

# Posodabljanje kulture v inovacijam naklonjene navade in prakse

MATJAŽ MULEJ

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta  
SI 2000 Maribor, Razlagova 14, matjaz.mulej@um.si

Prekmurska industrializacija je desetletja premalo skrbela za razvoj inovativnosti. Zelo sposobne ljudi je prepustila drugim območjem. V razpravi predstavljam nekaj predlogov, kako inovirati kulturo v inovacije naklonjene navade in prakse – nastali so na pobudo Antona Vratuše pred skoraj dvajsetimi leti. Javni podatki kažejo, da razprava, žal, še ni zastarela.

**Ključne besede:** posodabljanje kulture, inovativna družba, podjetništvo, Prekmurje, raznolikost zaposlenih, sistemsko razmišljanje, usposabljanje, ustvarjalno med-strokovno sodelovanje

The industrialization of Prekmurje has, for decades, placed too little emphasis on fostering innovation. Many highly skilled individuals relocated to other regions for better job opportunities. Therefore, we present several proposals here, all unified under the theme of this paper. It was written nearly twenty years ago at the initiative of the academician Prof. Dr. Anton Vratuša. Public data shows that, unfortunately, there has been little to no progress in this area.

**Keywords:** cultural innovation, innovative society, entrepreneurship, Prekmurje, workforce diversity, systemic thinking, training

## Izbrani problem in vidik obravnavanja<sup>1</sup>

Klavdija Šek (2007) je empirično ugotovila, da je v gospodarstvu Prekmurja premalo ustvarjalnih navad in inoviranj, zato pa tudi visoke produktivnosti, konkurenčnosti in sodobne kakovosti življenja. Predlagala je vrsto potrebnih ukrepov za izboljšanje razmer. Branko Škafar (2007) je vzporedno z njenim raziskovanjem razvil nov model za pospeševanje razvoja kakovosti, inovativnosti in inoviranju naklonjene organizacijske kulture v organizacijah, katerih tržni pritisk ne sili k inoviranju tako močno kot druge. Številne raziskave

---

<sup>1</sup> Z Antonom Vratušo sva sodelovala od leta 1975. Predaval je na prvih treh od dvajsetih *Poletnih šol o novih vidikih samoupravljanja v SFRJ* na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Njegov Mednarodni center v Ljubljani mi je odprl vrata na tuje univerze. Leta 2007 sem na njegovo pobudo pripravil tudi ta članek, ki je še vedno aktualen.

zahodnih avtorjev o tržnem vplivu na invencijsko-inovacijske procese predpostavljajo, da nekdanja rutini in solidarnosti pretirano naklonjena kultura inovira tako, da postane naklonjena inoviranju (Mulej 2006a; 2006b). Tržni pritisk deluje samo tam, kjer je (1) ponudba (precej) večja od povpraševanja in (2) ljudem nista tuja inoviranje in podjetništvo v vednosti, znanju ter vrednotah (Hrast idr. ur. 2006; 2007; GZS 2007; Korez-Vide ur., 2007; Planet GV, 2007; Potočan ur. 2007; Potočan ur., Mulej ur, 2007; Rebernik idr. ur., 2004; Rebernik idr. ur. 2007; Rozman ur., Kovač ur., 2006; Snoj idr. ur. 2007; Schwarz idr. (ur.), 2007; SZK, 2007), sicer se tržni pritisk izpridi, kot so se reforme ruskega gospodarstva v času Gorbačova. Zgodovinske izkušnje kažejo, da je treba začeti z inovacijo stila vodenja in kulture, ne pa tehnologije (Reich 1984; Rosenberg, Birdzell 1986). Enako kažejo empirične študije o poti manjših podjetij iz krize zaradi uspešne rasti (Gerber 2004) in o tem, kako so svetovna podjetja postala najbolj uspešna (Collins 2001) in ostala taka veliko desetletij (Collins, Porras 1994). Slovenija je zamudnica takega razvoja že iz avstroogrskih, kraljevinskih in sodobnejših jugoslovanskih časov (Mulej 2007a), zato je zanjo, še zlasti pa za njena manj posodobljena območja, npr. Prekmurje, pomemben preplet naslednjih postopkov: (1) Razvoj družbe od slučajnostnega do sodobnega trga. (2) Razvoj zahtev trga do podjetij od oskrbovalnega do sonaravnega značaja. (3) Dvovgeneracijski cikli razvoja prevladujoče kulture iz predindustrijske v sodobno. (4) Uveljavljanje lastnosti inovativne družbe in inovativnega poslovanja mimo teh ciklov. (5) Posodabljanje kulture in uporaba nove zamisli za svoje inovacije (odprto inoviranje in vzpon ustvarjalnega razreda).

Postopki so odvisni od usmeritev gospodarskega in družbenega razvoja.

### **Razvoj družbe od slučajnostnega do sodobnega trga in inovativne družbe**

Inovativno družbo, ki je vir največjega bogastva, predstavljam v Tabelah 1 in 2.

Moj pogled v prekmursko stvarnost temelji na raziskavah drugih, javnem obveščanju in pogovorih v Prekmurju. Ljudje veliko (in preveč) pričakujejo od državnih organov in organizacij, čeprav bi morali biti odgovorni in samostojno skrbeti zase. Preveč pričakujejo od nekaj velikih poslovnih sistemov, s tem pa prenašajo odgovornost na manjše število ljudi in slabo podpirajo njihovo inoviranje. Vzgojno-izobraževalne organizacije naredijo premalo za podjetnost, podjetništvo in inoviranje, zato ljudje slabo sledijo razvoju trga, prim. Tabela 3 (Mulej, Ženko 2004)

Tabela 1: Inovativna družba (Mulej idr. 1994).

<p>Inovativna družba se razlikuje od rutinerske, ker:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– uporablja vse dosežke razvoja svetovne civilizacije;</li> <li>– hitro prevzema in uporablja lastne možnosti in tuje (možne) inovacije;</li> <li>– z lastnim znanjem in ustvarjalnostjo dograjuje tuje znanje,</li> </ul> <p>da bi se razvijala in uspešno uporabljala proizvodno, organizacijsko in drugo tehniko in tehnologijo. To ji pomaga dosegati visoko mednarodno konkurenčnost in kakovost življenja. Inventivnost in inovativnost sta kot lastnost in kot dejavnost razviti do (vsaj) evropske ravni, enako tudi pogoji za njiju. Visoko cenijo ustvarjalne (so)delavce, znanstvene in druge inventorje (avtorje novih zamisli) in inovatorje (ustvarjalce v praksi koristno uporabljenih novih zamisli), ker so najkoristnejši in najpomembnejši (so)delavci in (so)občani. Neustvarjalni ljudje imajo težave, še zlasti tisti, ki ustvarjajo manj, kot bi v resnici zmogli.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabela 2: Smisel inovativne družbe in pot do nje – štiri možne smeri ukrepanja za prehod v inovativno družbo (Mulej, Ženko 2004).

Smoter (končni cilj je visoka kakovost življenja – ljubiti, biti, imeti).
↕
Celovita konkurenčnost na osnovi systemske kakovosti (produktivnost, ekonomičnost, kakovost, izbira po okusu odjemalcev in edinstvenost ponudbe – v soodvisnosti), uravnovešenega razvoja (sonaravnostjo) in zadostne ter potrebne solidarnosti.
↕
Inovativna družba (inovativno gospodarstvo in poslovanje, nenehna ustvarjalnost in zlasti inovativnost tudi v vseh drugih organizacijah, ustvarjalno podjetništvo, ustvarjalno privatno lastništvo, ustvarjalna demokracija v vsem življenju, ne le političnem itd.).
↕
Ustvarjalnost, zlasti kot inovativnost (sposobnost in dejavnost ustvarjanja invencij, sugestij, potencialnih inovacij in inovacij iz lastnih in tujih invencij, tj. iz predlogov in možnih inovacij) kot prevladujoča in zelo cenjena lastnost in dejavnost, stil življenja in dela.
↕
Pospešen prehod iz rutinerske v inovativno družbo z ukrepi, ki jih uveljavljajo: (1) državni organi in organizacije, (2) vse druge organizacije kot poslovni sistemi, (3) vzgojno-izobraževalne organizacije (redne in vseživljenjske), (4) trg (kot trg kupca in državno podprt trg kupca, ne slučajnost ali trg proizvajalca)

Tabela 3: Razvoj trga in potrebe po inoviranju (Mulej, Ženko 2004)

TIP TRGA	PREVLADUJOČI SMOTER PROIZVODNJE	PREVLADUJOČA VLOGA OBLASTI	TRŽNI POLOŽAJ GLEDE NA PONUDBE PROIZVAJALCEV
SLUČAJNOSTNI TRG	Za lastne potrebe proizvajalca	Presoja pri sporih, mir pred tujci, roparji idr.	Nejasen, odvisen od slučajnosti
TRG PROIZVAJALCEV	Za znanega oz. čakajočega kupca	Podpora proizvajalcem in presoja pri sporih, mir pred tujci, roparji ...	Ponudba < povpraševanje, konjunktura, inoviranje ni potrebno
TRG KUPCEV	Za neznanega kupca, na katerega ponudnik čaka z upanjem in trudom, da pride	Razvoj konkurence in sposobnosti konkurirati, presojati pri sporih, mir pred tujci, roparji ...	Ponudba > povpraševanje, prodati je težko, inoviranje in sistemsko (= kar najbolj celovito na interdisciplinarni podlagi) razmišljanje potrebna ponudba
DRŽAVNO PODPRT TRG KUPCEV	Za neznanega kupca, na katerega ponudnik čaka z velikim upanjem in trudom, da pride	Podpora odjemalcem proti monopolom, razvoj konkurence in sposobnost konkurirati, na delovna mesta in presojati pri sporih, mir itd.	Ponudba >> povpraševanje, prodati je zelo težko, inoviranje in sistemsko razmišljanje stajnujna

Inovativna družba se vedno manj uresničuje in vedno bolj oddaljuje. Razpon bogastva med najbolj inovativnimi in najmanj inovativnimi družbami sveta nenehno narašča – trenutno razmerje je 500 : 1 (narodni dohodek na prebivalca na državo). Ali se bo Prekmurje inoviralo ali pa se bodo njegove težave stopnjevale?

Postopek, ki sem ga prikazal v Tabeli 3, ni več počasen. Prehod iz ene stopnje na drugo ne traja dve generaciji ali približno 70 let (zakon dvogeneracijskih ciklov), kot se je posodabljala prevladujoča kultura med prehajanjem iz predindustrijske v sodobno družbo (Mulej 1994). V sodobnih razmerah prevladuje svetovni trg, na katerem se velika večina slovenskih organizacij pojavlja v kooperantskem odnosu, tudi če navidezno poslujejo samo v Sloveniji.

## Razvoj zahtev trga do dobaviteljev

Zaradi postopkov, ki jih prikazujem v Tabelah 3 in 4, Slovenija nima časa, da bi čakala na naravno posodabljanje kulture v skladu z zakonom dvogeneracijskih ciklov. Svojo kulturo mora inovirati namensko in pospešeno, kar velja tudi za Prekmurje. Razvojnim usmeritvam, ki jih prikazujem v Tabeli 4, se zaradi odprtih meja in globalnega gospodarstva moremo izogniti. Ali bomo to dejstvo znali upoštevati, je odvisno od naših vrednot, vednosti in znanja (upoštevajoč tudi okoliščine in možnosti). Potrebe zaznamo in opredelimo za bolj prednostne ali manj prednostne, še preden opredelimo (utemeljene!) cilje v skladu s tem, kako zaznamo prednostnim potrebam ustrezne možnosti. Na ljudi vplivajo zunanje razmere in osebne lastnosti, ki se spreminjajo, kot je prikazano v Tabeli 5.

Tabela 4: Razvoj zahtev od oskrbnega do sonaravnega podjetja

Obdobje	Razmerje med ponudbo in povpraševanjem	Zahteve odjemalcev/kupcev	Pogoj za uspešno ponudbo	Bistvene sposobnosti ponudnika
1945–1960	Ponudba < povpraševanje	Možnost kupiti kar koli	Oskrbno podjetje	Inovirati, da brez pravih virov ustvari ponudbo/oskrbo
1960–1970	Ponudba > povpraševanje	Ugodna cena (nizki stroški)	Učinkovito podjetje	Inovirati, da zniža svoje stroške
1970–1980	Ponudba >> povpraševanje	Ugodna x-cena (ne kakovost)	Kakovostno podjetje	Inovirati, da ustreže ceni in standardom kakovosti
1980–1990	Ponudba >>> povpraševanje	Kot prej x-izbira	Fleksibilno podjetje	Inovirati, da se prilagodi ceni, kakovosti različnim zahtevam kupcev
1990–2000	Ponudba >>>> povpraševanje	Kot prej x-enkratnost	Inovativno podjetje	Inovirati, da je ponudba tudi edinstvena
2000–	Ponudba >>>>> povpraševanje	Kot prej X skrb za naravno in družbeno okolje <sup>2</sup>	Sonaravno podjetje	Nenehno inovirati s celovitim pristopom, da je zelo malo stranskih učinkov, ki uničujejo naravne pogoje za obstoj ljudi

<sup>2</sup> Leta 2007 še niso obstajali mednarodni svetovni standard o družbeni odgovornosti korporacij ISO 26000 (ISO, 2010), sodobne obvezne pobude z direktivami Evropske unije (Hrast, 2023; Hrast 2024) in strokovna literatura o inovativni trajnosti in družbeno odgovorni družbi (npr. Mulej idr. 2019; Mulej idr. 2023a, 2003 b, 2003 c).

Tabela 5: Krožna soodvisnost vrednot, kulture, etike in norm

Vrednote človeka kot posameznika (= Kaj je zame vredno napora, kaj je zame normalno?)	↔	Kultura družbene skupine (= Kaj ljudje prevladujoče štejejo za vredno napora kaj je za ljudi normalno vredno?)
↕		↕
Norme (= Kaj mora kdo po naši etiki nujno upoštevati, da je za nas sprejemljiv?)	↔	Etika družbene skupine (= Kaj je po naši kulturi sprejemljivo in prav, kaj pa je narobe?)

V Prekmurju je torej potrebno inovirati prevladujočo kulturo. Etika in norme morajo postati vir podpore in prakse, da je inoviranje normalna navada in vrednota (vsaj) vseh vplivnih ljudi. Ljudje se že dolgo trudijo, da bi se to zgodilo, a še vedno prevladujejo premalo inovativne kultura, etika in norme. Danes ni več dovolj biti priden za tekočim trakom, se ozko specializirati, a pri tem ne upoštevati strokovnosti in razvijati gospodarstvo, ki je ustvarjalno in inovativno za uporabnike in lastno korist. Prav tako se ni dovolj zadovoljiti le z zgodnejšimi tremi stopnjami, ki jih prikazujem v Tabeli 6.

Tabela 6: Verjetni ponudniki in odjemalci (hkrati verjetni uporabniki), po stopnjah dognanosti novosti

Stopnja dognanosti (možne) novosti	Verjetni ponudniki	Verjetni odjemalci
<i>Invencija</i> (= obetavna nova zamisel)	Nihče, ker se nanjo pozabi (če ne postane sugestija)	Nihče, ker ni v ponudbi in se nanjo pozabi (če ne postane sugestija)
<i>Sugestija</i> (= zabeležena obetavna nova zamisel)	Izumitelji in (raziskovalne) organizacije brez prave volje in znanja za tehnični razvoj, proizvodnjo, trženje in trgovanje	Podjetniki, pripravljene tvegati in ponuditi nizko odškodnino lastniku invencije, tj. izumitelju ali organizaciji
<i>Potencialna inovacija</i> (= uporabna, a še ne koristno uporabljena novost)	Izumitelji in raziskovalno-razvojne organizacije, ki imajo znanje in voljo za tehnični razvoj, manj za proizvodnjo, trženje in trgovanje	Podjetniki, pripravljene na proizvodno in tržno, manj pa na tehnično-tehnološko in drugo raziskovalno in razvojno tveganje
<i>Inovacija</i> (= dokazano koristna novost – v praksi o tem odločajo odjemalci, ne lastniki))	Razvojne in proizvodne organizacije, ki želijo rentniške prejeme in posredno širitev svojega trga (redko izumitelji posamezniki)	Podjetniki in menedžerji, ki niso pripravljene proizvodno in tržno tveganje, kot na tveganje zastarevanja in odvisnosti

Priti do konca, kot ga prikazuje Tabela 6, ni enostavno, a je nujno. Uspeti ni normalno, sploh pa ne s prvim poskusom, pač pa je nujno vztrajati, da obvladamo celoten preplet pogojev iz Tabele 7.

Tabela 7: Enačba pogojev za nastanek inovacije = v praksi uporabnikov koristne novosti

*Invencija in sugestija x podjetnost/podjetništvo x menedžment x celovitost x sodelavci x kultura inoviranja x dobavitelji x odjemalci x konkurenti x naravno okolje x zunaj podjetniški pogoji x slučajni vplivi = sreča.*

Seveda ni dovolj samo enkrat obvladati celoten preplet pogojev iz Tabele 7, ampak je potrebno upoštevati tudi difuzijo novosti (Rogers 2003). Potreben je dovolj širok krog uporabnikov novosti kot inovacije, da pride dovolj velika korist tudi do lastnikov in avtorjev.

## **Odprto inoviranje in vzpon ustvarjalnega razreda**

Sodobna praksa, ki jo imenujemo *odprto inoviranje* (Chesbrough 2003; Chesbrough idr. 2006), odpira možnosti tudi za manjše organizacije. Ugotavlja, da tudi organizacije z manj kot 10.000 zaposlenimi včasih raziskujejo in se ne razvijajo in poslušajo le rutinsko. Zelo velike multinacionalke z več tisoč raziskovalci, npr. Procter & Gamble, ugotavljajo, da ne morejo več vsega vedeti in znati same, ampak povsod iščejo vednost, znanje in nasvete, možne inovacije in inovacije (Huston, Sakkab 2006). Sposobnost in volja (interdisciplinarno) sodelovati sta bistven pogoj za uspeh. Med vrhunskimi menedžerji, npr. v IBM (2006), se je uveljavilo spoznanje, da je inoviranje stila poslovanja vsaj tako pomembno kot tehnično-tehnološko – z odličnimi poslovnimi prijemi je lažje prodati malce zastarel izdelek kot inovativni izdelek zastarelimi prijemi. Oboje pa je lažje inovirati, če nabiraš ideje povsod in jih razvijaš v inovacije. To vključuje tudi lastne sodelavce, torej inoviranje menedžmenta od zastarela *Jaz mislim, vi delate in molčite* v sodobni način *Vsi delamo, vsi mislimo, nihče nima pavšalne plače, ampak je vsaka poljubno visoka v odvisnosti od inoviranja, a nizka ali ničelna brez inoviranja*.

Regije, tudi Prekmurje, lahko naberejo, izkažejo in prodajo veliko znanja in vednosti (ne le naravne pogoje), če upoštevajo spoznanje iz študije o razlogih, zakaj so nekatere regije bistveno uspešnejše od drugih (Florida 2005). Florida živi v območju, ki je cvetelo v časih trdega dela, bolj pridnosti kot ustvarjalnosti, danes pa ima resne težave. Zakaj so nekatere regije danes v ZDA bolj razvite od drugih? Florida odgovarja: »Upoštevajte pravilo 3T

– tehnologija, talent in toleranca do medsebojne različnosti so sinergija vseh dejavnikov!«. Enako ugotavljajo Malačič idr. (2006) za Slovenijo.

Ni smiselno razmišljati zgolj o investicijah (= tehnologija), številu ljudi, njihovi izobrazbi in poklicni usmerjenosti (= to ne pove, koliko ustvarjalnega talenta imajo in uporabljajo ter kako njihovo usmeritev okolje sprejema), ampak se je potrebno mnogo bolj, kot je bilo doslej običajno v ekonomski literaturi in politični praksi, ukvarjati z medsebojno strpnostjo ljudi. Kolikor več strpnosti do medsebojno različnih ljudi (od tradicionalno družinskih do svojstvenih, vključno z npr. istospolno usmerjenimi) kaže kraj/območje v praksi, toliko več talentiranih, ustvarjalnih ljudi se bo tam naselilo in pritegnilo nove naložbe (velja seveda tudi obratno). To rojeva razvoj, ki je odvisen predvsem od inovacije kulture.

Območja železarstva imajo v ZDA danes veliko težav, ker so gradila na množicah manj kvalificiranih pripadnikov delavskega razreda (podobno kot tudi Prekmurje). Odstotek delavskega razreda med zaposlenimi v ZDA se je znižal iz 40 na 20 odstotkov; ljudje zaslužijo malo, regija ima nizko kupno moč in slabe razvojne sposobnosti. Storitveni razred (še vedno je veliko govora o storitveni družbi) tudi ne omogoča razvojne sposobnosti; sicer je večinski, a se preživlja s slabimi plačami. V bistvu omogoča pogoje za dobro delo ustvarjalnemu razredu, ki je v 20. stoletju v ZDA porasel iz 5 na 35 %; zasluži največ, ker tudi največ prispeva. Porast ustvarjalnega razreda, ki (še) ni dovolj organiziran in homogen, da bi nastopal kot razred, ampak je razred le statistično, omogoča, da v nekaterih regijah (in tudi državah) bolj in v drugih manj prevladuje podjetniška, inovativna, učeča se, informacijska, ustvarjalna inovativna družba.

Regija in njeno (lokalno in širše družbeno) vodstvo morajo predvsem ustvariti življenjske razmere, v katerih se bodo ljudje dobro počutili, čeprav imajo različne vrednote in drugače izrabljajo svoj delovni in prosti čas (seveda pa morajo biti poštenjaki). Pritegovati mora ljudi, a ne kar vseh povprek, ampak ustvarjalne talente od tehnično-tehnoloških in podjetniških do glasbenih in drugih umetniških skupin. Ustvarjanje takih privlačnosti se ne konča pri plačah: dobre plače so za take ljudi razumljive, gre pa za nadaljnje vrste zadovoljstva – lepo naravo, dobro šolstvo, gledališče, džez klube, šport, enostavno komuniciranje s svetom itd. Predvsem pa mora prevladujoča kultura zagotoviti poseben položaj redkim rutinerjem (=zagovorniki starega brez spreminjanja) in ne inventorjem (= izumitelji novega) in inovatorje (= predelovalci novih zamisli v nove koristi uporabnikov novosti). Florida je ugotovitve podkrepil z zanimivim statističnim gradivom – za Slovenijo so prikazane v Malačič idr. (2006).

V Prekmurju in Pomurju je potrebno nemudoma inovirati navade – strpnost je morda le brezбриžnost, ki premalo podpira tveganje in podjetne ljudi.

## Nekaj ukrepov za pospešeno inoviranje navad/kulture

Enostransko razmišljanje in vrednotenje ne vsebuje tolerance, ampak je škodljiva večinska navada, ker povzroča, da ljudje marsikaj (bistvenega) spregledajo. Potrebno je razviti ozko specializacijo in ohraniti medstrokovno ustvarjalno sodelovanje med tistimi, ki se sicer ne strinjajo, a se prav zato dopolnjujejo. Drug drugemu so potrebni, saj so soodvisni v praksi in kulturi, etiki, normah in vrednotah. Postopek se seveda začne z vrednotami tistega, ki je vpliven. Gre za sistemsko razmišljanje, ki ga prikazujem v Tabeli 8. Teorija sistemov ni orodje za bolj ali manj dognan opis nekega pojava z nekega in edinega vidika, ampak za zadostno in potrebno celovitost, kot je razvidna iz Tabele 9 (Mulej 2007b).

Tabela 8: Povzetek osnovnih lastnosti sistemskega razmišljanja

Sistemsko/celovito razmišljanje	Nesistemsko/enostransko razmišljanje
Soodvisnost, odnos, odprtost, dialektični sistem vidikov	Neodvisnost, odvisnost, zaprtost, posamičen vidik
Kompleksnost (in tudi kompliciranost)	Poenostavljenost, kompliciranost, deli sami
Atraktorji, vplivne sile (→ odnosi)	Izolacija, nič vplivnih sil (→ nič odnosov)
Emergenca, emergiranje (→ sinergija)	Nič procesov, ki ustvarjajo nove lastnosti
Sinergija, sistem, hierarhija sistemov	Nič novih lastnosti na osnovi odnosov
Celota in celovitost, medstrokovnost/interdisciplinarnost	Samo deli in lastnosti delov, enostrokovnost
Omrežje, medsebojni vplivi (strok ...)	Nič medsebojnih vplivov (stroka itd.)

Navidezna celovitost je škodljiva, popolna ni izvedljiva. Potrebna in zadostna je srednja pot, zahteva pa odgovornost avtorjev, ki odločajo, katere vidike in povezave upoštevati, katere pa opustiti; zanemarjene lastnosti prakse seveda ne nehajo vplivati.

Tabela 9: Razlika med (1) navidezno, (2) potrebno in zadostno ter (3) popolno celovitostjo

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

Zanimiva izkušnja iz prakse kaže, da si službe za marketing, raziskave in razvoj pomagajo z antropologi in etnologi. Netehnične in neposlovne vede lažje uganejo, kakšne utegnejo biti potrebe odjemalcev, ki danes še niso znane in dostopne z marketinškimi raziskavami po običajnih metodah. To krepi zadostno in potrebno celovitost in spreminja znanje, vednost in možnosti v inovativnost, inovacije in korist ter inovira kulturo.

Štiri skupine osnovnih ukrepov, ki pospešujejo inovacijo kulture: (1) Dopolnitev vloge državnih organov, ki ukrepajo s prisilo, plačevanjem in obdavčevanjem, tako da bi ukrepali tudi kot velik kupec na trgu kupcev in/ali državno podprtem trgu kupcev – javnemu sektorju smejo dobavljati samo najbolj inovativne organizacije; voditi jih smejo samo dokazano inovativni strokovnjaki, ki sistemsko razmišljajo; dobavitelji so samo najbolj inovativni, saj sicer ne bodo konkurenčni. Zastavljeni cilj je mogoče doseči s 3T-kulturo. (2) Marketinške službe organizacij dopolnijo svojo vlogo tako, da se ukvarjajo z iskanjem zamisli po načelu *odprto inoviranje*. Tudi manjša podjetja uporabljajo to načelo, saj skoraj nihče ne more uspeti, če se zapira vase. Predlogi in potencialne inovacije, ki jih dano podjetje ne zmore uporabiti hitro, ne gredo v predale, ker tam zastarijo, ampak na trg – ali kot nova podjetja ali kot prodajne ideje na trgihpredlogov in/ali potencialnih inovacij. (3) Vse šole, zlasti pa poslovne in inženirske, ponujajo strokovno znanje za specializacije v podjetništvu in za ustvarjalno interdisciplinarno sodelovanje, inoviranje in sistemsko razmišljanje. (4) Nihče ne more dobiti vodilne vloge, če ni opravil takega usposabljanja in dokazal inovativnosti.

Vsi štirje ukrepi se prepletajo in jih je težko uveljaviti, čeprav je brez nji težko živeti. Najtežje je prepričati možne investitorje in rutinerje, da se lotijo nečesa novega (The Economist 2007). Zavedati pa se moramo, da je to stopnja na poti v boljše življenje. Znanost po sodobnih merilih ne zadošča, šele inoviranje, ki je umetnost, postaja znanost (The Economist 2007).

Dve tromeji v Prekmurju in Pomurju predstavljata odprtost v širni svet. Raznolikost ljudi (občanov in zaposlenih) ni več vir zaprtosti, zato je potreben pospešen prehod v menedžment raznolikosti (Krofič 2007; Treven 2002; Treven 2007; Treven in Mulej 2005, 2006a, 2006b, 2007).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Leta 2007 še nisem poznal dovolj dobro E. de Bona in njegovih odličnih metod za krepitev ustvarjalnosti kot večine, npr. *6 klobukov*, *6 vrednosti in vrednot*, *lateralno razmišljanje*, *CoRT* itd. Uporabo lateralnega razmišljanja je leta 1967 opredelil kot metodo za izogibanje ustaljenim idejam in zaznavam, zato da bi našli nove. Njegove ideje so odrpale nova obzorja tudi mnogim vrhunskim svetovnim organizacijam – 70 njegovih knjig je prevedenih v 36 jezikov, tudi v slovenščino (pri prevajanju sem pomagal Nastji Mulej).

## Zaključek

Prekmurje je prijetna pokrajina prijetnih ljudi, ki so predolgo živeli od pridnosti kot od ustvarjalnosti, ustvarjalne kadre pa so iz pokrajine predvsem izvažali. V spremenjenih razmerah je potrebno inovirati kulturo v pokrajini ob Muri – zaprta meja to ožej, odprta pa zelo olajšuje. *Odprto inoviranje* omogoča, da Prekmurje aktivira vednost in znanje od povsod, seveda pa je najprej potrebno toliko inovirati prekmursko kulturo, da *pravi* niso samo *domači*, ampak ljudje postanejo strpni tudi do drugačnih – ker so drugačni, postajajo koristni, saj se z njimi domači dopolnjujejo; soodvisni so zaradi razlik. Etika soodvisnosti je bistvo kulture sodobnih strokovnjakov, ki vedo, da morajo in želijo sodelovati z drugimi ravno zato, ker so drugačni strokovnjaki. Sodobni razvoj sveta nekdanje zaprtosti ne spreminja v dobro življenje.

## Literatura

James C. COLLINS, 2001: *Why Some Companies Make the Leap and others don't. Good to Great*. Sidney: Random House Business Books.

James C. COLLINS, Jerry I. PORRAS, 1994: *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.

Henry CHESBROUGH, 2003: *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Ma. Harvard Business School Press.

Henry CHESBROUGH, Wim VANHAVERBEKE, Joel WEST, 2006: *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford, New York: Oxford University Press Inc.

Edvard de BONO, 1973: *CoRT Thinking. Advanced Practical Thinking Training, Inc.*

Edvard de BONO, 2006: *Lateralno razmišljanje*. Ljubljana: New Moment.

Edvard de BONO, 2005: *Šest klobukov razmišljanja*. Ljubljana: New Moment.

Edvard de BONO, 2014: *Naučite svojega otroka razmišljati*. Maribor: Rotis.

Edvard de BONO, 2025: *Šest medalj vrednosti (in vrednot)*. Ljubljana. UMNA.

ECON, 2007 = Something new under sun. A special report on innovation. *The Economist*, October 13<sup>th</sup>. 1–24. <https://www.economist.com/sites/default/files/special-reports-pdfs/9928159.pdf>

Richard L. FLORIDA, 2005: *Vzpon ustvarjalnega razreda*. Velenje: IPAK.

Michael E. GERBER, 2004: *Mit o podjetniku. Zakaj večina podjetij ne uspe in kako to spremeniti*. Ljubljana: Lisac & Lisac in Gea College.

GZS, 2007 = *Trendi na področju družbene odgovornosti 2007*. Gospodarska zbornica Slovenije – Območna zbornica Maribor s projektnimi partnerji. Gradivo s konference, 23. 10. 2007. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.

Anita HRAST, 2023: *Globalne usmeritve na kratko – DO in TR*. www.irdo.si; [https://www.fos-unm.si/media/pdf/NPOT/povzetki\\_2022/2022\\_IRDO\\_Globalne\\_usmeritve\\_na\\_kratko\\_za\\_FOs\\_17\\_3\\_2022\\_ok.pdf](https://www.fos-unm.si/media/pdf/NPOT/povzetki_2022/2022_IRDO_Globalne_usmeritve_na_kratko_za_FOs_17_3_2022_ok.pdf)

Anita HRAST, 2024: Trajnostno poročanje. www.irdo.si

Anita HRAST (ur.), Matjaž MULEJ (ur.), Jožica KNEZ-RIEDL (ur.), 2006: *1. konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2006*. Zbornik prispevkov. Maribor: IRDO.

Anita HRAST (ur.), Matjaž MULEJ (ur.), J. KNEZ-RIEDL (ur.) T. VRANA (ur.), 2007: *2. konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2007*. Zbornik prispevkov. Maribor: IRDO.

Larry HUSTON, Nabil Y. SAKKAB, 2006: Connect and Develop. Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation. *Harvard Business Review*, 1–9. <https://hbr.org/2006/03/connect-and-develop-inside-procter-gambles-new-model-for-innovation>

IBM, 2006 = *The Global Innovation Outlook*. Armonk, NY: IBM.

Romana KOREZ-VIDE (ur.), 2007: *1st International Scientific Meeting. Slovenia and Hungary as Partners in the Processes of National and European Socioeconomic Development*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

ISO (2010): ISO 26000; [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf).

Aleksandra KROFIČ, 2007: *Povezava med raznolikostjo zaposlenih in inovativnostjo podjetja*. Magistrsko delo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. Maribor.

Janez MALAČIČ idr., 2006: *Študija o kazalcih ustvarjalnosti slovenskih regij*. Služba za regionalni razvoj R Slovenije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

Matjaž MULEJ, 1994: Three Years of Support for a Theory: Two-Generation Cycles in the Transition from a Pre-industrial to a Modern Society. *Cybernetics and Systems* 5, 861–877.

Matjaž MULEJ, 2006a: *Absorpcijska sposobnost tranzicijskih manjših podjetij za prenos invencij, vednosti in znanja iz univerz in inštitutov*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Matjaž MULEJ, 2006b: Zakaj v Sloveniji še ni dovolj inoviranja – gospodarsko in kulturno razvojni razlogi. *Naše gospodarstvo* 52/3–4, 39–48.

Matjaž MULEJ, 2007a: Management inovacij v proizvodnji na osnovi sodelovanja marketinga, raziskav in razvoja. Ur. Matjaž Mulej, Matevž Kokol, A. *Dodatno študijsko gradivo za študente MBA*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Matjaž MULEJ, 2007b: Systems theory – a worldview and/or a methodology. *Systems Research and Behavioral Science* 24/3, 347–357.

Matjaž MULEJ idr., 1994: *Inovacijski management. I. del: Inoviranje managementa*. Maribor. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Matjaž MULEJ, Zdenka ŽENKO, 2004a): *Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management. (Kratek prikaz)*. Maribor: Management Forum.

Matjaž MULEJ idr., 2019: *Uvod v politično ekonomijo družbeno odgovorne družbe*. Maribor: IRDO in Kulturni center Maribor.

Matjaž MULEJ idr. (ur.), 2024: *Inovativna trajnostna družbeno odgovorna družba, 1. knjiga. Nekaj ekonomskih spodbud zoper propad človeštva*. Ljubljana: IRDO. <https://www.irdo.si/wp-content/uploads/2024/07/1.-knjiga-Inovativna-trajnostna-druzbeno-odgovorna-druzba.pdf>

Vojko POTOČAN (ur.), 2007: *The International Conference on Health Care Systems Organization and Management in Modern Environment (HCOM 2007)*. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business; Osijek: University of Osijek, School of Medicine.

Vojko POTOČAN (ur.), Matjaž MULEJ (ur.), 2007): *Transition into Innovative Enterprise*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Miroslav REBERNIK idr. (ur.), 2004: *Slovenian Entrepreneurship Observatory 2003*. Maribor: Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, Faculty of Economics and Business, University of Maribor.

Miroslav REBERNIK idr. (ur.), 2007: *Nurturing Champions of Innovation and Entrepreneurship*. Faculty of Maribor: Economics and Business, Institute for Entrepreneurship and Small Business Management.

Robert B. REICH, 1984: *The Next American Frontier*. New York: Penguin Books.

Everet M. Rogers, 1995: *Diffusion of Innovation*. New York: The Free Press.

Rudi ROZMAN (ur.), Jernej KOVAČ, (ur.), 2006: *Družbena odgovornost in etika v organizacijah: zbornik referatov*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede; Kranj: Zveza organizatorjev Slovenije; Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Nathan ROSENBERG, Luther E. BIRDZELL, 1986: *The Past. How the West Grew Rich*. New York: Basic Books.

Klaudija ŠEK, 2007: *Kako ustvarjalne lastnosti zaposlenih vplivajo na inovativnost v organizacijah*. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Boris SNOJ idr. (ur.), 2007: *1st International Scientific Conference: Marketing Theory Challenges in Transitional Societies*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za marketing.

SZK, 2007 = 16. konferenca Slovenskega združenja za kakovost. *Kakovost, inovativnost in odgovornost*. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost, Ljubljana, 2007.

Erich J. SCHWARZ idr. (ur.), 2007: *Entrepreneurship in a Changing Europe. Proceedings*. Celovec/Klagenfurt: University of Klagenfurt, Institute of Innovation Management and Entrepreneurship. Celovec.

Branko ŠKAFAR, 2006): *Inovativnost kot pogoj za poslovno odličnost v komunalnem podjetju*. Droktorska disertacija. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Sonja TREVEN, 2002: Upravljanje raznolikosti zaposlenih. *Naše gospodarstvo* 48/5–6, 616–629.

Sonja TREVEN, Matjaž MULEJ, 2005: Sistemski pristop k obvladovanju raznolikosti zaposlenih v globalnem okolju. *Organizacija, revija za management, informatiko in kadre* 38 (7), 321–329.

Sonja TREVEN, Matjaž MULEJ, 2006a: *The systematic approach to gaining of competitive advantage through employee diversity management*. World Congress of Sociology. Durban. ISA

Sonja TREVEN, Matjaž MULEJ, 2006 b) Employee Diversity Management in the Context of Dialectical Systems Theory. *Cybernetics & Systems* 37/8, 815–837.

Sonja TREVEN, Matjaž MULEJ, 2007: The systemic approach to the encouragement of innovativeness through employee diversity management. *Kybernetes* 36/2, 144–156.

Sonja TREVEN, Urška TREVEN, 2007: Obvladovanje raznolikosti zaposlenih kot sredstvo za zagotavljanje večje kreativnosti in inovativnosti organizacije. Ur. Vladislav Rajkovič idr. *Ustvarjalna organizacija. Zbornik 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*. 1924–1934.

UDO, 2007 = *Upravljanje družbene odgovornosti. Strokovno gradivo*. Ljubljana: Planet GV, Poslovno izobraževanje

## SUMMARY

### **Innovating Culture and Promoting Innovation-Friendly Habits and Practices**

Prekmurje is less innovative that its needs require. While proposals exist, their successful implementation would benefit from considering economic and social development trends, which indicate that the most prosperous regions are those with the highest concentration of the “creative class”. Development could be accelerated by: (1) A government decision and practice ensuring that only the most innovative organizations supply the public sector, led by proven experts capable of systemic thinking; (2) Businesses and other organizations operating under the principle of “open innovation”; (3) Schools—especially business and engineering ones—training students not only in their specialization but also in entrepreneurship, interdisciplinary collaboration, innovation, and systemic thinking; (4) Leadership roles being granted only to individuals who have completed such training and demonstrated innovation. Such measures would lead to cultural innovation and open doors for other innovations. Implementing diversity management among employees would enhance this process.