

mag. Tatjana Mlakar*
ddr. Matjaž Mulej**

Izvleček

UDK: 168.4:162.6

Zadostna in potrebna celovitost obravnave, ki je nujna za uspeh, je danes ogrožena zaradi nujne specializacije. Tudi znotraj teorije sistemov kot vede o celovitem razmišljanju se ozka specializacija krepi. Med posamičnimi teorijami ni vidna povezava. Avtorja ustvarjata novo teorijo sistemov, imenovano kontrolna teorija sistemov, s sinergijo teorije živih sistemov, teorije viabilnih sistemov in dialektične teorije sistemov ter nekaj metod za ustvarjalno sodelovanje in uveljavljanje zamisli kot inovacij, kot so USOMID, 6 klobukov razmišljanja, difuzija novosti in burjenje srca. To je četrta nova teorija sistemov, ustvarjena na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru.

Ključne besede: 6 klobukov razmišljanja, burjenje srca, dialektična teorija sistemov, difuzija novosti, kontrolna teorija sistemov, teorija viabilnih sistemov, teorija živih sistemov, USOMID, zadostna in potrebna celovitost

Abstract

UDC: 168.4:162.6

Holism of consideration must be a requisite for success, but the current unavoidable specialisation endangers it. Even within systems theory, specialisation is growing narrow. There is no visible link between single systems theories. The authors create a new systems theory called Control Systems Theory. It results from their synergy of the Living Systems Theory, the Viable Systems Theory, the Dialectical Systems Theory, and several methods of creative co-operation and realisation of ideas as innovations, such as USOMID, the 6 Thinking Hats, Diffusion of Novelties, and Heart Storming. This is the fourth new systems theory created at the Faculty of Economics and Business, University of Maribor.

Key words: 6 Thinking Hats, Control Systems Theory, Dialectical Systems Theory, Diffusion of Novelties, Heart Storming, Living Systems Theory, Requisite Holism, USOMID, Viable Systems Theory

JEL: I18, L32, M14, N34, O31, Y80

ZASNOVA KONTROLNE TEORIJE SISTEMOV KOT NOVEGA MODELA CELOVITEGA RAZMIŠLJANJA

The Concept of Control Systems Theory as a New Model of Holistic Thinking

Izbrani problem in vidik obravnavanja

Pri raziskavi, o kateri tu kratko in delno poročamo, izhajamo iz dveh spoznanj, ki skupaj prikažeta problem, ki ga poskušamo razrešiti: (1) Nobena izmed obstoječih teorij ne daje podlage, da bi specialisti posamične stroke hkrati zmogli dovolj sodelovanja in realističnega vpogleda v celoto z vsemi podrobnostmi, povezavami in posledično nastajajočimi lastnostmi vred. Tega ne omogočajo niti teorije sistemov, ki jih je danes že veliko, ni več samo splošne teorije sistemov (François (ur.) 2004). Tako omogoča na primer teorija živih sistemov (TŽS) vpogled v podrobnosti, a nobenega vplivanja. Teorija viabilnih sistemov (TVS) zmore to pomanjkljivost odpraviti, a brez vpogleda, kakršnega omogoča TŽS. A niti prva niti druga ne omogočata sposobnosti, vrednot in organizacijskih možnosti za medstrokovno sodelovanje, ki je pri sodobnem obvladovanju procesov dela – upravljanju, vodenju in operativnem delu – nujno. Slednje omogoča dialektična teorija sistemov (DTS), ki pa je šibkejša od omenjenih dveh teorij glede prvih dveh omenjenih lastnosti. (2) Ker je v dejavnostih, ki so tržnemu pritisku manj izpostavljene, težko pričakovati, da bi se inovativnost, zlasti racionalizacija, pojavila sama od sebe, je vloga sodobnega obvladovanja procesov nujno podvržena zavestni uporabi neke teorije. Če slednje ni, jo je pač treba napraviti. Tak model sistemskega, tj. dovolj celovitega razmišljanja pravzaprav (naj) pomeni model menedžmenta v transformiranju kompleksnih socialnih poslovnoorganizacijskih sistemov (v nadaljevanju SPOS) in hkrati učinkovitost delovanja SPOS.¹ Delovno ime modela je kontrolna teorija sistemov (KTS). Ustvarjava jo (T. Mlakar kot raziskovalka, M. Mulej kot njen mentor) z izvirnim poskusom povezati TŽS, TVS in DTS v novo sinergijo – KTS. Tukaj se bomo omejili na novo teoretično bistvo brez podrobnosti in aplikacije.

Nevarnost specializacije in danega starega stanja v obvladovanju kompleksnih socialnih poslovnoorganizacijskih sistemov javnega sektorja

Kolikor bolj raste specializacija ljudi in njihovih organizacij, toliko bolj so v nevarnosti, da bodo postali preozki, in toliko bolj so za sebe in druge nevarni, ker postajajo preozki. Sposobnost videti in upoštevati poleg ožjih tudi širše in posrednejše posledice lastnih dejanj in vplive na njih postaja vse bolj eksistenčno nujna (Mulej 1996).

* mag. Tatjana Mlakar, vodja oddelka za finance in računovodstvo, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, območna enota Krško, Bohoričeva 9, 8270 Krško, Slovenija. E-mail: Tatjana.Mlakar@zzzs.si.

** ddr. Matjaž Mulej, zaslužni profesor, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija. E-mail: mulej@uni-mb.si.

¹ Gre za problem nestalnosti menedžmenta oz. pogostih menjav vodilnih delavcev. Z usposobitvijo tistih, »ki ostajajo«, se problem navedene fluktuacije bistveno zmanjša. Tudi v tem je predvidena večja učinkovitost delovanja poslovnega sistema. Nastaja pa nevarnost rutinerstva in samozadovoljstva ali samozadostnosti, nenadomestljivosti. Zoper to je potreben nov pripomoček, ki ga kot okvirni predlog tu na kratko prikažemo.

Če s kritičnim premislekom sledimo temu spoznanju, to vodi v nadaljevanje podiranja danega stanja (status quo) v tradicionalnem menedžmentu. To še posebej velja za prakso menedžmenta (obravnavano) v manj dinamičnih organizacijah kot poslovnih sistemih (npr. javnem sektorju). Tam je treba doseči in priznati obstoj novih načinov, ki prispevajo k prepletanju različnih pogledov in vidikov delovanja pod-sistemov v poslovnem sistemu, ocenjevanja in presojanja (ne)racionalnosti odločanja in s tem posledično (ne)racionalnosti porabe (javnih ali zasebnih) sredstev.

Tudi ta izkušnja potrjuje trditev (Mulej idr. 1996), da je o presojanju sposobnosti za obvladovanje kompleksnosti smiselno govoriti z vidika povečevanja posameznikove (individualne in skupinske) sposobnosti (zlasti ustvarjalnosti in sodelovalnosti). Vidik poenostavljanja prakse je uporaben le delno, saj pogosto zaide iz poenostavljanja prakse v poenostavljanje pojmovanja prakse, ki ne daje podlage za skladnost obravnavane z zakonom zadostne in potrebne celovitosti (Mulej in Kajzer 1998), ampak za zgolj navidezno celovitost. Le-ta povzroča spreglede vsega, kar je zunaj izbranega edinega vidika in je zato nevarna.

Povezava teorije viabilnih sistemov, teorije živih sistemov in dialektične teorije sistemov kot priprava za modeliranje kontrolne teorije sistemov

O teoriji živih sistemov (TŽS) smo spoznali, da je zelo primerna, ko gre za opis podrobnosti na enaki teoretični podlagi, vendar zgolj to (Miller 1978; Mlakar 2000). O teoriji viabilnih sistemov (TVS) smo spoznali, da se ukvarja z organizacijami kot enim od tipov živih sistemov, a ne zgolj samo z vidika opisovanja, pač pa tudi z vidika obvladovanja (Beer 1989; Espejo in Uršič v Mulej 2000; Schwaninger 2006a in 2006b). Glede opisa podrobnosti je teorija živih sistemov primernejša. Po naši oceni ju je mogoče združiti, vendar tega ni napravil še nihče. Uspešnost obeh teorij je odvisna od lastnosti ljudi, a se z njima ne ukvarjata. To šibkost je mogoče odpraviti, če v novo sinergijo pripeljemo še dialektično teorijo sistemov (Mulej 1974; Mulej 1979; Mulej idr. 1992; Mulej idr. 2000; Mulej in Ženko 2004a in 2004b; Ženko in Mulej 2006; Mulej 2006). Tako bi nastala lahko nova – kontrolna teorija sistemov (KTS). Zaradi raziskovalne in delovne specializacije T. Mlakar bi jo poskusili uporabiti v sistemu zdravstvenega varstva (SZV) na primeru Slovenije.

Izhajamo iz predpostavke, da je analogija s prvimi petimi hierarhičnimi ravni od sedmih, na katerih Miller (1978) gradi svoja spoznanja (celica, organ, organizem, skupina, organizacija), tisto potencialno okolje iz TŽS, kjer se odvijajo procesi SZV neposredno. Miller takih analogij sicer nima, vendar lahko SPOS v praksi gledamo tako razčlenjeno, da pridemo do njihove analogije. Miller jo pravzaprav dovoljuje, saj pravi, da njegova teorija ni dokončna (Swanson 2005). Prav tako (po TŽS) ima vsaka od izbranih petih in tudi vseh sedmih hierarhičnih ravni še devetnajst značilnih pod-sistemov, ki se glede na vsebino sistema, ki ga opazujemo, pojavljajo v različnih pojavnih oblikah. Miller

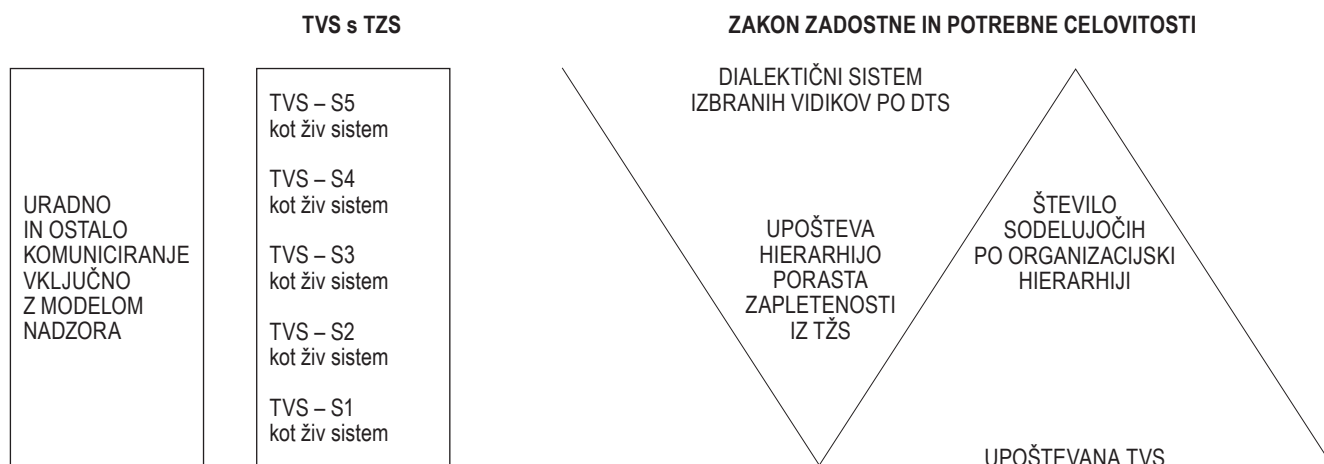
vsakega od sistemov proučuje z vidika: strukture sistema, osnovnega procesa, zaradi katerega sistem obstaja, pod-sistemov, odnosov med pod sistemi, procesov, ki se odvijajo znotraj sistema, modelov in simulacij.

TVS se usmerja na organizacije, ki so eden od tipov živih sistemov, in na njihovo sposobnost preživeti in ohraniti svoje bistvo v zapletenih razmerah, imenovano viabilnost. V TVS torej ne gre za opis danih dejstev z izbranega vidika, da gre za živ pojav in vsem njim skupne lastnosti, ampak za vidik ukrepov, potrebnih za obstoj organizacije kot viabilnega sistema. Med temi ukrepi je za interne odnose bistveno, da hierarhično organizacijsko višji viabilni sistem (VS) ne obstaja zato, da ukazuje, ampak zato, da z informacijami oskrbi nižje VS, da zmorejo opraviti svoje naloge čim bolj samostojno. Zato prenašajo nižji VS na višji sistem, vse do posloводства, samo preostali del problematike, ki jo celotna organizacija razrešuje, da omogoča svoj obstoj, pri čemer seveda naleti na problem potrebne in zadostne raznolikosti. Vrhovni VS znotraj organizacije dobiva, če deluje dovolj demokratično, samo preostalo raznolikost in z njo povezano problematiko, ne celotne, kar dobiva nedemokratičen, centralističen menedžment. Demokratičen menedžment je torej hkrati bolj razbremenjen tistega, kar zmorejo opraviti drugi, in ima več možnosti doseči potrebno in zadostno celovitost delovanja organizacije kot celote. Če gledamo navzven, tj. v odnose med organizacijo kot viabilnim sistemom in njenimi okolji (poslovnim, družbenim, naravnim), VS obstaja znotraj okolja, ki sega izven vednosti, znanja in obvladovanja ljudi znotraj organizacije. Kompleksnost tega okolja se lahko pokaže v širokem izboru nepričakovanih pojavov. Ne gre samo za to, da zmorejo ljudje videti omejeno število spremenljivk med neskončnim številom možnih spremenljivk okolja, ampak tudi za to, da zmorejo videti samo nekaj vidikov in zato le del vseh dejanskih lastnosti katere koli konkretne spremenljivke. Narava človekovih dejavnosti je pač taka, da je kompleksnost okolja mnogo večja od kompleksnosti VS samega (Espejo in Uršič v Mulej 2000). Zato je smiselno krepiti sposobnost organizacije kot poslovnega sistema, da obvladuje okolje, tako da krepi svoje vplive na okolje in zmanjšuje vplive okolja nase (Schwaninger 2006a in 2006b). Vendar nam praksa SPOS v SZV Slovenije kaže, da je lažje krepiti sposobnosti organizacije kot SPOS, če podrobno poznamo njene notranje lastnosti (Mlakar 2000, Kovač 2006). Zato nam VS sam ne zadošča in ga bomo v KTS povezali s TŽS in DTS. Na kratko to novo sinergijo prikazuje slika 1.

Iz sinergije, prikazane v sliki 1, prehajamo na prikaz bistva KTS in praktičnih vidikov delovanja te teorije z upoštevanjem, da za nivoje (pod)sistemov VS velja:

- S1 predstavlja operativno izvedbo nalog, npr. v zdravniški ambulanti;
- S2 predstavlja delovanje oddelka, službe, ki povezuje operative po kratkoročnih merilih optimiranja, npr. v oddelku bolnišnice z več ambulantami;
- S3 predstavlja delovanje organizacije – izvajalca nalog,

Slika 1: Povzetek kontrolne teorije sistemov kot nove sinergije delov zamisli DTS, TVS in TŽS z vključitvijo kontrolnega sistema



ki povezuje oddelke ipd., po srednjeročnih merilih optimiranja, npr. v bolnišnici z več oddelki;

- S4 predstavlja delovanje stroke v SZV, da z različnimi raziskavami pridobiva informacije za nosilce operativnega in politično strateškega odločanja; v medicinske raziskave spada npr. glede zdravil državna in meddržavna kontrola ter odobravanje pred uporabo;² daje podlage za opredelitev politike, strategije in taktike;
- S5 predstavlja politični vidik delovanja SZV, ki postavlja dolgoročne smernice in optimira celoto po dolgoročnih merilih, npr. s sklepi ministrstva za zdravje, vlade in parlamenta, vključno z upoštevanjem mednarodnih organov s področja skrbi za zdravje.

Vsak (pod)sistem VS deluje v SZV na osnovi aktivnosti in sodelovanja udeležencev z različnih strokovnih področij (medicina, ekonomija, pravo, finance ...). Razmišljanje le-teh z različnih strokovnih vidikov vodi v oblikovanje protokolov, ki zagotavljajo kakovostno izvajanje procesov, a seveda le na modelni ravni, kot predpisi ali okvirni predpisi. Množičnost udeležencev se manjša v smeri od S1 do S5. Da bi ustvarjali z uspešnim (medstrokovnim) sodelovanjem, potrebujejo metodo, ki ta trud podpira in lajša, hkrati pa preprečuje neustvarjalne prepire. Predlagamo, da uporabljajo metodologijo USOMID (ustvarjalno sodelovanje mnogih za inovativnost dela) skupno z De Bonovimi šestimi klobuki (Mulej in Mulej 2007). Za uveljavljanje ustvarjenih novosti, da bi iz njih nastale inovacije, tj. za uporabnike dokazano koristne novosti, in kasneje razširjena praksa, pa uporabljajo izsledke Rogersove teorije

² Ne strinjamo se torej s Schwaningerjem (2006a, 2006b), ki pravi, da sistem 4 predstavlja strateško raven. Ta teza namreč pomeni odstopanje od Beerove izvirne in po naši oceni bistvene kritike in dopolnitve prakse obvladovanja, ki ni poznala ali ni priznala bistvene vloge raziskovanja, razvijanja in drugih oblik pridobivanja informacij za potrebe operativnega dela (v VS 1, 2 in 3) in politike poslovanja (v VS 5).

difuzije novosti (Rogers 1995 ali 2003) in Jensenovega burjenja srca (Jensen 2003). Tako dosežena spoznanja in sklepe laže uveljavijo. Z njimi laže izdelajo in uveljavijo potrebne novosti, da dano prakso izboljšajo ali zamenjajo za novo, koristnejšo.

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 opravljenega dela ... Ambulant je seveda veliko in imajo različne specializacije, prav tako je veliko drugih služb.

Udeleženci (pod)sistema S2 so v funkciji 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 VS3 so v funkciji menedžerjev pri izvajalcih delovnih nalog. Skrbijo za 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 VS3 je srednjeročen, kar ga loči od VS2, ki je kratkoročen.

Udeleženci (pod)sistema VS4 so v funkciji strokovnih in raziskovalnih organov na nivoju države in sveta nasploh. Sodelujejo s podsistemi VS1 do VS3 in s podsistemom VS5. 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 druge 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. VS4 ne odloča, ampak raziskuje in predlaga. Odloča le znotraj svojega delovanja, tako kot tudi vsak drug VS.

Udeleženci (pod)sistema VS5 sodelujejo z nivojem S4 ter na osnovi njihovih predlogov oblikujejo strategijo SZV države. Pri tem je treba upoštevati različne kriterije in vidike, določiti prioritete, spoštovati etična načela, kar pomeni slediti zakonu potrebne in zadostne celovitosti. Razlika odločanja VS5 od VS2 in VS3 je ta, da gre za dolgoročnost, ne za srednjeročnost in kratkoročnost.

Vsak VS za obvladovanje svojega internega delovanja vključuje tudi vseh pet VS, a seveda s sebi prilagojeno konkretno vsebino (gl. sliki 2 in 3).

Vsak VS si krepi vpogled v obravnavani položaj tako, da uporabi vseh prej omenjenih šest vidikov iz TŽS (19 podsistemov itd.). Vendar se morajo udeleženci razprave in prakse opredeliti, kaj štejejo za potrebno in možno ter iz tega izpeljati svoj sklep, kaj za njih predstavlja utemeljene cilje. V tej fazi TŽS in TVS nista tako uporabni, kot je DTS. Po njej miselne aktivnosti, ki se morajo dogajati v procesu izvajanja delovnih nalog, izhajajo iz spleta sestavin izhodišč (Mulej in Mulej 2007):

1. OBJEKTIVNIH IZHODIŠČ V OBLIKI POTREB, ki jih zaznamo in izmed njih izberemo prednostne.
2. SUBJEKTIVNIH IZHODIŠČ v obliki:
 - vrednot (npr. želje),
 - vednosti (kaj vemo o obravnavani zadevi),
 - znanje (kako zagotoviti želeno).

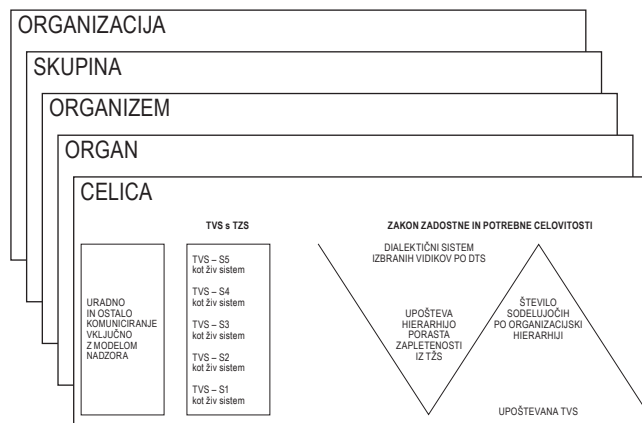
Na njihovi sinergijski osnovi si pomagamo z dialektičnim sistemom vidikov zaznati potrebe in izmed njih izbrati prednostne, enako pa tudi zaznati možnosti in izmed njih izbrati prednostnim potrebam ustrezne.

3. OBJEKTIVNIH IZHODIŠČ V OBLIKI MOŽNOSTI, ki jih zaznamo in izmed njih izberemo ustrezne za izvedbo procesa v skladu z izborom zaznanih in prednostnih izmed potreb.

Na osnovi vseh treh soodvisnih sestavin izhodišč s sinergijsko sintezo prednostnih potreb in ustreznih možnosti oblikujemo CILJ, ki mu določimo NALOGE in AKCIJE, ki jih IZVAJAMO po načelih USOMID, s katerimi izhodišča konkretiziramo v skladu z razmerami. Tako dosežemo potrebno in zadostno celovitost, pri tem pa si, ko gre za uveljavljanje novosti v praksi, pomagamo z Rogersovo teorijo difuzije novosti in Jensonovim burjenjem srca ter z upoštevanjem inovacijskih predlogov, da staro stanje lažje prenovimo.

Iz slike 1 oblikujemo sliko 2, ki predstavlja model KTS.

Slika 2: Model KTS



Kako se nivoji sistemov iz TŽS povezujejo s petimi VS iz TVS, kaže slika 3.

Slika 3: Nivoji TŽS in (pod)sistemi VS na primeru sistema zdravstvenega varstva (SZV)

PODSISTEM VS	NIVO TŽS	VS 1-5	RAVEN
VS 5/7, npr. v SZV: Organizacija združenih narodov	TŽS 7	VS 5 VS 4 VS 3 VS 2 VS 1	normativna strateška operativna operativna operativna
VS 5/6, npr. v SZV: Svetovna zdravstvena organizacija	TŽS 6	VS 5 VS 4 VS 3 VS 2 VS 1	normativna strateška operativna operativna operativna
VS 5, npr. v SZV: državni organi za zdravje, npr. parlament, vlada in ministrstvo za zdravje Slovenije	TŽS 5	VS 5 VS 4 VS 3 VS 2 VS 1	normativna strateška operativna operativna operativna
VS 4, npr. v SZV: raziskovalne in razvojne organizacije za zdravje in z njim povezane dejavnosti	TŽS 4	VS 5 VS 4 VS 3 VS 2 VS 1	normativna strateška operativna operativna operativna
VS 3, npr. v SZV: bolnišnica kot zdravstveni, poslovni, pravni itd. sistem	TŽS 3	VS 5 VS 4 VS 3 VS 2 VS 1	normativna strateška operativna operativna operativna
VS 2, npr. v SZV: oddelek v bolnišnici	TŽS 2	VS 5 VS 4 VS 3 VS 2 VS 1	normativna strateška operativna operativna operativna
VS 1, npr. v SZV: ambulanta oddelka bolnišnice	TŽS 1	VS 5 VS 4 VS 3 VS 2 VS 1	normativna strateška operativna operativna operativna

V sliki 3 nimamo prostora, da bi pokazali pojavne oblike za VS 1-5 iz zadnjega stolpca, tj. znotraj vsakega VS posebej. V primeru ambulante je lahko v vlogi VS5 vodja

ambulante. VS 4 tvorijo njegovi svetovalci iz literature in prakse, vključno s sodelavci znotraj in zunaj ambulante, ki pomagajo inovirati dano prakso delovanja ambulante. V vlogi VS 3 so usklajevalci delovanja ekip na srednji rok ambulante, kar je npr. en mesec; gre torej za plan dela in zagotavljanje smiselne skladnosti prakse z njim. V vlogi VS 2 so usklajevalci dela ekip na kratek rok, npr. s tedenskim in dnevnim planom. V vlogi VS 1 so operativne ekipe pri vsakdanjem delu v ambulanti. – Podobno bi se dalo pokazati za vsak VS, a za razumevanje osnovne zamisli se ta podrobnost ne zdi potrebna in presega okvir tega članka.

DTS je vir tistega dela lastnosti udeležencev, ki vodijo v ustvarjalno medstrokovno sodelovanje specialistov različnih strok. Pri tem uvajamo način sodelovanja USOMID-NOVOSTI s 6 klobuki razmišljanja, kar pomaga optimirati pripravo modela.

Pri neavtorjih modela pa uveljavitev omogoči teorija difuzije novosti.

Spremljanje in analiziranje modela izvajamo z novim kontrolnim modelom KTS. Kaj več podrobnosti o tem pa kdaj drugič.

Sklepne ugotovitve

V slikah 1 in 2 ugotavljamo, da v vseh sistemih iz slike 3 potrebujemo ljudi s sposobnostjo uporabljati dialektično sistemsko razmišljanje, pri čemer je širina dialektičnega sistema skladna s konkretno nalogo vsakega sodelavca kot delavca – specialista in sodelujočega z drugačnimi specialisti.

Vsak od sedmih sistemov po TŽS vsebuje vseh pet sistemov po TVS in vsak od teh opravlja vse funkcije, ki jih izražajo podsistemi po TŽS. Da to lažje zmore, ima lastnosti človekovih subjektivnih izhodišč iz DTS pri sodelavcih.

Vseh pet sistemov po TVS je rekurzivnih, tj. se ponavljajo z obojesmernim vplivom vseh ravni, vključno z vsemi sedmimi sistemi ali ravnimi iz TŽS. Zato je obvladovanje lahko distribuirano, torej razmejeno, tako da je možna maksimalna avtonomija nižjih sistemov (po hierarhiji zapletenosti iz TŽS), ne da nastaneta njihova izoliranost in neodvisnost namesto sodelovanja in soodvisnosti. Prav tako ne nastane ukazovalna, ampak informacijska nadrejenost: občasno ukazovanje obstaja, a pomeni hiter prenos informacij, skladnih z zakonom zadostne in potrebne celovitosti, ne pa vsiljevanja. V pripravi je odločitev, da je koristno ali celo neogibno – zato da ne bi nastalo nezaupanje namesto etike soodvisnosti in sprejemanje odločitev v praksi, ne le na papirju – uporabiti metode organiziranega in dovolj celovitega ustvarjalnega sodelovanja, kakršno je npr. USOMID s 6 klobuki razmišljanja. Toda tudi s takimi metodami ne bo izvedljivo, da bi se v pripravo odločitev vključili vsi, kot v kakšni idealni demokraciji. Zato je smiselno šteti sprejete odločitve za invencije, ki naj postanejo v praksi uporabnikov inovacije, in pri njihovem uveljavljanju uporabiti teorijo difuzije novosti.

Naj spotoma povemo, da je to po dialektični teoriji sistemov (Mulej 1974; Mulej 1979), dialektičnem omrežnem

razmišljanju (Rosi 2004; Rosi in Mulej 2006) in poslovni kibernetiki (Potočan, Mulej in Kajzer 2005) četrti prispevek v svetovno zakladnico teorije sistemov, ki je nastala na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru.

Omenjeni viri

- Beer, S. (1979). *The Hearth of Enterprise*. Chichester et al.
- Jensen, R. (2003). *Viharjenje srca*. New moment 3, Ljubljana.
- Kovač, S. (2006). Simptomi neučinkovitega javnega sektorja. *Finance* (21. 6. 2006), 8–9.
- Miller, J. G. (1978). *Living Systems*. New York: McGraw Hill.
- Mrakar, T. (2000). *Zdravstveno varstvo kot organizacijski sistem v luči teorije živih sistemov in dialektične teorije sistemov*, magistrsko delo, Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Mulej, M. (1974). Dialektična teorija sistemov in ljudski reki. *Naše gospodarstvo* 21(3–4), 207–212.
- Mulej, M. (1979). *Ustvarjalno delo in dialektična teorija sistemov*. Celje: Razvojni center.
- Mulej, M., Mulej N. (2007). De Bonova metodologija »Šest klobukov razmišljanja« in Mulejeva metodologija ustvarjalnega sodelovanja »USOMID« v novi kombinaciji. *Organizacija*, 1: 34–41.
- Mulej, M. idr. (1996). *Teorije sistemov*. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, M. idr. (2000). *Dialektična in druge mehkosistemske teorije*. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Mulej, M., V. Potočan, Z. Ženko in Š. Kajzer (2006). Etika soodvisnosti kot ozadje družbene odgovornosti. V: Hrast, A., Mulej, M., Knez–Riedl, J. (ured.). *Konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2006*. IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Maribor, 6. Junij 2006. CD-ROM.
- Potocan, V., M. Mulej, and Š. Kajzer (2005). Business Cybernetics. *Kybernetes*, 34 (9–10), 1496–1516.
- Rosi, B. (2004). *Prenova omrežnega razmišljanja z aplikacijo na procesih v železniški dejavnosti*. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business.
- Rosi, B. in M. Mulej (2006). The dialectical network thinking – a new systems theory concerned with management. *Kybernetes*, 35 (7–8): 1165–1178.
- Schwaninger, Markus (2006). *Intelligent Organizations, Powerful Models for Systemic Management*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Swanson, G. A. (2005). The Study of Pathology and Living Systems Theory, *Sistem Research and Behavioral Science*, 22 (5): 363–371.