008, Leblond, 2007). Univerzalnost izgine izpred oči. Tako je T. Mlakar (Mlakar, 2007, Mlakar, Mulej, 2007; Mlakar, Mulej, 2008) ponazorila to dejstvo na primeru javnega zdravstva, ko je ustvarila svojo 'kontrolno teorijo sistema' – iz sinergije teorij živih sistemov, viabilnih in dialektične – Prikaza 3 in 4:

- Viabilni sistem (VS) S1 predstavlja operativno izvedbo nalog po povsem ozkih in kratkoročnih, sprotnih merilih za optimiziranje izvedbe nalog,
- S2 predstavlja delovanje ambulante, službe, ki povezuje operativce po kratkoročnih, a ne zgolj sprotnih merilih optimiziranja,
- S3 predstavlja delovanje organizacije - izvajalca nalog, ki povezuje ambulante v oddelke ipd., po srednjeročnih merilih optimiziranja,
- S4 predstavlja delovanje stroke v sistemu zdravstvenega varstva (SZV), da z raznimi raziskavami pridobiva informacije za nosilce operativnega in politično strateškega odločanja; v medicinske raziskave spada npr. glede zdravil državna in meddržavna kontrola in odobravanje pred uporabo, ipd.,
- S5 predstavlja politični vidik delovanja SZV, ki postavlja dolgoročne smernice in optimizira celoto po dolgoročnih merilih.

Vsak (pod)sistem VS deluje v SZV na osnovi aktivnosti in sodelovanja udeležencev različnih strokovnih področij (medicina, ekonomija, pravo, finance,...). Razmišljanje le-teh z različnih strokovnih vidikov vodi v oblikovanje protokolov, ki zagotavljajo kvalitetno izvajanja procesov. Množičnost udeležencev se manjša v smeri S1 do S5. Uporabljajo (lahko) metodologijo USOMID z De Bonovimi šestimi klobuki, izsledke Rogersove teorije difuzije novosti in Jensenovega burjenja srca, ki so aplikativno opisani v poglavju 6 Mlakarjeve (2007). Z njimi lažje izdelajo in uveljavijo potrebne novosti, da dano prakso izboljšajo ali zamenjajo za novo, koristnejšo, celovitejšo.

Udeleženci (pod)sistema S1 so v funkciji operativne izvedbe nalog, ki so v pristojnosti podsistema SZV. Konkretno lahko govorimo o zdravniku in medicinski sestri v ambulanti, ki izvajata program skrbi za zdravstveno stanje zavarovanih oseb. Skrbita za medicinsko ustreznost izvedenih nalog in hkrati tudi za ekonomsko racionalnost, pravno ustreznost itd. opravljenega dela. Ambulant je seveda veliko in imajo različne specializacije, prav tako druge službe.

Udeleženci (pod)sistema S2 so v funkciji ambulantnih in vse do oddelčnih vodij. Skrbijo za kontinuirano izvajanje programa planskih nalog, organizacijo dela, analitično spremljanje realizacije opravljenih nalog s planskimi obsegi le-teh, kakovost opravljenega dela, odpravljanje vplivov okolja, ki bi lahko povzročili neželene napake, organizirajo postopke odpravljanja neželenih posledic napak,... Dosegajo sinergijsko sodelovanje ambulant in drugih služb glede tekočega operativnega delovanja.

Udeleženci (pod)sistema S3 so v funkciji menedžerjev npr. bolnišnic pri izvajalcih delovnih nalog. Skrbijo za pripravo in zagotavljanje planskega obsega delovnih nalog, spremljajo ustreznost povezovanja delovnih procesov med posameznimi oddelki, skrbijo za dosledno sodelovanje pri odločanju vseh strokovnih področij, analizirajo rezultate poslovanja ter sprejemajo ukrepe,... Splet izbranih vidikov S3 je srednjeročen, kar ga razlikuje od S2, ki ima kratkoročnega.

Udeleženci (pod)sistema S4 so v funkciji strokovnih in raziskovalnih organov na nivoju bolnišnic, inštitutov, fakultet, države in sveta nasploh. Sodelujejo z nivoji S1 do S3 in z nivojem S5. Določajo znanstvene in strokovne podlage in predloge za obseg pravic in možnosti, ki ga v SZV lahko krijejo namensko zbrana sredstva. Pri tem upoštevajo ne le medicinsko stroko, ampak tudi ostale stroke, ki s svojimi analitičnimi argumenti skupaj oblikujejo dovolj celovite podlage in predloge za obseg zdravstvenega varstva, ki ga je v določenem obdobju mogoče zagotoviti iz namensko zbranih sredstev. S4 ne odloča, ampak raziskuje in predlaga.

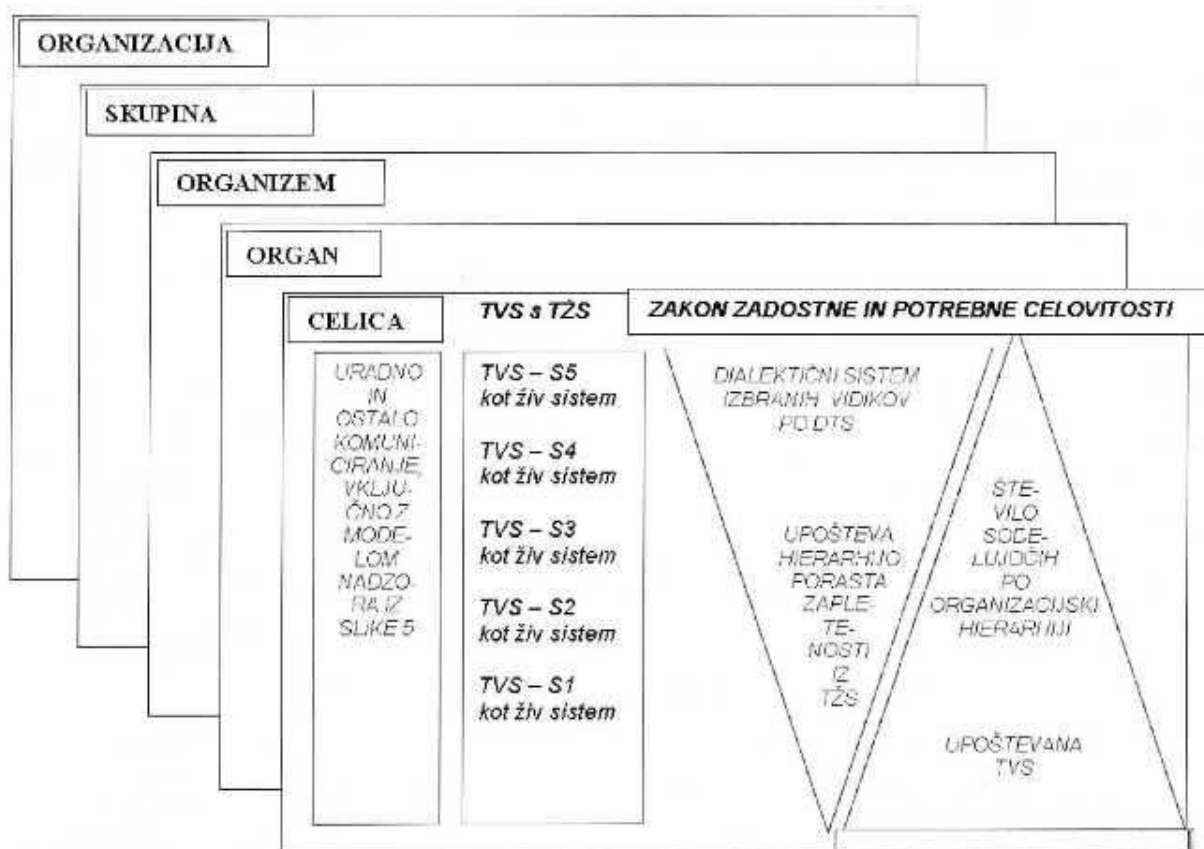
Udeleženci (pod)sistema S5 sodelujejo z nivojem S4 ter na osnovi njihovih predlogov oblikujejo strategijo SZV države. Pri tem je potrebno upoštevati različne kriterije in vidike, določiti prioritete, spoštovati etična načela, kar pomeni slediti zakonu potrebne in zadostne celovitosti. Razlika odločanja S5 od odločanja S3 in S2 je ta, da gre za dolgo-ročnost, ne za srednje-ročnost in kratko-ročnost, niti za skrajno kratki sprotni rok, značilen za S1.

Univerzalnost torej utegne pomeniti na vsaki organizacijsko-hierarhični ravni družbe za udeležence procesov, ki se tam dogajajo, nekaj drugega, odvisno od njihovih obzorij (poznam zelo malo organizacij, v katerih poznajo 'usposabljanje za nova obzorja', kadar

kdo napreduje po organizacijsko hierarhični lestvici navzgor).

To spoznanje odpira vprašanje o celovitosti in pojmovanju celovitosti pri ljudeh, ki se vključujejo v procese s spoznavanjem pojavov, dojetanjem bistva pojavov, premišljanjem o pojavih in njihovem bistvu, odločanjem o delovanju na taki podlagi in uresničevanjem odločitev. Kajti od pojmovanja celovitosti je odvisno pojmovanje univerzalnosti in tudi pojmovanje odličnosti, zato pa tudi univerzalne odličnosti. Nekatera pojmovanja so pač omejena na specialistično ozke horizonte bolj, druga manj. Specializacija je nujna in dobra, a slaba postane, če zavrača sodelovanje med medsebojno različnimi specialisti, ki se sicer dopolnjujejo, da bi s sinergijami dosegli več celovitosti, morda celo potrebno in zadostno (Mulej, 2007; Mulej, Kajzer, 1998; Mulej in drugi 2008; Potočan, Mulej, 2007) namesto pretiranega poenostavljanja/redukcionizma.

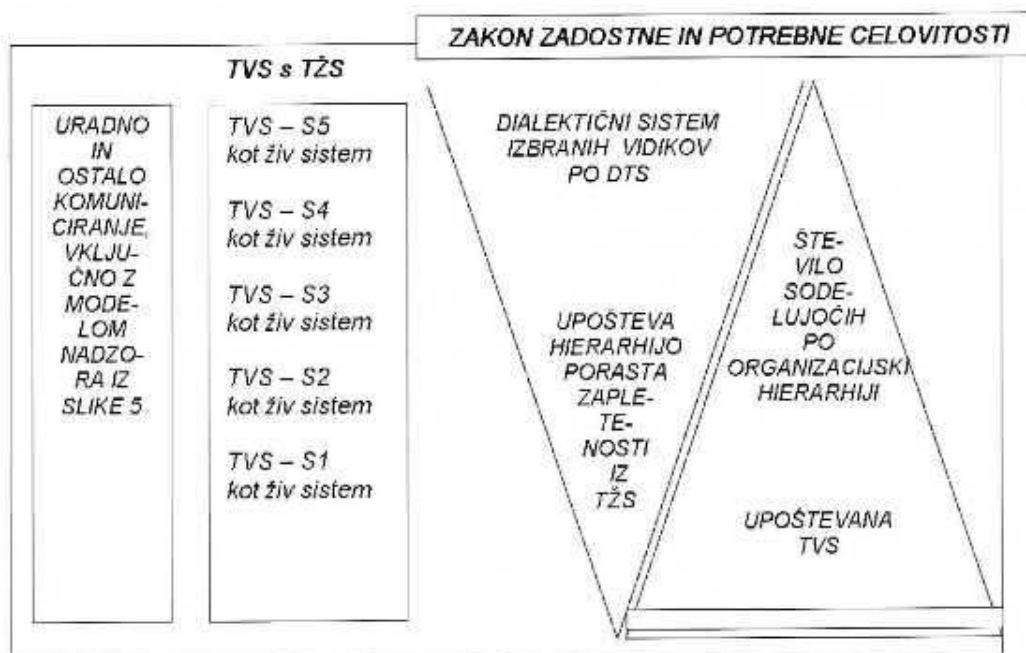
Na globalni svetovni ravni bi lahko kot zgled univerzalnosti omenili vrsto dokumentov OZN in njenih organizacij; vsi so na ravni viabilnega sistema 5, ne vseh petih v prikazih 3 in 4.



Prikaz 3: Model KTS

2. Univerzalna odličnost - zakon zadostne in potrebne celovitosti

Popolne celovitosti človek niti v skupini, v kakršni se praktično še da ustvarjalno sodelovati, ni sposoben. Brez nje najbrž ne more doseči univerzalnosti. Še manj jo more doseči, če se omeji na en sam izbrani vidik, kar je normalna lastnost specialistov. Zato se kaže potruditi, da bi se celovitosti približali tako, da bi uporabili zakon zadostne in potrebne celovitosti, za kar je bistveno dojeti in uporabiti tudi etiko soodvisnosti namesto odvisnosti ali neodvisnosti (Mulej, Kajzer, 1998 a, b). Odvisnost drugih od njih imajo radi v svojih vrednotah nadrejeni ljudje, da lahko drugim vladajo, ali jih celo uporabljajo kot svoje pripomočke, orodja, ne le pomočnike in partnerje. Ker je takemu odnosu tisočletja dolgo v praksi blizu zloraba v škodo podrejenih, se le-ti trudijo doseči neodvisnost. V demokratični družbi in organizaciji od družine do OZN je to izvedljivo, seveda pa samo pravno. Kajti nihče kot specialist ne more zadovoljiti vseh svojih potreb sam, ampak nujno po delitvi dela sodeluje z drugimi. Ekonomsko je torej z njimi soodvisen, četudi je pravno in knjigovodsko neodvisen. Zato je etika soodvisnosti s svojim vplivom, v katero smer kdo aktivira svoje sposobnosti in druge vire, bistvena, da bi uresničevali zakon zadostne in potrebne celovitosti iz prikaza 5.



Prikaz 4:
Povzetek
KTS kot nove
sinergije de-
lov zamisli
dialektične
teorije siste-
mov, teorije
viabilnih
sistemov in
teorije živih
sistemov

←—————→		
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 redukcionizem, da omogoča dovolj stvarno obravnavo.	Popolna celovitost z omrežjem čisto vseh vidikov - miselnih slik

Prikaz 5: Razlika med (1) navidezno, (2) potrebno in zadostno ter (3) popolno celovitostjo

Dodatni problem celovitosti izhaja iz dejstva, da ljudje iz naravnih razlogov poskušamo obvladovati stvarnost, a zmoremo o njej razmišljati in komunicirati na bolj poenostavljeni ravni celovitosti - z modeli. To ponazarja prikaz 6.

Sistemsko razmišljanje, zlasti tisto, pri katerem uporabljamo dialektično teorijo sistemov, nam nudi pot iz slepe ulice, ko gre za naš svetovni nazor, torej bistvene vrednote, in ko gre za metodološko podporo, s katero jih uresničujemo kot specialisti, ki poleg in nikakor namesto svoje specializacije zmorejo in prakticirajo med-strokovno ustvarjalno sodelovanje. To povzema prikaz 7.

Ozadje prehoda iz nesposobnosti za med-strokovno ustvarjalno sodelovanje v voljo in sposobnost zanj ponazarjajo procesi v prikazih 8, 9 in 10.

Univerzalnost postane tako dostopna, ker gre za sistemsko razmišljanje. Prikazi 11-13.

Oprelitev sistema razmišljanja iz prikaza 13, ki ni edina pri sodobni razvejanosti teorije sistemov (François, 2004), je sprejela za svojo uradno opredelitev tega pojma v svojih dokumentih o inoviranju tudi Evropska unija, kot kaže prikaz 14.

STOPNJA STVARNOSTI PRI OBRAVNAVI OBJEKTA	STOPNJA POENOSTAVLJANJA PRI OPISU OBJEKTA	VIDIKI, UPOŠTEVANI V OBRAVNAVI OBJEKTA	SESTAVINE OBJEKTA, UPOŠTEVANE V OBRAVNAVI	ODNOSI OBJEKTA, UPOŠTEVANI V OBRAVNAVI
OBJEKT ¹	Nič	Vsi obstoječi	Vse obstoječe	Vsi obstoječi
DIALEKTIČNI SISTEM	Majhna	Vsi bistveni za siner-gijsko ² obravnavo	Vsi bistveni vidiki	Vsi bistveni med vidiki
SISTEM	Velika	En sam po izbiri (eno-stranska obravnava)	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 6: Odnos med objektom, dialektičnim sistemom in modelom z vidika poenostavljanja stvarnosti v človeškem razmišljanju in komuniciranju

Iz vsega zapisanega se vsiljuje sklep, da je univerzalna odličnost za obstoj človeštva nujna nova vrednota, ki pa ne sme ostati samo vrednota kot lastnost posameznika, ampak postati skupna lastnost skupine, torej kultura, potem pa tudi etika, ki pove, kaj je prav in kaj narobe, na tej osnovi pa tudi norma, s katero se taka etika ureničuje. Prikaz 15 (Potočan, Mulej, 2007 in prej).

TRADICIONALNO = NESISTEMSKO	SODOBNO = SISTEMSKO
Zanesljiva pravila, gotovost, determinizem (»trdi sistemi«) povesod	Tendenčna pravila, verjetnost, nezanesljivost (»mehki in trdi sistemi«)

1 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 6 – 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.

2 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

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"> • sposobnosti, • voljo in • možnosti, • občutek potrebe, ki stežka ali sploh ne omogočajo in ne podpirajo ustvarjalnega sodelovanja; zato stvarne, važne lastnosti spregledajo namesto upoštevajo, zato pride do presenetljivih atraktorjev, nepredvidljivih emergenc, sinergij in posledic, odmikov od pričakovanj, do napak in težav, problemov, neuspahov	Dialektična teorija sistemov - metodološka podpora za sinergijo bistvenih specialistov s sistemom: <ul style="list-style-type: none"> • zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti • smernice za subjektivna izhodišča, ki podpirajo ustvarjalnost in celovitost, ko izhodišča določamo • smernice za stalnost ustvarjalnega sodelovanja, ko izhodišča uresničujemo • modeliranje ustvarjalnega dela in sodelovanja • zakon entropije • zakon potrebne in zadostne celovitosti • neformalna uporaba vsega tega z USOMID
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 7: Bistvo in posledice (dialektično) systemskega razmišljanja v primerjavi s tradicionalnim

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 8: Štirje zakoni sodobne dialektike³ kot nenehen proces

Srednjeveška metafizika ⁴	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 9: Primerjalen povzetek predindustrijske in sodobne podlage / stila razmišljanja

3. Univerzalna odličnost kot inovacija vrednot

Če smo pravkar prišli do sklepa, da je univerzalna odličnost pravzaprav bistvena lastnost ljudi, ne le njihovih izdelkov, ki odsevajo lastnosti svojih ustvarjalcev tako ali tako, potem se kaže tudi sklep, da univerzalna odličnost še ni dana ali celo prevladujoča lastnost mnogih in še manj splošna lastnosti celotne sodobne družbe, torej univerzalna. Ne moremo torej v stilu prikaza 15 za zdaj govoriti o univerzalni odličnosti kot etiki ali celo normi, ki že velja, ampak bolj v vrednoti, ki je lastnost izjemnih posameznikov in mora še postati kultura širše skupine, da bi se kasneje postopno uveljavila kot etika in norma.

³ Te zakone v praksi dopolnjujemo tudi s kategorijami dialektike, da lažje najdemo skupne imenovalce vseh analiz. Tu za njih ni prostora. Glejte: Mulej idr. 2000. Dodani pojmi povejo isto v teoriji sistemov.

⁴ 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.

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 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</i> deli 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 ⁵ , 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 ⁶ : odseva dejstvo, da medsebojni vplivi razlik povzročajo nastajanje novih sinergij; proces je nenehen in naraven, ne stanje.
4. Totalna negacija ⁷ : odseva <i>strah, da se bo spremenilo vse</i> , če se spremeni neki del lastnosti; je <i>osnova odporov do inoviranja, celo drobnega.</i>	4. Dialektična negacija ⁸ : v procesu nenehnega spreminjanja izginja del lastnosti, ki ni več aktualen, drugi še ostanejo. Inoviranje velja za normalno.

Prikaz 10: Praktične podlage in posledice srednjeveške metafizike in sodobne dialektike kot podlage razmišljanja, odločanja, delovanja in obnašanja

5 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.

6 Pojem kvaliteta v jeziku filozofije izraža dane bistvene lastnosti. Le-te se s postopnimi in) manj bistvenimi spremembami, označenimi s pojmom kvantiteta, spremenijo v novo kvaliteto. Zgled: otrok odrasča itd.

7 Po slovensko: popolna ukinitvev 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.

8 Po slovensko: delna ukinitvev 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.

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.⁹

Prikaz 11: Sistemsko razmišljanje – kratka opredelitev

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 12: Opredelitev celovitosti po dialektični teoriji sistemov

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.

⁹ Potreba po sistemskega 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.

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 **novi lastnosti pojava 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**.¹⁰

Prikaz 13: Sistemsko razmišljanje in teorija sistemov – povzetek lastnosti

‘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 14: Sistemsko razmišljanje o inoviranju po definiciji EU (2000, s. 6).

Vrednote nekega posameznika	→	Kultura skupine, ki je sprejela vrednote vplivnega posameznika
↑		↓
Norma: uveljavljanje etike z vplivom na ljudi, da smejo pripadati družbi/skupnosti/skupini	←	Etika: razširjena ali celo posplošna uporaba kulture kot merilo, kaj je prav in kaj narobe

Prikaz 15: Soodvisnost vrednot, kulture, etike in norm

¹⁰ 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 sistemsko razmišljanje utegne pomeniti kaj zelo različnega od drugih (npr. Pentagram 2008; EMCSR 2008).

Načelno bi si za uveljavljanje univerzalne odličnosti lahko pomagali z običajnim modelom uveljavljanja novosti iz prikaza 16, a bi morali ravnati z veliko občutka, saj gre za vrednote, ne za izdelke in/ali postopke dela, na kar se pretežno nanaša proces iz prikaza 16. Ko gre za vrednote, gre pač za vzgojo, torej za oblikovanje osebnosti. Zato kaže pričakovati oceno, da se proces mora začeti pri otrocih, kajti odrasli so menda že izoblikovane osebnosti, na katere se ne da več vplivati. Toda taka ocena odpira vsaj nekaj naslednjih pomislov in vprašanj:

- Kdo bo vplival na otroke, da bi pridobili nove, od dosedanjih različne ali celo bistveno različne vrednote, če ne odrasli?
- Kako naj otrokom privzgajajo nove vrednote odrasli, ki imajo in zagovarjajo ter prakticirajo stare vrednote?
- Pri kom naj otroci razen formalnega pouka dobijo tudi pouk z zgledom, če ne pri odraslih, ki prakticirajo neke vrednote – sodobne ali zastarele?
- Če se na odrasle ljudi res ne da več vplivati, zakaj je politikom in drugim vplivnim, ali vsaj vpliva željnim, tako važno, kaj piše v časopisih, slišijo ljudje v radijskih programih in vidijo v televizijskih?

Ostaja pa neizpodbitna resnica, da je v praksi vplivanje na vrednote ljudi še bolj zapleteno in dolgotrajno kot uveljavljanje novih izdelkov in postopkov, ki se tičejo samo znanja in vednosti, medtem ko so sprejemljivi po danih vrednotah.

Zato tudi tokrat dodajmo prikaz, ki opozarja, na kaj vse moramo biti pozorni, ko gre za uveljavljanje novosti, ki bi naj postala iz invencijsko-inovacijskega procesa inovacija, v prikazu 17.

Usposabljanje	Za strokovnost in za ustvarjalnost, vključno z ustvarjalnim sodelovanjem (voljo in sposobnostjo ter organiziranostjo za timsko delo) – seminarji, priročniki, praksa
Poslanstvo	Nadpovprečno doseganje systemske kakovosti celotnega poslovanja, ne samo izdelkov

Politika	Nenehno namensko iskanje možnih novosti in njihovo uveljavljanje / uresničevanje; mir kot m.i.r. ¹¹ , 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 vsch 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 16: Proces menedžmenta invencijsko-inovacijskega procesa

11 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.

4. Nekaj sklepnih spoznanj

Univerzalna odličnost je dosti bolj zapleteno vprašanje kot mednarodna odličnost, ker se ne da zožiti na lastnosti izdelkov in stila poslovanja, ampak gre za vrednote, ki bi morale postati norme, da bi človeštvo preživel. Kajti sedanje ozke vrednote vodijo v slepo ulico. Prehod k univerzalni odličnosti je torej nujna in težko uresničljiva inovacija.

Ni tehnično-tehnološka, da bi jo uresničili z nakupom strojev in programov za njih. Ni poslovno programska, da bi jo uresničili z novim poslovnim načrtom in novimi trgi ali novimi izdelki v svojem poslovnem programu. Ni organizacijska, da bi na novo zasnovali procese dela in sodelovanja v organizaciji in bi jo imeli. Ni metodijska, da bi uvedli nove metode dela in sodelovanja v organizaciji, zlasti pri invencijsko-inovacijskih procesih, in bi jo imeli. Je del ozadja stila vodenja, saj vsak človek poskuša na druge vplivati in je torej menedžer, ali vsaj poskuša t obiti, in torej del inoviranja stila menedžmenta v smeri k največji izvedljivi celovitosti.

Ne spada nujno ime inovacije, ustvarjene po službeni dolžnosti, saj je težko doseči, da nastane na osnovi ukaza, vendar lahko vodje pomagajo doseči univerzalno odličnosti pri sebi in pri drugih okrog sebe, zlasti mnenjski vodje.

Od lastnosti udeležencev je odvisno, ali spada med korenite ali drobne inovacije: koliko bolj se mora kdo spremeniti v smeri k univerzalni odličnosti, toliko bolj je korenita.

Legenda: kolikor temnejše je polje, toliko več vpliva agenta spreminjanja je potrebno, da bi možni odjemalci sprejeli novost kot inovacijo

Prikaz 17: Matrika bistvenih sestavin difuzije pri procesu sprejemanja novosti z vidika agentov spreminjanja

		Faze procesa odločanja o novosti				
		1 spozna- vanje	2 prepri- čanje	3 odloči- tev	4 upora- ba v praksi	5 nak- nadna potrdi- tev
Sestavine difuzije novosti						
Preje- mniki novosti	Sprejemniki – inovatorji					
	Zgodnji sprejemniki posamezniki					
	Zgodnji skupinski sprejemniki					
	Pozni skupinski sprejemniki					
	Počasni sprejemniki zamužniki					
Mnenski vodja						
Lastnosti novosti	Relativna prednost					
	Kompatibilnost					
	Zapletenost					
	Preizkusljivost					
	Opaznost					
Komuni- kacijski kanali	Javni					
	Medosebni					
Narava družbenega sistema						
Tip odločitve o novosti	Opcijska					
	Skupinska					
	Oblastna					
Posledice novosti	Želene neželene					
	Posredne neposredne					
	Anticipirane neanticipirane					

Omenjeni viri:

- EMCSR (2008): *Nineteenth European Meeting on Cybernetics and Systems Research 2008. Proceedings*. Austrian Society for Cybernetic Studies, Vienna, March 25-28
- Levy Leblond, J.-M. (2007): Examples of excellence. *Research*eu*, special issue, June, s. 37
- Mlakar, T. (2007): *Kontrolna teorija sistemov – nov model sistemskega razmišljanja (s preveritveno aplikacijo na zdravstveni sistem)*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- 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*, 37, 215-225
- Mulej, M. in soavtorji (2008): *Invencijsko-inovacijski 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
- Mulej, M., Kajzer, Š. (1998a): Tehnološki razvoj in etika soodvisnosti. *Raziskovalec*, 28,1
- Mulej, M., Kajzer, Š. (1998b): 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
- Noce, V., Williams, S. intervju z N. Mac Gregorjem (2008): »Ne smemo postati obsedeni z vprašanji lastništva«. *UNESCO Glasnik*, marec, s. 28-29
- Pentagram (2008): *International Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics*, ICSCI-2008 Pentagram Research Centre, Hyderabad
- Potočan, V., Mulej, M., editors (2007): *Transition into an Innovative Enterprise*. University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor