

# De Bonova metodologija »šest klobukov razmišljanja« in Mulejeva metodologija ustvarjalnega sodelovanja »USOMID« v novi kombinaciji<sup>1</sup>

Matjaž Mulej<sup>1</sup> Nastja Mulej<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, SI-2000 Maribor, mulej@uni-mb.si

<sup>2</sup>New Moment Ideas Company, SI-1000 Ljubljana; info@newmoment.si

Prvi avtor je pri iskanju, kako podpreti stvarno tranzicijo, s katero bi se institucionalna zmogla uresničiti, naletel na metodologijo z imenom »6 klobukov razmišljanja«. Prispevek kaže, kako sta jo soavtorja povezala z vsaj enako staro lastno metodologijo USOMID, ki tudi služi za podpiranje ustvarjalnega razmišljanja. Možna je njuna sinergija. Prvi preizkusi zamisli so pokazali, da je lahko zelo koristna. USOMID dobro podpre zlasti modri in beli klobuk, obenem pa dobi podporo od rdečega, črnega, zelenega in rumenega klobuka v fazah ustvarjanja idej in priprave odločitev; v fazi njihovega uresničevanja pa je USOMID videti zopet dobro dopolnilo za metodo 6 klobukov.

**Ključne besede:** dialektična teorija sistemov, inovativno poslovanje, metodologija USOMID, metodologija šest klobukov razmišljanja, ustvarjalno sodelovanje, tranzicija

## 1 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 rutinskega 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 mineva 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.

## 2 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.

Uporabimo tukaj del mimiografiranega predavanja prof. dr. De Bona (2005a)!

### 2.1 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, zato iti do mesta ni težko. Toda če se ista skupina ljudi odloči, da bo preplezala goro, sama odločitev in postavitev 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 nadstropju, 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 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

<sup>1</sup> Prispevek je nastal v okviru raziskovanja po programu »Od institucionalne k stvarni tranziciji v inovativno podjetje«, ki ga podpira Agencija RS za raziskovanje v letih 2004-2007. Ustvarjalno sodelovanje, ki dosega čim večjo celovitost, je med pogoji, da bi uspela tranzicija iz rutinsko-investicijsko-nehovskega gospodarstva in družbe v inovativno.

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 generalizirali 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 zgoljve postelje za 10 cm, so ledvice dobile ravno prav krvi za svoje delovanje. Bolniki niso potrebovali ne operacije ne zdravil 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 oblečil. Na koliko načinov se lahko oblečem?« Če vzamete računalnik, ugotovite, da obstaja 13916900 načinov. Enajst možnosti za prvo oblečilo, deset možnosti za drugo in tako naprej. Če bi se vse svoje budno življenje oblečili 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 črnilom. Z žlico prenesemo črnilo na brisačo in za seboj pustimo madež. Pa še enega in še enega. To je tipičen pasivni sistem. Če pa z vročim črnilom 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 odsamoorganizacijskega 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 2500 let mislimo: če je ideja logična, ne potrebujemo kreativnosti. Čista bedarija! In v to smo verjeli 2500 let, ker nismo razumeli, kako je lahko nekaj hkrati logično in nevidno.

## **2.2 Grška trojica**

**Zakaj 2500 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.

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 trojice, kot jim rečem, smo dobili navado argumenta. 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. Količina idej se pomnoži, časi sestankov pa precej zmanjšajo.

**Kdaj pa ima argumentiranje smisel?** Skoraj nikoli, razen morda, kadar se sprašujemo, ali se je nekaj zgodilo ali ne.

### 2.3 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 najboljša, 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 ker so bili čisto 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 se, ko odraste, poroči in preseli v možovo 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 osebe 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 idej 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 preprosto 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.

Najin komentar: 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, 2006; Nussbaum, 2005).

### 3 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 1:

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

#### Prikaz 1: Bistvo vsakega od 6 klobukov razmišljanja

- beli = nevtralna, objektivna, dejstva brez interpretacije, kot računalnik;
- rdeči = občutja, čustva, intuicija, neracionalno, nedokazani občutki, brez upravičevanja;
- 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.

čustva so neogibno dejstvo. Na dan pride intuicija, ki vodi v nov pogled in s tem v ustvarjalnost. Oblikuje se mnenje, ki je enako: ocena + 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 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. Ta spada pod zeleni klobuk.

Zeleni klobuk zajema energijo in novost, kreativnost, ki je ključni del razmišljanja. Je premišljena 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, in De Bono, 2006). 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 vidik, 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.

#### 4 Možne potrebe po izpolnitvi metodologije USOMID in povzetek bistva USOMID<sup>2</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 potrebnih 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. 2. Z njimi je namreč mogoče doseči, da udeleženci sestanka / člani krožka razmišljajo *vsi hkrati v isti smer, a ne glede na stroko, 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.

#### 5 Postopek USOMID-NOVOST kot splošna metoda za ustvarjalno delo in sodelovanje in krožek za USOMID

Tukaj se osredinjamo na stične točke med USOMID in metodo 6 klobukov razmišljanja. Zato nas med značilnostmi USOMID nekoliko bolj kot druge lastnosti zanima postopek, po katerem tečeta delo in sodelovanje po USOMID. Ta postopek bi namreč izpopolnil tkim. modri klobuk, ostalih pet klobukov pa bi izpopolnilo delo in sodelovanje po USOMID.

Oznaka NOVOST je smiseln prevod kratice SREDIM, ki je sestavljena iz začetnih črk angleških besed. Oznaka USOMID pa pove, da ne gre le za urejen postopek *dela*, ampak istočasno za ustvarjalno sodelovanje, ki ga v izvorni varianti SREDIM ni.

V koraku *N* (= nabor in izbor problema) prisotni najprej naberejo mnenja, kaj so problemi, ki so vredni reševanja. Iz spiska problemov, ki tako nastane, potem vsak posameznik izbere, katerega bi pomagal reševati. Tako iz prijav nastane krožek in izbor problema. (Tu je uporabnih vseh šest klobukov. Modri služi, da obvladujemo postopek.)

V koraku *Op* (= opis izbranega problema) krožek zbira podatke o izbranem problemu. Pri tem si lahko usmerja svoje delo s programi iz DTS, ki jih tukaj ne povzemamo. V tem koraku k nobenemu podatku ne postavimo vprašanja 'zakaj' niti kako drugače na dvomimo o njem. To je pozitivistična, nekritična faza, kritična bo naslednja. (Podobna je razmišljanju pod belim klobukom.)

V koraku *V* (= vrednotenje podatkov iz opisa) pride vprašanje 'zakaj' v središče pozornosti. Rešitve še nimamo, le neovrednotene podatke. Moramo jih torej analizirati (= poiskati skrito bistvo problema), da bomo kasneje lažje prišli do rešitve, ki ne bo navidezna, ampak smiselna. Izid tega koraka bo ena ali več možnih rešitev, ampak šele v osnutku. (Tu je zopet uporabnih vseh šest klobukov, a zlasti rdeči, črni, rumeni in zeleni.)

V koraku *Od* (= odločitev za rešitev problema) bomo namreč najprej ocenili, katera izmed rešitev je sorazmerno najbolj realistična in obetavna, kakšna je možna kombinacija delov posamičnih možnih rešitev v novo sinergijo ipd. Potem bomo izbrano možno rešitev (= idejno rešitev) poskusili dognati do uporabnosti in koristnosti. (Tu je uporabnih vseh šest klobukov, a zlasti rdeči, črni, rumeni in zeleni.)

V koraku *S* (= spreminjanje starega stanja) bomo poskusili rešitev, ki smo jo dognali v prejšnjem koraku, uveljaviti v praksi (ali vsaj/najprej modelno pripraviti za to). Če se ljudje ne počutijo njeni (so)avtorji, bo treba lomiti njihov odpor; to bo uspelo samo ljudem, v katere je veliko zaupanja. Zato utegne to biti samostojen nov problem, celo projekt. (Na to fazo se metoda šest klobukov več ne nanaša, uporabna pa je za njeno modeliranje.)

V koraku *T* (= trajna uveljavitev rešitve) bomo upoštevali, da ni nujno, da tisto, kar uvedemo v prakso, v njej tudi ostane. Zato bomo sedaj poskrbeli, da nekdo skrbno vzdržuje uvedeno zamisel. Obenem bomo v tej fazi opazili, kaj še ostaja ali na novo postaja odprt problem, kar je uvod v naslednji cikel uporabe postopka USOMID/NOVOST. (Na to fazo se metoda šest klobukov tudi več ne nanaša, uporabna pa je za njeno modeliranje.)

*Konkretne postopke za izvedbo korakov NOVOST določimo sproti glede na značaj problema.*

Štiri korake, po katerih teče *izvajanje vsakega* izmed korakov NOVOST, smo dodali avtorji USOMID. Uvedli smo jih, ker se je pokazalo, da brez njih sicer dobimo urejen proces dela, ne pa ustvarjalnega sodelovanja. Kratek

<sup>2</sup> Podrobneje v najnovejši verziji glejte v: Mulej, Ženko, 2004, str. 3.

komentar:

1. *Posamično pisno* razmišljanje je uvedeno, 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 ali natipkan, da je avtorja kar najtežje spoznati, vsebino pa kar najlažje.
2. *Kroženje zapisov* med člani skupine je uvedeno, 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 zaokroževanja in usklajevanja ali povzetka vseh ali vsaj prevladujoče sprejetih zamisli.
4. *Izdelava čistopisa* pomeni sintezo doseženih sklepov o ustvarjenih zamislih.

Kadar proučujemo postopke dela ustvarjalnega značaja, jih zapisujemo z uporabo okvirnih programov, ki jih tu ne povzemamo, a z njimi zajamemo potrebne podrobnosti in jih povežemo v celoto. Seveda pa tudi najprej izdelamo okvirno sliko in potem gremo vse podrobneje. Tako postopno izpolnimo celoten sistem pogojev za potrebno in zadostno celovitost.

Kako se v tak postopek vključuje vsak posameznik, je stvar organizacijskih možnosti. Najobičajnejša organizacijska možnost za ustvarjalno sodelovanje je *sestane*, a ga večina po izkušnjah ne doživlja kot prostor za veliko ustvarjalnosti. Eden od razlogov je v tem, da ne poteka po logiki pravkar zapisane metode, ampak bolj argumentacijsko-prevladovalno in/ali kot enosmerna komunikacija. Drugi razlog je 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* dela po postopku USOMID-NOVOST že v tisti prvi fazi, ko deluje še *neformalno* in 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 spisec 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. Skupno jih je 12, a jih tu ne moremo povzeti podrobneje (glejte: Mulej & Ženko, 2004).

Običajno opravlja vsako vlogo nekdo drug. 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.

Opomba 1: 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.

Opomba 2: Tudi za metodo 6 klobukov razmišljanja 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. 1, to metodo usmerja bolj v invencijsko kot v inovacijsko fazo invencijsko-inovacijske politike. Tako se dopolnjujeta.

Razlika med dialektično teorijo sistemov, ki jo v praksi uveljavljamo z USOMID, in metodo 6 klobukov razmišljanja je vidna v Prikazu 2.

Prikaz 2: Primerjava razlik bistva dialektične teorije sistemov in 6 klobukov razmišljanja

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
--	--

Stična točka je skupni namen in učinek obeh metod. Povzema ga Prikaz 3.

V USOMID imamo postopek in 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 povzema prikaz 4.

Prikaz 3: Stične točke bistva dialektične teorije sistemov in 6 klobukov razmišljanja

Obe zamisli nasprotujeta praksi nesistemskega / necelovitega 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, saj daje delna spoznanja, kar je važno, a premalo: vsak ima delno prav in drugim nasprotuje brez sinergije

Prikaz 4: USOMID-NOVOST z vgradnjo 6 klobukov razmišljanja

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 krepí 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)

## 6 Sklepna spoznanja

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: večja sodelovalnost vodij, da ne bi le enosmerno ukazovalo (Petrovič, 2005; Schwarz & Wdowiak, 2004; Schwarz & Harms, 2005). Preskusi so pokazali, da se kombinacija obnese (Mulej & Mulej, 2006; delo s študenti).

## Literatura in viri

- Afuah, A. (1998). *Innovation Management*. Oxford University Press. New York
- Buchinger, E., urednik (2005). *Proceedings of the 6<sup>th</sup> 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
- De Bono, E. (2005). Šest klobukov razmišljanja. Ljubljana: New Moment (V: *New Moment*, 28, vsa revija)
- De Bono, E. (2006). Lateralno razmišljanje. Ljubljana: New Moment (V: *New Moment*, 30, 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)
- Florida, R. (2005). *Vzpon ustvarjalnega razreda*. IPAK, Velenje
- 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
- Henry, D. (2006). Creativity Pays. Here's How Much. *BusinessWeek*, April, 24: 76
- Huston, L. & Sakkab, N. (2006). Connect and Develop. Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation. *Harvard Business Review*, March: 1-8
- IBM (2006). *Global Innovation Outlook 2.0*. International Business Machines Corporation. Armonk, NY
- McGregor, J. et al. (2006). The World's Most Innovative Companies. *BusinessWeek*, April, 24: 63-74
- Mulej, M. (1979). *Ustvarjalno delo in dialektična teorija sistemov*. Razvojni center, Celje
- Mulej, M. (1982). Dialektično-sistemska programiranje delovnih procesov – metodologija USOMID. *Naše gospodarstvo*, 28(3): 206-209
- Mulej, M. & Ženko, Z. (2004). *Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management*. Management Forum. Maribor

- Mulej, M. & N. (2006). Innovation and/by Systems Thinking by Synergy of Methodologies "Six Thinking Hats" and "USOMID". V: *PODIM 26, Cooperation between the economic, academic and governmental spheres: Mechanisms and levers*, uredniki Rebernik, M. et al., 30-31 Marec. Maribor, EPF, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij. (Delavnica)
- Mulej, N. (2006). Kakovost življenja si ustvarjamo s kakovostjo razmišljanja. Intervju z E. De Bonom. *M+ manager*, junij, 3: 44-45
- Nussbaum, B. (2005). Get Creative. How to Build Innovative Companies. *BusinessWeek*, August, Special Report, 8/15, 51-58
- Petrovič, S. (2005). Inoviranje vodenja s situacijskim vodenjem, diplomskodelo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. Maribor
- Schwarz, E. & Wdowiak, M., eds. (2004). *International Entrepreneurship – Poland, Slovenia and Austria*. Alpe-Adria University, Klagenfurt. E-book
- Schwarz, E. J. & Harms, R. (urednika.) (2005). *Integriertes Ideenmanagement. Betriebliche und ueberbetriebliche Aspekte unter besonderer Beruecksichtigung kleiner und jungerer Unternehmen*. DUV – Deutscher Universitaetsverlag. Wiesbaden.

**Matjaž Mulej** je doktor ekonomskih znanosti (s področja teorije sistemov) in doktor menedžmentskih znanosti (s področja inovacijskega menedžmenta), zaslužni profesor teorije sistemov in inovacij. Deluje na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Redni profesor je bil od leta 1983 do 2001. Je avtor dialektične teorije sistemov in teorije inovativnega poslovanja (za tranzicijske razmere). Objavljal je v več kot 40 deželah in služboval v šestih. Objavil in uredil je preko 60 knjig in zbornikov. Bil je gostujoči profesor in raziskovalec v tujini 15 semestrov, med drugim na Cornell U., ZDA. Med vidne časti štejemo članstvo v treh Akademijah znanosti in umetnosti – Newyorški (1996), Evropski s sedežem v Salzburgu (2004) in Evropski s sedežem v Parizu (2004). Predava na vseh slovenskih univerzah in dveh avstrijskih. Med javnimi zadožitvami je vidna naloga podpredsednika International Federation for Systems Research (IFSR) v obdobju 2002-2004 in 2004-2006 ter vloga predsednika IFSR od aprila 2006 dalje. V registru raziskovalcev ima številko 8082; tam je zapisanih preko en tisoč avtorskih postavk. Ima okrog 120 citiranosti in samo v letih 2000-2006 skoraj 20 člankov v revijah prvega ranga (s soavtorji). Bil je tudi dekan in prorektor Univerze v Mariboru v obdobju 1997 - 2001. V Mednarodni enciklopediji teorije sistemov in kibernetike, 2. izdaja (Charles François, ed., 2004), Saur, Muenchen, je devet vnosov o M. Muleju in njegovi dialektični teoriji sistemov.

**Nastja Mulej** je magistra komunikacijskih znanosti, univerzitetna diplomirana sociologinja (s področja analitične sociologije) in univerzitetna diplomirana ekonomistka (s področja marketinga) in ekonomistka (s področja financ). Deluje v mednarodnem podjetju za ustvarjalnost in oglaševanje New Moment, enoti v Ljubljani kot ustvarjalka. Kot predavateljica sodeluje na dveh visokih šolah v Sloveniji. Je edina Slovenka z licenco za trenerko metode 6 klobukov razmišljanja. Ima veliko mednarodnih izkušenj, zlasti s sodelovanjem v žirijah mednarodnih oglaševalskih festivalov in kot organizatorica mednarodnih prireditev *New Moment Ideas Campus* vsako drugo leto v Piranu.



**Borut Rusjan**

**Problems and Deficiencies in the Research on Manufacturing Strategic Planning as Reason for its non Applying in the Praxis**

The purpose of the paper is to show major problems and deficiencies in the research of the content of the manufacturing strategic planning. Research of the content of the manufacturing strategic planning studies manufacturing strategic goals, strategic decisions inside manufacturing, relationship among strategic decisions and the impact of manufacturing strategic decisions on manufacturing strategic goals. Related to the research of manufacturing strategic goals we emphasise the question of appropriate determination of goals and the problem related to this question. The problem is that researchers often do not appropriately distinguish between the manufacturing strategic goals and the means to achieve them. In order to achieve appropriate distinction of goals and means at the manufacturing business function level we emphasise the distinction of the purpose of the manufacturing strategic goals and of the purpose of manufacturing strategic decisions. The purpose of manufacturing strategic goals is to guarantee the achievement of company's competitive advantage, and the purpose of manufacturing strategic decisions is to guarantee the achievement of appropriate results related to manufacturing strategic goals. We also emphasise that there is a lack of systematic research of relationship among the manufacturing strategic decisions and of the relationship between the manufacturing strategic decisions and manufacturing competitive priorities. The consequence of this is the neglect of possible trade-offs among the manufacturing competitive priorities and the neglect of the analysis phase in the process of planning. The neglect of the analysis leads to implementation of improvements on the basis of benchmarking best practices of other companies and to conclusions about universal approaches for improvement of manufacturing competitive priorities results, which is in confrontation with the approach of choosing improvement activities on the basis of identified problems.

**Key words:** manufacturing strategic planning, content of planning, manufacturing competitive priorities, manufacturing strategic decisions

**Matjaž Mulej, Nastja Mulej**

**De Bono's Methodology "Six Hats of Thinking" and Mulej's Methodology of Creative Cooperation "USOMID"**

In his search for ways to support the real transition and thus to realize the institutional one, the first author came across the methodology called »Six thinking hats«. This contribution briefs how coauthors have linked it with the first author's own methodology that is called USOMID, which is at least equally old, and supports creative thinking, too. Synergy of both methodologies is feasible. The first trials demonstrated that it can be very useful. USOMID supports well the blue and white heads, first of all, while receiving support from the red, black, green, and yellow hats in the phases of creative work and preparation of decisions; in the phase of implementing them USOMID seems to complete up the 6 thinking hats method.

**Key words:** creative cooperation, Dialectical Systems Theory, innovative business, methodology USOMID, methodology Six thinking hats, transition

**Mitja Ruzzier, Maja Konečnik**

**Internationalization of Small and Medium Enterprises: An Integrative Conceptual Model**

Internationalization of small and medium enterprises (SMEs) is becoming a very important research area, because of their crucial role in developing economic growth. Globalization of the economic environment is challenging the current economic theories underpinning the SMEs research. The study seeks to integrate new phenomenon of international new venture with widely accepted theories of SMEs internationalization into a new redefined integrative conceptual model of SMEs internationalization. The new model is built around key internationalization dimensions, internationalization antecedents and consequences. A set of propositions about relationships in the conceptual model is developed and implications are proposed.

**Key words:** internationalization, small and medium enterprises (SMEs), entrepreneur

**Siniša Drobnjak, Eva Jereb**

**Is Living at Distance our Future?**

Using the information communication technology, introducing distance education, employing workers to work at distance, using services at distance, accepting the informational society, and building a virtual environment all enhance tomorrow's changes of man's habits. In the paper the effect of stated elements to the new way of life - life at distance is described.

**Key words:** information communication technology, distance education, work at distance, services at distance, informational society, virtual environment, life at distance

**Tatjana Kozjek, Vladislav Rajkovič, Marko Ferjan**

**A Media Choice Decision-Making Model to be Used in Public Relations**

The central part of the article comprises a media choice decision-making model to be used in public relations. The model's essence is the use of modern information methods with the emphasis on artificial intelligence methods in decision-making processes which enable transparency and interpretation of knowledge used in decision-making and of the decision itself. Within the solution, a realization of the model base is described by means of the DEXi program system. The model takes into account quantity as well as quality choice criteria. In this way, a more holistic idea of the media and the goals pursued by the decision-making is formed. Basic elements of the model are defined, such as the target public, goals the organisation wishes to achieve in public relations, resources earmarked for public relations, messages to be communicated to the public, etc. The criteria that are part of the decision-making model were gained by studying bibliography in the field of public relations and concrete experiences at the Faculty of Administration of the University of Ljubljana. The criteria that were formed by studying practical experiences at the Faculty refer to the attainability of the target public. Since every organization has its own target public, the model would have to be adjusted to the concrete organization. When developing the model, this fact was considered, therefore, the authors of the article believe that the findings obtained can be generalized.

**Key words:** public relations, media choice, multi-attribute decision making, decision-making model, DEXi