

TEMELJI DRUŽBENO ODGOVORNEGA RAVNANJA PRI UVELJAVLJANJU UNIVERZALNE ODLIČNOSTI IN MOJSTRSTVA¹

DDr. Matjaž Mulej, zasl. profesor
Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta,
IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Maribor,
IASCYS Mednarodna akademija sistemskih in kibernetičnih znanosti, Dunaj

Povzetek: Odličnost je pri odjemalcih sprejeta posledica mojstrstva, zlasti inovativnosti ustvarjalcev izdelkov in storitev. Med pogoji zanj so vodstveni, organizacijski, lastninski in družbeno-ekonomski temelji za uveljavljanje družbeno odgovornega ravnanja kot ne-tehnološke inovacije. Slednje vodi v odličnost kot pogoj za pot iz sedanje globalne družbeno-ekonomske, okoljske in vrednotne krize. To dejstvo so spoznali v odločilnih mednarodnih organizacijah in organih, kot so OZN, ISO, EU, združenja svetovno pomembnih podjetij ipd. Tako je po desetletju truda mnogih strokovnjakov iz preko 90 držav in preko 40 drugih organizacij nastal svetovni standard ISO 26000 o družbeni odgovornosti, objavljen novembra 2010. Oktobra 2011 se je nanj in na druge mednarodne dokumente o družbeni odgovornosti navezala Komisija, t.j. 'Vlada' Evropske unije z Novim akcijskim načrtom za pospeševanje družbene odgovornosti. Za praktične potrebe nastaja vprašanje, na kaj naj bi se naslonili, da bi prepričali vlade držav in vodstva podjetij, da družbena odgovornost ni samo potrebna za poslovno uspešnost vse do odličnosti, ampak tudi v praksi dokazana pot k njej. V tem prispevku bomo opozorili na nekaj znanih knjig o uspešnih praksah, ki imajo bistven skupni imenovalec prav v družbeni odgovornosti. Najdemo ga, ko upoštevamo dve opredelitvi: 1. Po ISO 26000 povezuje vseh sedem načel in vseh sedem vsebin ter vseh sedem korakov postopka dvoje postavk: soodvisnost in celovit pristop. 2. PO EU 2011 pomeni družbena odgovornost (podjetij) njihovo odgovornost do družbe, to je odgovornost za posledice njihovih dejanj in opustitev na ljudi, njihove organizacije in naravne pogoje za življenje in obstoj. Collins (s Porrasom, 1994) je empirično spoznal, kakšne so lastnosti 'vizionarskih podjetij', dodal (2001) empirična spoznanja, kako to postanejo, in (2005) prenesel to tudi na javni sektor. Creech (1994) je empirično spoznal, da je preživel skoraj 50 let v vojaških letalih nepoškodovan, ker je vodil sodelovalno. V Mondragonu, kraju v Baskovskem delu Španije so lastništvo in organiziranje vsega postavili na zadružno osnovo in so uspešni preko 70 let. Ta primer je eden od 30, obravnavanih v knjigi Dycka in Muleja (1998). Florida (2002) je, tudi empirično, ugotovil, da se praznijo območja brez 3T (toleranca priteguje talente in to daje smisel investiranju v tehnologijo) in uspevajo najbolj območja z največ 3T. Roubini (2010) je opozoril, da ni poti iz sedanje krize, dokler podlage za plače menedžerjev niso bolj dolgoročne. V prikazu 5 knjig (Mulej, 2010) sem pokazal, tudi empirično, zakaj je danes alternativa: ali družbena odgovornost ali propad; dalje v naši knjigi 44 sovtorjev, ki še ni izšla (Mulej, Dyck, urednika, pred izidom v ZDA). Ekonomisti neo-liberalne šole žal poskušajo vse to spregledati in reševati probleme s sredstvi, ki so probleme povzročila. Družbeno odgovornost so prepovedali, zdaj jo EU priporoča. Spregledujejo tudi, da gre zdaj za krizo izobilja, torej so potrebne nove potrebe, ne le delo ali proizvodnja kar tako. Tehnološke inovacije črtajo delovna mesta namesto krajšajo delovni čas. Enako kot univerzalni temeljni dohodek žal manj dela štejejo za nesprejemljivo. Kako dolgo še? Za merila uspeha kaže združiti družbeno odgovornost po nagradi HORUS, poslovno odličnost po EFQM in inovativnost po znanih ekonomskih merilih, povzetih tudi tu.

¹ Prispevek temelji na raziskavi, ki jo podpira Javna agencija za raziskovalno dejavnost RS kot temeljni raziskovalni projekt: 1000 - 09 - 212173, v letih 2009-2012.

Izbrani problem in vidik obravnavanja

Iz javnega tiska je mogoče razbrati, da evropski in slovenski politiki in ekonomisti (če pustimo druge ob strani) razmišljajo o reševanju sedanje družbeno-gospodarske krize s sredstvi neoliberalne ekonomske teorije, zaradi katerih je kriza nastala in katerih skupno bistvo je enostranskost namesto upoštevanja zakona zadostne in potrebne celovitosti (Mulej, Kajzer, 1998). Enostranskost je lastnost človeškega obnašanja, ker je nujna specializacija, in je nevarna, kadar jo uporabljajo vplivni in odločilni ljudje, predvsem v političnem in vodstvenem odločanju, kjer je nujna celovitost, zato sinergije, ki jih da med-strokovno ustvarjalno sodelovanje. Zakon zadostne in potrebne celovitosti je doma v teoriji sistemov, o kateri smemo tudi v Sloveniji predavati le redki in le drobnemu delu študentov. Prevladuje ozka specializacija, ki je pri sodobni ogromni količini in raznovrstnosti znanja neogibna, a je hkrati premalo, da bi obvladovali sodobni zapleten položaj. Specialisti se omejujejo znotraj svojega izbranega vidika, ki razkriva le izbrani del lastnosti obravnavane stvarnosti, ostale pa puščajo ob strani. Teorija sistemov je zapolnila to praznino, četudi ne v tistih svojih variantah, ki se enako kot tradicionalni specialisti omejuje znotraj posamičnih izbranih vidikov, ampak v tistih nekaj svojih variantah, ki nastopajo zoper pretirano ozko specializacijo, kar pomeni, da podpirajo med-strokovno ustvarjalno sodelovanje (Bertalanffy, 1979: VII; François, ur., 2004). Prav iz slednjega je nastala kibernetika v praksi N. Wienerja (François, ur., 2004). Teorijo sistemov in kibernetiko imajo specialisti žal pogosto za zapleteno in neuporabno ali za sredstvo za zgolj formalne opise česar koli, kar ustreza enostavni splošni matematično izraženi opredelitvi pojma sistem, da pomeni urejeno množico brez vsebine. Na bistvo teorije sistemov – trud za celovitost kot pot k rešitvi iz enostranskosti in zapletenih posledic njenega pretiranega poenostavljanja – pri tem pozabljajo. Zato se pojavlja vprašanje, s čim bi se dala celovitost doseči bolj kot doslej na neformalen način, torej brez izrecne uporabe pojmovnika teorije sistemov in kibernetike. Zdaj se to pojavlja z novimi dokumenti, kot je ISO 26000 o družbeni odgovornosti, podpira pa ga tudi novi Akcijski dokument Evropske unije (ISO 2010; EU 2011). Tudi slednje je težko uveljaviti, če se ne da pokazati, da ne vsebujejo nečesa povsem novega, ampak odsevajo kot politični in strokovni dokumenti veliko znanstvenega dela in uspešne gospodarske in druge prakse. – Ta prispevek se usmerja na opozorilo na nekaj knjig. Niso nujno bili med neposrednimi viri za omenjena mednarodna politično-strokovna dokumenta, saj ne vemo, katere avtorje so sestavljavci dokumentov upoštevali. Tu navedeni ne uporabljajo pojma družbena odgovornost (DO), a krepko odsevajo njeno **bistvo, da gre namesto za enostranskost za (1) soodvisnost² in (2) celovit pristop.³**

Posledice neupoštevanja soodvisnosti in celovitega pristopa

Odločitev OZN in EU, da podpreta razvoj DO (organizacij), ima resne gospodarske razloge: *nujno je najti novo pot iz slepe ulice, v katero je privedla človeštvo sodobna kombinacija globalnega vpliva s kratkoročnim in ozkim premislekom in ravnanjem vplivnih, ki ga je dvignil na vrhunec*

² Z razlikami se dopolnjujemo v ostali naravi in med ljudmi. Neodvisni smo le pravno, da nas ne sme zlorabiti nihče, ki nas šteje za odvisne. Kot specialisti ne moremo biti niti neodvisni, ampak soodvisni.

³ Opredelitev celovitosti pristopa/obravnave/obnašanja: **celovitost** zajema razmislek, odločitev ali dejanje, ki zajema hkrati: (1) *celoto (sistemnost)*, (2) *dele (sistematičnost)*, (3) *odnose (soodvisnost, dialektičnost, interdependenco)* in (4) *realističnost (bližino stvarnosti, materialističnost)*, kot **sistem**, t.j. splet, vse hkrati in prepleteno, **soodvisno in z medsebojnimi vplivi**. Dosegljiva je z med-strokovnim ustvarjalnim sodelovanjem, ki presega navidezno celovitost, omejeno na posamično stroko in/ali izbrani vidik, a kot zadostna in potrebna celovitost, ne prava, popolna s sinergijo vseh lastnosti z vseh vidikov, ki ni izvedljiva (Mulej idr., 2008).

neoliberalizem, nasprotnik liberalizma, namesto primerne celovitosti, ki jo Adam Smith (2010) vidi kot posledico 'nevidne roke' kot pojavne oblike soodvisnosti.

Posledica enostranskosti in pozabljanja na soodvisnost je med drugim ta, da zlasti:

- (a) Raste sposobnost videti pomembne podrobnosti in hkrati spregledati še bolj pomembne širše posledice.
- (b) Raste zadolženost držav in podjetij, hkrati rastejo poleg resničnih tudi navidezne potrebe, zato pa nepotrebno uničevanje naših lastnih naravnih pogojev za preživetje sedanje civilizacije človeštva.
- (c) Raste zadovoljenost potreb in zato občutek, da živimo v izobilju, ki pomeni poleg in zaradi udobja slepo ulico, saj ukinja ambicije ustvarjati in garati z namenom imeti več, saj imamo vse, kar štejemo za potrebno.
- (d) Rasteta zato odpor do delovnih obveznosti, še zlasti tistih brez povezave s konjičkom kot odnosom do vsebine opravljanega dela, in kult lenarjenja.
- (e) Raste hkrati kult prostega časa, ko se človek ne počuti kot lastnikovo orodje, sodoben suženj, ampak kot samostojen, obenem pa raste nevarnost, da je prosti čas brez ustvarjalne vsebine.
- (f) Raste nevarnost, da rast, ki ne more nenehno rasti, raste čez vse meje in zato vodi v krizo izobilja, ki se je še vedno v zgodovini iztekla v propad, pogosto tudi v obliki vojnega rušenja.
- (g) Raste zato v sodobnih razmerah nevarnost 3. svetovne vojne, za katero ni zelo verjetno, da ne bi v njej uporabili nuklearnega orožja.
- (h) Raste vse to v imenu ohranjanja in nadaljnje rasti materialne blaginje, za katero pa narava ne daje več virov niti ne ustreza več resničnim, prednostnim potrebam ljudi kot posameznikov, družbenih skupin in celotne družbe, lokalne in svetovne. (Mulej, Hrast, ur., 2010).

Vse to pomeni, da je blaginja danes navidezna in zahteva novo usmeritev razvoja, namreč usmeritev k razvoju DO, ki uveljavlja soodvisnost in celovit pristop. To je dolgoročno usmerjeni del človeštva očitno spoznal, saj je Organizacija združenih narodov pred desetletjem sprejela dokument o tem, enako tudi Evropska unija, novembra 2010 pa tudi Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO, ki združuje skoraj vse države sveta. ISO 26000 o DO zato vsebuje poleg sedmih osrednjih vsebin, načel in korakov postopka tudi dva bistvena pojma, ki pomenita bistven korak naprej – (1) soodvisnost in (2) celovit pristop.

Soodvisnosti ne postavlja med temelje DO samo ISO 26000, ampak jo je videl med temelji ekonomije njen najbolj bistveni avtor Adam Smith (Petzinger, 2000; Smith, 2010). Soodvisnost je tudi danes edina realnost vseh specialistov; primeri:

- Vsak specialist zna in ve nekaj, kar je kapljica in nič več v oceanu vsega znanja človeštva.
- Vsak specialist je zato sam sposoben pokriti svoje potrebe tako, da svoje specialne sposobnosti uporablja skupaj z drugačnimi specialisti, tako da se dopolnjujejo.
- Vsak specialist je samo pravno neodvisen, zato da ga nihče ne sme zlorabljeni, a naravno, ekonomsko in tehnološko je z drugimi, od sebe drugačnimi soodvisen: drug drugega potrebujejo, ker se z medsebojnimi razlikami dopolnjujejo.
- Soodvisnost je torej podlaga za pot od enostranskosti, polne spregledov in zato napak (vse do kriz v obliki svetovnih vojn ipd.), k zadostni in potrebni celovitosti in zato k uspehom namesto napak, ne le kratkoročnim, ampak tudi dolgoročnim.
- Enako velja za vse dele narave, vključno z ljudmi.
- Ko praksa soodvisnosti prodre v človeško zavest in postane najprej vrednota, potem kultura, potem etika in potem norma, ugotovimo, da ni niti smiselno niti gospodarno, da bi se drug do drugega obnašali enostransko, pristransko in torej nezanesljivo.

Skratka, brez etike soodvisnosti ni dobre družine, ni dobrega poslovanja, ni dobrega delovanja družbenih služb, državnih in meddržavnih organov in organizacij, z njo dobimo poštenost,

zanesljivost in odpravimo veliko stroškov ter težav. Ko bi trg izpolnjeval tri pogoje, ki bi jih povzeli po A. Smithu kot 'lokalni trg, soodvisnost ponudnikov in odjemalcev pod oznako 'nevidna roka' ter nič monopolov', bi bilo v poslovanju lažje doseči izide, h katerim vodi soodvisnost, a jih dandanes ne, ker je neoliberalizem spremenil trg v sredstvo za monopole in zlorabo. V drugih bistvenih medčloveških odnosih pravi trg deluje še manj, monopoli še bolj, a uničevalno. Zato je smiselno gledati na DO kot nov družbeno-ekonomski model.

Gre namreč za razvoj od pravice do neodgovornosti k etiki soodvisnosti in zato odgovornosti do vsega, bistvenega za vso družbo. Novi mednarodni dokumenti to krepijo. Naslednje spoznanje o stanju na svetovnem trgu jasno pove, zakaj je tak razvoj alternativa propadu sedanje civilizacije:

S proučevanjem 30 milijonov gospodarskih organizacij so Vitali, Glattfelder and Battiston (2011) ugotovili, kakšno je omrežje najbolj vplivnih podjetij, pri čemer izvirajo vse niti iz lastništva v transnacionalnih podjetjih. Ugotovili so, da imajo proučena podjetja dva najbolj bistveni lastnosti:

(1) So izrecno povezane kot skupina podjetij, v kateri je vsak član posredno ali neposredno lastnik delnic v vsakem drugem podjetju, članu skupine. Avtorji verjamejo, da to stanje slabi tržno konkurenco.

(2) Obstajajo različne ravni povezanosti. Jedro sestavlja v povprečju 20 podjetij. Torej je zelo majhno. Okrog jedra so druge ravni, povezane kot vitice ali cevje.

Zaradi prve opisane skupne lastnosti je jedro zelo tesno povezano. Pokazalo se je, da ostajata kar dve tretjini lastništva podjetij, ki so v jedru, v rokah podjetij, ki so v jedru. Zato preostaja vprašanje, kdo so ljudje na vrhu obvladovanja v podjetjih v jedru, in vprašanje, koliko obvladovanja celotne skupine podjetij je koncentrirano v podjetjih, ki so v jedru. Odgovor: najvplivnejši 'igralci' imajo desetkrat več oblasti/obvladovanja/nadzora, kot bi se dalo pričakovati po njihovem bogastvu. 737 vrhovnih imetnikov obvladovanja akumulira 80% nadzora nad vrednostjo vseh transnacionalnih podjetij. Med temi 737 najbolj vplivnimi skupinami je 49 vzajemnih skladov.

Vitali, Glattfelder in Battiston (2011) ocenjujejo, da 40% nadzora nad transnacionalnimi podjetji obvladuje skupina 147 podjetij. Tako imajo deležniki teh podjetij, ki so v jedru, ter teh 147 podjetij, dejansko oblast v globalnem omrežju podjetij.⁴

Ta pomembna in ogromna raziskava je razkrila povezanost podjetij v svetovnih korporacijah. Razkrili so podjetja, ki so v jedru in so najpomembnejši 'igralci' v globalnem gospodarstvu. Vprašanje, kako najvplivnejše osebe v teh podjetjih, ki so v jedru, upravljajo kompleksnost vseh povezanih podjetij, ostaja odprto; enako velja za vprašanje, v katero smer deluje njihov ogromni vpliv na globalno gospodarstvo – k DO ali stran od nje. Toda ta dilema naj nam tukaj ne služi za izgovor zoper lastno delovanje, ki (naj) krepi DO, da bo sedanja civilizacija preživela, namesto izginila v vojni.

Načela, osrednje tematike in postopek po ISO 26000

ISO 26000 o DO (ISO, 2010) gre dlje kot EU in OZN prej⁵: izpostavlja celovitost pristopa in soodvisnost, ko gre za vse bistvene dejavnosti in odnose ljudi. Torej pomaga mednarodna organizacija za standardizacijo ISO preseči uničevalno (do)sedanjo prakso, posledico neoliberalne ekonomske teorije in prakse. Povzetek je v sliki 1.

⁴ Hvala doc. dr. Zdenki Ženko, da je odkrila to raziskavo in jo uporabila (Ženko, Mulej, 2012).

⁵ Kaker (2011) omenja: OECD Guidelines, Accountability 1000 (AA1000), Principles of UN Global Compact, Sustainability Reporting Guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI), Social Accountability 8000 (ki omogoča certifikate, katerih ISO 26000 ne omogoča). Google je nabral na strani o DO krepko čez sto milijonov tekstov. ltd.



Slika 1: Slovenski prevod slikovnega prikaza 7 osrednjih vsebin in obeh povezovalnih kategorij družbene odgovornosti po ISO 26000 (ISO, 2010)⁶

Lastniki, njihovi menedžerji in sodelavci le-teh so vključeni v proces doseganja poslovne odličnosti njihovih organizacij, podjetij in drugih. Odličnost je lažje kot z enostranskostjo dosegljiva s pomočjo zadostne in potrebne celovitosti, ki je dosegljiva, ko se v praksi uveljavi etika soodvisnosti (Mulej, Kajzer, 1998). Soodvisnost in zakon zadostne in potrebne celovitosti sta vgrajeni v bistvo teorije sistemov (Mulej in soavtorji, 2000; 2008; 2012), katero žal pozna malo ljudi. Na neformalen način je oba bistvena koncepta mogoče uveljavljati z uporabo ISO 26000 o DO.

Praktično se to uveljavlja z načeli ISO 26000, ki so, na kratko povzeto, podlaga, da se uresniči splošni namen: čim več naj organizacija prispeva k DO, in se načela zato glasijo:

1. (Uradna) odgovornost za vpliv;
2. Transparentnost – preglednost podatkov;
3. Etično obnašanje⁷;
4. Spoštovanje interesov deležnikov;
5. Spoštovanje vladavine prava;
6. Spoštovanje mednarodnih norm obnašanja;
7. Spoštovanje človekovih pravic.

Ta načela se uresničujejo tako, da se možne dejavnosti (katere ISO 26000 našteva, a ne taksativno), izvajajo na vseh 7 vsebinskih področjih, t.j. povsod, tako, da nenehno upoštevamo vseh sedem načel, soodvisnost in celovit pristop.

⁶ V prevodu je zgoraj desno napaka: gre za vključevanje v družbeno skupnost in njen razvoj.

⁷ Etično obnašanje pomeni v ISO 26000 vrednote poštenosti, enakovrednosti in celovitega upoštevanja, t.j. skrbnost do ljudi in naravnega okolja ter zavezo upoštevati vpliv dejavnosti in odločitev na interese deležnikov.

Smernice za postopek za integracijo/uporabo DO v vsej organizaciji so v ISO 26000 v p. 7:

- 7.1. Odnos značilnosti organizacije do DO;
- 7.2. Razumevanje DO v organizaciji;
- 7.3. Praktični ukrepi za integracijo DO v vsej organizaciji;
- 7.4. Komuniciranje o DO;
- 7.5. Utrjevanje verodostojnosti glede DO;
- 7.6. Pregledovanje in izboljševanje dejavnosti glede DO;
- 7.7. Prostovoljne dejavnosti za DO.

Četudi je neoliberalna doktrina ekonomije poslovnežem prepovedala DO in četudi DO po ISO 26000 ni pravno predpisana, je v sodobnih razmerah vse bolj tržna nuja. Študije iz ZDA (Gerzema, 2010) in drugod (Google, spletna stran o DO) so jasne: odjemalci vse bolj pazijo, ali kupujejo izdelke in storitve družbeno odgovornih ali drugih podjetij in drugih organizacij. Edino monopolisti se te izkušnje še ne držijo, a vsaj politični monopolisti so v zadnjih mesecih, npr. v deželah severne Afrike in bližnjega vzhoda doživeli, da ima njihova zloraba njihove vplivnosti za njih same zelo težke posledice. Besedna igra, ki jo premore slovenščina – 'oblast, krast, last in slast' – in je veljala tisočletja kot pravica (privatnih) lastnikov in oblastnikov do uporabe in zlorabe imetja (in od njega odvisnih ljudi in narave), prehaja vse bolj v pravico do uporabe brez pravice do zlorabe; to pravico so podjetniki in menedžerji že uvedli za svoje podrejene (s konceptom: lastnik procesa), zdaj pa še za sebe. Ljudje kot odjemalci in občani pač kaznujejo tiste, ki si jemljejo pravico do zlorabe. Z izgovarjanjem na prosti trg je pravico do zlorabe neoliberalizem ohranjal in krepil. Danes so njegove globalne posledice grozljive. Zato po ISO 26000 DO velja za vse organizacije, ne samo za privatna podjetja, torej za vse ljudi. In iz istih razlogov najbrž ni čudno, da so pri izdelavi ISO 26000 sodelovali strokovnjaki, politiki, sindikalisti in drugi iz 90 držav in predstavniki več kot 40 drugih organizacij (ISO, 2010), standard pa je sprejela ISO kot organizacija, ki združuje preko 160 držav.

Skratka, celovitost in etika soodvisnosti, zato poštenost, se splača vsaj dolgoročno, pogosto pa tudi povsem kratkoročno. Če bi trg deloval skladno z omenjenimi predpostavkami Adama Smitha (Smith, 2010; Petzinger, 2000), ISO 26000 ne bi bil ekonomsko potreben, tako pa je nujen in najbrž nudi tudi pot iz slepe ulice, v katero je ves svet pripeljala praksa in teorija neoliberalizma. Če ostanemo pri neoliberalnih ukrepih, je vojna nujna, kot je bila pri vseh velikih krizah doslej. A vse dosedanje krize razen dveh svetovnih vojn (1914-1945) so bile lokalne in brez atomskega orožja. Sedanja kriza je poleg tega kriza izobilja⁸, torej obdobja slepe ulice, ko ni več resničnih potreb ljudi in zato njihovih ambicij garati in kupovati, namesto uživati v prostem času (Porter, 1990; James, 2007).

Taka spoznanja podpira tudi citat iz ISO 26000: 'Družbena odgovornost podpira:

- konkurenčno prednost,
- ugled,
- sposobnost pritegniti in zadržati sodelavce ali člane, odjemalce, stranke ali uporabnike,
- vzdrževanje morale, zagnanosti in produktivnosti zaposlenih,
- stališča investitorjev, lastnikov, dajalcev, darovalcev in finančnikov ter
- odnosov s podjetji, oblastnimi organi, mediji, dobavitelji, kolegi, odjemalci in družbeno skupnostjo, v kateri organizacija deluje.'

K temu morajo in zmorejo prispevati vsi vplivni ljudje; sicer niso več sodobni, torej družbeno odgovorni, ampak spravljajo človeštvo v najhujšo krizo doslej. Vsaka huda kriza je vodila v vojno kot svoj del.

⁸ Po Porterju (1990) je na vrsti, potem ko so se kot podlaga za konkurenčnost izčrpale (1) lastništvo naravnih virov, (2) investiranje v izrabo le-teh, (3) inovacije za še večji izkoristek, (4) faza izobilja, ki je hkrati vrhunec želja ljudi in slepa ulica, ki vodi v propad, kot priča zgodovina.

Družbena odgovornost – (poslovna) odličnost po merilih liberalizma namesto neoliberalizma in fevdalnega kapitalizma

Pod vplivom neoliberalne kratkoročne in ozkosrčne namesto primerno celovite gospodarske prakse je človeštvo pač v slepi ulici. Zato se DO pojavlja kot možnost za nov družbeno-ekonomski red, ki pa bo nastal postopno v zapletenem invencijsko-inovacijsko-difuzijskem procesu (IIDP) kot ne-tehnološka inovacija. Za ta proces ima človeštvo dovolj vednosti in znanja (bolj tehnološkega kot ekonomskega), a premalo volje najbolj vplivnih ljudi, da bi uveljavili liberalizem (ne socializem, sploh pa ne tiste njegove farse, ki smo jo doživljali v 20. stoletju). Zato se bomo k IIDP še vrnili, a kdaj drugič. (Za zdaj priporočam: Mulej idr., 2008; Winger, 2010; Ženko, 2011; Ženko, Mulej, 2011a, b).

Bistvo liberalizma je zgodovinar Prunk (2010) povzel kot splet teh lastnosti: individualna človekova svoboda, strpnost, delitev oblasti, največji blagor za največje število ljudi, svobodno gospodarsko udejstvovanje, podjetništvo; na daljši rok brezrazredna družba svobodnih in enakih posameznikov, na kratek rok družba srednjega sloja, brez bistvenih razlik v premoženju; varnost pred državno samovoljo, oblast skupaj z odgovornostjo; znanosti, šolstvo in umetnost, civilna družba.

Namesto liberalizma imamo sedaj – po več avtorjih – fevdalni kapitalizem, katerega na kratko označujejo naslednji podatki iz svetovne literature: 70% imetja v ZDA ima samo en % ljudi; samo 270 podjetij obvladuje večino GDP sveta, brezizglednost za mlade, svet bogatih, dolgovi (menda v skupni višini celoletnega svetovnega GDP), srednji razred izginja, razpon prejemkov v Veliki Britaniji je +100:1, v ameriških multinacionalkah skoraj 1.000:1, v svetu +550:1 (v narodnem dohodku na prebivalca države), 28 vojn teče, upori so mnogo kje, terorizem je zlorabe poln odziv na zlorabe. Skratka, prevladuje enostranskost brez etike soodvisnosti in (zadostne in potrebne) celovitosti, le 15% ljudi ima prejemke nad šest \$/dan, izobilje brez ambicij in stvarnih potreb pri bogatejših, šibka kupna moč pri drugih, tretjina hrane v smeteh dnevno in smrtna lakota hkrati; ipd. (Povzeto po dosti virih v: Mulej, 2011; Ženko in Mulej, 2012). Brez DO, ki samo v drobnem delčku ima obliko dobrodelnosti, poti iz slepe ulice neoliberalizma ni: ni videti sposoben vzpostaviti veljavo in prevlado liberalizma in ukiniti neoliberalno 'mehurčkasto gospodarstvo' (Senge idr., 2008).

Upoštevanje soodvisnosti deležnikov kot poti do celovitosti in zato do uspeha v praksi

Veliko je knjig o praksi, ki bi jo danes imenovali DO. Na nekatere bomo tu opozorili, da bi bilo bolj jasno, da se človeštvo ima po kom in čem zgledovati, četudi avtorji niso uporabili pojma, so pa koncept. Skupni imenovalec so lastnosti vplivnih ljudi, saj oni določajo ekonomsko in poslovno politiko ter ju uresničujejo.

1. Danes vidim v naši so-avtorski knjigi (Dyck, Mulej in soavtorji, 1998) marsikaj, česar tedaj nisem, ali vsaj ne tako jasno kot zdaj. V ekipi 45 soavtorjev iz 9 držav smo prikazali 30 primerov razvojnih dejanj, razporejenih v velike, srednje in majhne po obsegu vpliva. So dobri in slabi zgledi prakse z vseh celin. Samo v enem primeru so imeli veliko denarja, da bi projekt izvedli, in niso uspeli, četudi so tudi oni, podobno kot vsi drugi, izvajali poskus ne-tehnološkega invencijsko-inovacijsko-difuzijskega procesa (IIDP). Uspeli niso, ker niso upoštevali, da ljudje podpirajo IIDP, kadar so počutijo upoštevanji; slednje se da doseči, ko se razvijata praksa in etika soodvisnosti in z njo upoštevanje zakona zadostne in potrebne celovitosti – kot po ISO 26000.

Najprej študija ugotavlja, da sodobna globalizacija gospodarstva in skrajni konkurenčni pritisk puščata štiri petine človeštva ob stran in zato v vse težji socialni stiski, ki ima gospodarske, politične ali naravne razloge. Prevladujoča ekonomska teorija ne daje rešitve, torej vodi človeštvo kot celoto v slepo ulico. Prikazanih 30 primerov kaže, da so se ponekod ljudje z lokalno pobudo,

podjetnostjo, domiselnostjo in inovativnostjo vendarle zmogli izvleči iz socialnih stisk, četudi vsi poskusi niso uspeli. Pravzaprav so uspeli tisti, ki kažejo alternativo prevladujoči ekonomski teoriji in politiki in torej zahtevajo njeno revizijo ter nakazujejo njeno smer. Zadnji del knjige zato skicira nekaj nujnih sestavin posodobljene ekonomske teorije.

2. Naša knjiga iz t. 1 je sicer bila nekaj let univerzitetni učbenik v vsaj 4 državah, a vseeno mnogo manj odmevna kot naslednja, na katero tu opozarjamo in je izšla nekaj let pred našo. Je pomembna zlasti v povezavi z drugo knjigo, katero se sprožili pomisleki, da je prva knjiga odlična in neuporabna hkrati: pove, kakšni so tisti na svetovnem vrhu dolgo, a ne pove, kako so postali taki.

Na neobičajnem vzorcu – na podjetjih, ki so stara povprečno sto let in desetletja pri svetovnem vrhu poslovne uspešnosti, primerjanih s tistimi, ki so 'srebne medalje', in s povprečnimi – so ugotovili, da za vodje in sodelavce tim. 'vizionarskih podjetij' velja skupna lastnost, da mnogo bolj od 'srebrnih' in 'navadnih' dolga desetletja razvijajo prakso in etiko soodvisnosti in z njo upoštevanje zakona zadostne in potrebne celovitosti. Vizionarska podjetja so zato mnogo bolj donosna, ne samo bolj celovita in boljši praktiki soodvisnosti. (Glejte Collins, Porras, 1994).

Vizionarska podjetja so zgled, da stari miti, kaj da uspeh menedžmenta, ne držijo: tabela 1.

Št.	Mit (ovržen v raziskovanju)	Stvarnost
1	<i>Da bi ustvaril čudovito, enkratno podjetje, potrebuješ čudovito, enkratno zamisel.</i>	Samo včasih. Pomembnejša je vztrajnost želve, da zmagaš v dolgi dirki po počasnem začetku.
2	<i>Vizionarska podjetja potrebujejo odlične in karizmatične vizionarske voditelje.</i>	Sploh ne. Važnejša je opredelitev vodje, da bo zgradil trdno in trajno institucijo. Ustvarjanje, ne opazovanje in rutinerstvo.
3	<i>Najuspešnejša podjetja obstajajo predvsem za maksimiranje dobička.</i>	Imajo veliko ciljev, vključno z dobičkom, toda bistvena ideologija (= bistvene vrednote in smoter) je važnejša od njega (in nosi denar).
4	<i>Vizionarska podjetja imajo vsa enako množico »pravih« bistvenih vrednot.</i>	Pravih bistvenih vrednot ni. Globoka vera v lastno ideologijo in dosledno življenje po njej ter njeno izražanje napravijo vse.
5	<i>Edina stalnica je sprememba.</i>	Razen glede bistvenih vrednot in smotra, ki sta razlog za obstoj – hkrati z veliko težnjo k napredku.
6	<i>Vizionarska podjetja ne tvegajo.</i>	Kombinirajo načrtovan postopen razvoj in avanturistična vznemirjanja, ki izzivajo njihove ljudi in ustvarjajo veliko spodbudo za napredek, da prehitijo tekmece v odločilnih trenutkih.
7	<i>V vizionarskih podjetjih je čudovito delati.</i>	Velja samo za tiste, ki izjemno dobro sprejemajo njihovo bistveno ideologijo in zahtevne standarde, srednje poti ni.
8	<i>Izjemno uspešna podjetja opravijo svoje najboljše poteze po krasnem in zapletenem strateškem planiranju.</i>	Več jim uspe s poskušanjem, poskusom in napako, oportunitizmom, dokaj dobresedno – slučajno. Več je selekcije, kakršno je Darwin našel v naravi, kot tiste, ki jo opisujejo učbeniki o podjetniškem strateškem planiranju.
9	<i>Podjetja naj bi najela vrhovne vodje od</i>	Redkokdaj. Doma vzgojeno vodstvo je pogostejše. V

	<i>zunaj, če hočejo temeljite spremembe.</i>	razmerju 6 : 1.
10	<i>Najuspešnejšim podjetjem je osrednja želja premagati tekmece.</i>	Osredinijo se na zmago nad seboj. Nikoli ne menijo »napravili smo dovolj dobro«, pač pa vprašajo vedno znova: »Kako se lahko popravimo, da bomo jutri boljši kot danes?«
11	<i>Ne moreš hkrati kolač pojesti in imeti.</i>	Nobene tiranije ALI-ALI, ampak duh IN-IN, ki zavrača izbiranje med stabilnostjo ali napredkom ipd.
12	<i>Podjetja postanejo vizionarska zlasti tako, da napišejo »izjavo o svoji viziji«.</i>	To je samo eden med tisoč potrebnimi in koristnimi koraki v neskončnem procesu izražanja njihovih temeljnih lastnosti.

Tabela 1: Stari miti, ovrženi po praksi vizionarskih podjetij (Collins, Porras, 1994: 12)

Podobne sklepe omogoča npr. tudi Winger (2010).

Kako postane podjetje vizionarsko, pove druga knjiga (Collins, 2001). Največ dolgoročnega uspeha doseže, ko jo vodi menedžer, imenovan 'vodja 5. ravni'. On gradi trajno odličnost preko paradoksalne mešanice osebne skromnosti in profesionalnega, t.j. ne samovoljnega, ukazovanja. Vodja 4. ravni deluje kot 'učinkoviti vodja', ki se obveže, da bo poln energije usmerjen v doseganje jasne in očarljive vizije, in pri tem spodbuja višje standarde za izvedbo. Vendar je praksa pokazala, da pogosto pusti za seboj potop, ker mu je kratkoročni uspeh preveč pomemben. Še manj uspeha smemo pričakovati od vodje 3. ravni, ki sicer organizira ljudi in vire v smeri vnaprej določenih ciljev, nima pa dovolj lastne vizije za dolgoročni razvoj in samokritičnosti; na nižjih ravneh organizacijske hierarhije je vseeno koristen, a ne na vrhu. Podobno velja za vodje 2. ravni, ki so dobri sodelujoči člani tima, saj prispevajo svoje individualne sposobnosti za doseganje skupnih ciljev in delajo učinkovito skupaj z drugimi člani tima, a nič več, torej niso vodje. So pa še vedno bolj koristni kot vodje 1. ravni, ki so le visoko sposobni posamezniki, dajejo produktivne prispevke preko svojega talenta, znanja, sposobnosti ter dobrih delovnih navad (Collins, 2001: 37, po: Tropenauer, 2010). Lastnosti vodje 5. ravni povzema Tabela 2:

<u>Profesionalna volja/zagnanost</u>	<u>Osebna skromnost</u>
Ustvarja izjemne dosežke. Vodi iz dobrega v odlično. Popolnoma je odločen opraviti vse za nujno dolgoročno najboljši izid. Postavlja standard za izgradnjo trajno odličnega podjetja; ne zadovolji se z ničimer, kar je manj od tega. Krivi sebe za slabe dosežke, ne drugih, ne izgovarja se na zunanje dejavnike ali nesrečo.	Kaže očarljivo skromnost, izogiba se javnemu laskanju, nikoli ni bahav. Deluje s tiho, umirjeno odločnostjo, motivira po standardih, ne osebni priljubljenosti. Usmerja ambicije v podjetje, ne v sebe. Nastavlja naslednike, da bo po njem še več uspeha. Uspehov ne pripisuje sebi, ampak drugim, zunanjim dejavnikom in sreči.

Tabela 2: Soodvisne lastnosti vodje 5. ravni, najbolj celovitega in uspešnega (Collins, 2001: 40, po: Tropenauer, 2010)

Povzetek prvih 2 Collinsovih knjig smo vključili v knjigo (Mulej idr., 2008).

3. Skoraj dve desetletji je stara tudi knjiga, ki je podobno kot omenjene tri zasnovana izključno na praksi (Creech, 1994). Gre za izkušnjo vojaškega pilota, ki je iz navadnega letalca postal

general ZDA s tremi zvezdicami. Njegova izjemna kariera temelji na upoštevanju soodvisnosti 'petih stebrov popolne kakovosti'. To so: po oceni odjemalcev popoln izdelek/storitev, popolni procesi, vse povezujoče organiziranje, sodelovalno vodenje in zagnanost sodelavcev. Zgled za sodelovalno vodenje, pravi Creech, je npr. ta: sem komandant letala, navigator me opozarja, da prihajamo v nevarno vreme, a jaz mu odgovorim, naj molči, ker jaz kot komandant sam vem vse; tako obnašanje seveda pomeni, da komandant ne upošteva soodvisnosti in ne more doseči zadostne in potrebne celovitosti, zato pa vodi v propad ali vsaj v težave. S sodelovalnim vodenjem je Creech ostal nepoškodovan vsa desetletja in uspešno napredoval izjemno visoko.

4. V omenjenih primerih Collinsa, Porrasa in Creecha lastništvo ni igralo pomembne vloge, tako pa ni vedno. Odgovor na vprašanje lastništva, ki ne bi pomenilo nevarne kombinacije lastnikove pravice iz prastarih časov 'oblast, last, krast, slast', ampak vsaj dolgoročno uspešnejše odnose, smo med primeri v knjigi iz točke 1 (Dyck, Mulej, 1998) našli v mondragonskih zadružnih načelih in praksah, ki uspešno delujejo preko 70 let (Lutz, 1998). Temeljna načela mondragonskih zadrug so: (1) sodelovalna struktura upravljanja in vodenja, (2) dokajšnja enakost prejemkov, (3) vsakdo ima svoj lastni kapitalski račun, ki se ukine pri upokojitvi, ko je pokojnina zagotovljena, (4) zadružna bančna struktura, ki je dala temelj za njihov uspeh, ko so razvijali uspešno alternativo zoper model lastništva v rokah kapitalistov, iz vsakdanjega procesa odsotnih, tako da temelji na skupnosti. Dosegli so izjemen uspeh industrijskih zadrug, ki so jim sledile zadružno organizirane banke in družbene službe. Upoštevanje soodvisnosti pri vodenju, inoviranju proizvodnih linij, bolj demokratičnem organiziranju, vsakdanjih delovnih procesih ipd. je vodilo v rešitev problema brezposelnosti, s katerim se je zamisel začela pojavljati in razvijati, in velike dosežke glede produktivnosti, zato pa tudi socialne varnosti in dolgoročne poslovne uspešnosti kraja.

5. Kultura, etika in norme, ki prevladujejo v nekem območju, ker je – podobno kot pater Arizmendi v Mondragonu – uveljavil smiselne vrednote neki vpliven človek ali krog ljudi, so se pokazala za osrednji dejavnik uspeha ali propada tudi v primeru, ki ga je prikazal Florida (2002, slovenska izdaja 2005). Poskušal (in uspel) je kot socialni statistik, a z novimi metodami statističnega merjenja, ugotoviti, zakaj njegov domači Pittsburgh, nekoč zelo vabljivo središče industrijskega razvoja, izgublja veliko prebivalcev, in to, kam in kaj jih vabi. Skupni imenovalac primerno celovitega odgovora je povzel s trojico soodvisnih oznak zelo interdisciplinarnega značaja: 3T združuje *toleranco* v medčloveških odnosih, ki priteguje *talente* in zato daje ekonomsko smiselnost naložbam v *tehnološko opremo*. Spoznanja so uporabili tudi v Sloveniji in jih potrdili (Malačič in soavtorji, 2005, interni dokument za vladno službo).

ltd. Dalo bi se nanizati še kar nekaj knjig, a prostora zmanjkuje.

Kaj storiti za Slovenijo na takih podlagah?

Predvsem ni več izgovora, da je DO prostovoljna odločitev podjetij, katera se državnih organov ne tiče, kajti Evropska unija (EU, 2011) je države članice pozvala, naj iz resnih družbeno-ekonomskih interesov občanov, organizacij in držav podpro DO, torej etiko soodvisnosti in zadostno in potrebno celovitost namesto enostranskosti.

V zadnjem desetletju se je pač še bolj izrazilo kot prej v globalnih podatkih o gospodarskem razvoju pokazalo vsaj naslednje (Mulej, Hrast, 2011a):

1. Rast obsega poslovanja ne more biti nenehna, ker potrebe ljudi ne morejo nenehno rasti in ker izraba naravnih virov ne more slediti, niti ne morejo nenehno rasti razlike med ljudi znotraj držav in globalno; prav tako ne more rasti uničevanje naravnih pogojev za obstoj človeštva, kot je vse to

raslo vsa desetletja po 2. svetovni vojni, ne da to povzroči globalno krizo. Sedanja zadolženost je njen zunanji izraz, saj je segla mimo potreb ljudi in se kopičila preko znosnih obsegov.

2. Gospodarskega in družbenega razvoja ne moremo ljudje obvladovati, če delujemo enostransko namesto skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti. Z enostranskim ravnanjem pač povzročamo spreglede in posledice, ki so hude, vse do sedanje gospodarske krize in še hujših kriz, ki imajo obliko vojn in celo svetovnih vojn. Če bi trg res zmož delovati kot svobodni trg, takih posledic ne bi bilo, a neo-liberalizem ga je onemogočil, ker ni preprečil monopolizacije, ampak jo je vsa desetletja podpiral. Pripeljal je od svobodnega trga v fevdalni kapitalizem, ki je v bistvu pristranska oblast velikih podjetnikov, ne nad njimi (Goerner idr., 2008; Fleissner, Wanek, ur., 2008).
3. Podjetja in druge organizacije, ki so vzpostavila najbolj enakopravne, medsebojno poštene in dolgoročne poslovne odnose s svojimi sodelavci in drugimi poslovnimi partnerji, prakticirajo DO. To dejstvo jim preprečuje stroške, ki bi jih imeli zaradi stavk, pridobivanja novih dobaviteljev in novih odjemalcev namesto dotedanjih, zaradi pravnih sporov, odsotnosti bolnih sodelavcev z dela, slabo motiviranih in zato za povzročanje težav zainteresiranih ipd.
4. Podjetja in druge organizacije, ki so vzpostavila učinkovit in uspešen skrben odnos do naravnih pogojev za preživetje ljudi okrog sebe, tudi prakticirajo DO. To dejstvo jim preprečuje stroške, ki bi jih imeli zaradi odporov ljudi, boleznih sodelavcev in drugih ljudi, s temi boleznimi povzročenih potreb po dajatvah v državne in druge sklade itd.
5. Število ljudi, ki so obsedeni s kupovanjem, že več let upada: v ZDA pod šest, v Nemčiji pod en odstotek; ostali vse bolj pazijo, da kupujejo od DO dobaviteljev (Gerzema, 2010; Zgonik, 2011). 85% ljudi na svetu zna živeti skromno, z manj kot 6 dolarjev na dan.

Itd. Skratka, DO se spleča, brž ko uporabimo logiko oportunitetnih stroškov, o katerih običajno računovodsko poročanje ne govori dovolj, ali pa celo molči. Dosedanje razkazovanje z nepotrebno potrošnjo ni več vir trga, le resnične potrebe so, a jih v krizi izobilja ni veliko (James, 2007). Odličnost, tudi poslovna, zahteva torej celovitost namesto enostranskosti in pristranskosti, kot lastnost ljudi in organizacij, poslovnih in vseh drugih, tudi držav in meddržavnih organov.

Ta zahteva odjemalcev vključuje tudi politike, če in ker prispevajo k poslovni odličnosti. Zato morajo tudi politiki upoštevati in razvijati DO pri sebi in odjemalcih svojih dosežkov, npr. spodbudnih pogojev za poslovanje organizacij in življenje ustvarjalnih in inovativnih ljudi, manj spodbudnih za lenuhe, vendar solidarnih do pomoči potrebnih, kar so bolni, stari, otroci, starši malih otrok, brezposelni, a brez pretiravanja, znanega iz tim. socialističnih časov in prej.

Predlog, kako naj se vlada/država tega loti, je na ravni okvirnega predloga za strategijo dal IRDO že pred leti, na ravni taktike pa je osnovni predlog zajet v knjigi (Mulej, 2007) in dopolnjen, da se da povzeti tako: predlagamo pet temeljnih smeri **potrebnih ukrepov** (Mulej, Hrast, 2011b, dopolnjeno):

1. Posamezniki:

- Kot odjemalci: dajati prednost resničnim potrebam pred praznim postavljanjem s potrošnjo zaradi pogoltnosti (= greed), in
- Dajati prednost dobaviteljem z dobro utemeljenim ugledom, da prakticirajo DO;
- Kot občani: pritiskati na organizacije (podjetja, javni sektor, NVO) in vlade, naj prakticirajo več DO.

2. Organizacije,

- Prakticirati DO kot človeško lastnosti pri vodstvu, sodelavcih, drugih ljudeh in
- Kot poslovno strategijo, da bo manj stroškov, ki jih povzroča

- nezadovoljstvo ljudi in
- nezdravo naravno okolje, ter
- slab ugled itd.;
- Plačevati menedžerje in druge vplivne osebe na bolj dolgoročni podlagi kot doslej;
- Uporabljati sodoben model za nagrajevanje, na primer našega (Mulej idr., 2008);
- Pritiskati na organizacije (podjetja, javni sektor, NVO) in vlade, naj prakticirajo več DO.

3. **Države/vlade:**

- Javni sektor kot celota je največji odjemalec, zato naj določijo, da so njegovi nakupni pogoji: dobavljati smejo kateri koli organizaciji javnega sektorja samo ponudniki, ki so na samem vrhu v kombinaciji lastnosti:
 - (1) DO, merjena z merili nagrade Horus (www.horus.si),
 - (2) Inovacije, vidne v vrhunski poslovni odličnosti (merjeni z merili iz – morda dopolnjenega – zakon o nagradi RS za poslovno odličnost, skladno z EFQM) in totalni kakovosti dobav v svoji interni in zunanji poslovni praksi,
 - Vse do '*sistemske kakovosti*' = sistemske sinergije, ki združuje
 - Normalne cene, plače, razvojne sklade,
 - Tehnično in komercialno kakovost,
 - Inovativnost vse do odličnosti dobav,
 - Ustrezno izbiro,
 - Sonaravno skrb za naravno okolje in
 - Druge vsebine DO,
 - To vključuje tudi javne uslužbenke in politike ter druge vplivne osebnosti kot osebe,
 - (3) Doseganje enakih lastnosti pri dobaviteljih vseh dobaviteljev (Podrobneje v: Mulej, 2007).
- Pritiskati na organizacije (podjetja, javni sektor, NVO) in vlade, naj prakticirajo več DO.

4. **Mednarodna skupnost:**

- Dodati k mednarodnemu pravu novo svetovno, za vse obvezno pravo, ki zajema zgolj
 - Mir na svetu, in
 - Osnovne človeške pravice, in
 - DO, zlasti v transnacionalnih podjetjih,
- S svetovno demokracijo, ki vključuje svetovno vlado, sestavljeno iz zelo poštenih in družbeno odgovornih oseb, ki nikakor ne zlorablajo svojega vpliva.

5. **Znanstveniki, učitelji vseh ravni šolanja, starši, drugi ustvarjalci javnega mnenja:**

- Ustvarjanje zavesti, da ljudje potrebujejo, da bi preživeli,
 - Etiko soodvisnosti namesto odvisnosti in neodvisnosti (razen pravne neodvisnosti) po vzoru dobrih družin, prijateljev in resnih poslovnih partnerjev,
 - Potrebno in zadostno celovitost, katero omogoča med-strokovno ustvarjalno sodelovanje, za kar so metode znane, a jih le redki in redko uporabljajo.
- Ponudba metod, ki podpirajo med-strokovno ustvarjalno sodelovanje in etiko soodvisnosti, da se strokovno znanje lažje uveljavi, ker je del med-strokovnega v sinergiji.
- Poklicno izpostavljanje tem o DO, zlasti obeh povezovalnih konceptov: SOODVISNOST IN PRISTOP z zadostno in potrebno celovitostjo. Sem spadajo seveda tudi politiki in njihovi sodelavci, tudi z osebnim zgledom (morda celo izpitom), da imajo in prakticirajo DO, kot pogojem za tako delovno mesto in pooblastilo.

Tako nam bo kot človeštvu morda uspelo uveljaviti liberalizem in zato najti pot iz slepe ulice sedanje krize, ki so jo navzven povzročili svetovni bančniki, v bistvu pa nasprotovanje neo-liberalcev celovitosti in svobodnemu trgu brez monopolov.

Ekonomski kazalci družbene odgovornosti

Med ekonomske kazalce družbeno odgovornih organizacij bi zato štel:

- (1) normalne in redno izplačane bruto plače,
- (2) normalne investicijske sklade,
- (3) poslovno odličnost po merilih EFQM,
- (4) toliko visoke direktorske in lastniške prejemke, da se ob njih ljudje ne bi začudeno spraševali, 'za katere namene jih potrebujejo zares, namesto za razkazovanje, kot da se grejo kompenzacije za frustracije tistih z manjvrednostnimi kompleksi',
- (5) stalen krog poslovno odličnih in družbeno odgovornih nabavnih in prodajnih poslovnih partnerjev,
- (6) nič pravno spornih poslov,
- (7) prevlado dolgoročnih in širokih meril poslovnega uspeha nad kratkoročnimi in ozkosrčnimi,
- (8) nobenih zlorab vpliva na ljudi in naravne pogoje za obstoj človeštva, vključno z veliko skrbi za preventivne ukrepe za zdravje sodelavcev in drugih ljudi v vsej poslovni verigi,
- (9) plačevanje vplivnih na dolgoročni podlagi, vključno s plačilom v delnicah,
- (10) organizacijske in lastniške odnose, ki so kar najbolj blizu združenemu modelu iz Mondragona v španski Baskiji, ki uspešno deluje že osmo desetletje (Lutz, 2008 in novejši zapisi),
- (11) kadrovanje na vplivna delovna mesta po modelu dolgoročnih najboljših podjetij sveta, kakršnega sta odkrila Collins in Porras (1997) pred desetletjem in več v knjigah o 'vizionarskih podjetjih' in 'poti od povprečnih do odličnih' (2001), tako da v praksi
- (12) velja Creechev model petih stebrov popolne kakovosti, t.j. soodvisnosti popolne kakovosti izdelkov, postopkov in organiziranja na osnovi sodelovalnega vodenja ter njemu ustrezne zagnanosti sodelavcev (1994), ki uporabljajo
- (13) metode ustvarjalnega sodelovanja, kot so '6 klobukov razmišljanja' E. De Bona in Nastje Mulej, naš USOMID, njuna sinergija (Mulej M. in N., 2006) in podobne (Mulej idr., 2008), in
- (14) prenavljajo svoje poslovanje po modelu iz vprašalnika za Horus, ter dobijo
- (15) plače po modelu inovativnega poslovanja (Mulej idr., 2008), pri čemer
- (16) država ustvarja in vzdržuje pogoje, da je vabljiva, po modelu 3T (Florida, 2002/2005) in so regije inovativne (Potočnik, 2011).

Takšna prenova (žal) seveda ni dosegljiva kar v trenutku, ampak kot (najbrž) dolgoročen IIDP. Model zanj smo zapisali že dostikrat, a skladno z običajno prakso brez resnega odziva. Kriza je pa tu. Cassiers in njeni soavtorji (2011) so pokazali, da poti iz krize ne kaže enostavno rast GDP, saj je v analiziranih šestih bogatih državah rasel krepko celega pol stoletja, ne da bi raslo zadovoljstvo ljudi. Treba je torej upoštevati prijetno počutje ljudi (Šarotar Žižek, 2012 in prej).

Nekaj sklepnih misli

Odličnost je odvisna od inovativnosti vodilnih in njihovega vpliva na sodelavce, le-ta od doseganja zadostne in potrebne celovitosti pristopa k sodelovanju, a le-ta od upoštevanja soodvisnosti, torej od (dialektično) systemskega obnašanja. Na neformalen način ga danes podpira ISO 26000 o družbeni odgovornosti, njegovo uporabo vladam držav članic EU priporoča Evropska unija. Njihov uspeh je odvisen od tega, na kakšne reference se bodo vlade in podjetja zmogla opreti in s kakšnimi merili bo uspehe mogoče prepričljivo meriti. Podajamo nekaj predlogov za to.

Omenjeni viri:

1. Bertalanffy, L. v. (1968, edition 1979): *General Systems Theory. Foundations, Development, Applications. Revised Edition. Sixth Printing.* Braziller, New York
2. Cassiers, I. (2011): Beyond the crisis: what prosperity? *Acta Europæana Systemica*, 1, On-line journal of EUS (European Union of Systemics), <http://aes.ues-eus-eu/aes2011enteteAESZ011.html> N.B. The book backing the contribution: Cassiers, I. et alii: Redefinir la prosperite. Jalons pour un debat public. 2011, l'Aube
3. Collins, J. (2001): *Good to Great: Why some Companies Make the Leap...and Others Don't.* Harper Business, New York.
4. Collins, J. (2005): *Good to Great and the Social Sector: Why Business Thinking is not the Answer.* Keynote Address at Gathering of Leaders. Mohonk, New York.
5. Collins, J. in Porras, J. I. (2004): *Built to last: successful habits of visionary companies.* New York: Harper Business.
6. Creech, B. (1994): *The five pillars of TQM – how to make total quality work for you.* Dutton (NY): Truman Talley Books.
7. Dyck, R. G. in Mulej, M. (1998): *Self-transformation of the forgotten four-fifths.* Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, Iowa
8. EU (2011): Communication from The Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of the Regions: A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. European Commission. Com(2011) 681 Final. Brussels, 25.10.2011
9. Fleissner, P. and Wanek, N., Hrsg. (2008), *Bruchstücke: kritische Ansätze zu Politik und Ökonomie im globalisierten Kapitalismus: Materialien zu Ringvorlesung, Sommersemester 2008*, Universität Wien, Wien.
10. Florida, R. (2002/2005): *Vzpon ustvarjalnega razreda.* IPAK, Velenje
11. François, Ch., ed. (2004): *International Encyclopedia of Systems and Cybernetics.* 2nd Ed. Saur, Munich
12. Gerzema, J. (2010): The Power of the Post-recession Consumer: *strategy + business.* <http://www.strategy-business.com/article/00054?pg=all&tid=27782251>. Downloaded on 10 January 2011.
13. Google, spletna stran o DO
14. Goerner, S., Dyck, G., Lagerroos, D. (2008): *The New Science of Sustainability.* TCCS, Chapel Hill, N.C.
15. ISO (2010): ..ISO 26000; See: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf
16. James, O. (2007): *Affluenza – a contagious middle class virus causing depression, anxiety, addiction and ennui.* Random House, London
17. Kaker, B. (2011): Osrednje teme družbene odgovornosti in standard ISO 26000. V: Kreutz, J., ur. (2011): *Konferenca – 13. Dan kakovosti Posavja, Družbena odgovornost.* Gospodarska zbornica Slovenije, Območja zbornica Posavje, Krško, on 26 Oktober
18. Lutz, M. (1998): The Mondragon Cooperative Enterprise Systems in Today's Global World: V Dyck, Mulej, citirano tu: 39-54
19. Mulej, M. (2007): *Inoviranje navad države in manjših podjetij z invencijami iz raziskovalnih organizacij.* UP, Fakulteta za management. Koper.
20. Mulej, M. (2010): [Five books review: stop hating your children and grandchildren] *Syst. res. behav. sci.*, 2010, 27, 1: 113-123. Untitled book review
21. Mulej, M. (2011): Socially responsible entrepreneurship and business ethics, Workshop material, KEN, in Graz. SBRA Slovenian Business and Research Association, Brussels
22. Mulej, M., Hrast, A. ur. (2010): *Eseji o družbeni odgovornosti. [Zbirka Družbena odgovornost].* IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Maribor, ECPD Slovenija, Ljubljana, Ypsilon, Ljubljana
23. Mulej, M., Kajzer, S. (1998): Ethic of interdependence and the law of requisite holism. In: Proc. of *STIQE '98*, ISRUM, Maribor: 56-67
24. Mulej, M., Espejo, R., Jackson, M., Kajzer, S., Mingers, J., Mlakar, P., Mulej, N., Potočan, V., Rebernik, M., Rosicky, A., Schiemenz, B., Umpleby, S., Uršič, D., Vallee, R., (2000): *Dialektična in druge mehkosistemske teorije (podlaga za uspešen management).* Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
25. Mulej, M. idr. (2008): *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov: Podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja.* Korona Plus, Ljubljana

26. Mulej, M., and co-authors (by ABC order): S. Božičnik, V. Čančer, A. Hrast, T. Jere Lazanski, K. Jurše, Š. Kajzer, J. Knez-Riedl, T. Mlakar, N. Mulej, V. Potočan, F. Risopoulos, B. Rosi, G. Steiner, T. Štrukelj, D. Uršič, Z. Ženko (forthcoming): *Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism*. Goodyear, Arizona: ISCE Publishing
27. Mulej, M., Dyck, R., editors (forthcoming): Social responsibility as a way beyond neo-liberalism.
28. Mulej, M., Hrast, A. (2011a): Družbena odgovornost – konkurenčna prednost resnih podjetij. *Delo (Ljubl.)*, 26. Sept.. 2011, leto 53,
29. Mulej, M., Hrast, A. (2011b): Kriza in neodgovorno vedenje vodita v propad. *Delo (Ljubl.)*, 12. dec. 2011, leto 53, št. 287, str. 28
30. Mulej, M., Mulej, N. (2006). Innovation and/by systemic thinking. V: Proc. of 18th ECSR, ASCS, Vienna: 416-421
31. Petzinger, T. (2000): *The New Pioneers*. Simon & Schusters, New York.
32. Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. Basics Books, New York.
33. Potočnik, A. (2010). Razpotja regionalnega razvojnega načrtovanja: aplikacija DTS: magistrska naloga. EPF, Maribor.
34. Prunk, J. (2010): Racionalistična civilizacija 1776-2000, del 25. Maribor: *Večer*, 09. feb. 2010: 26
35. Roubini, N. (2010): Vstajenje Gordona Gekka. *Finance* (18. Avg.:10)
36. Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Lau, J., Schley, S. (2008): *The Necessary Revolution. How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*. Dobleday, New York, London, Toronto, Sydney, Auckland.
37. .. SFPO (2010): *Odličnost: Priročnik z orodji za družbeno odgovornost podjetij*. SFPO – Slovenska fundacija za poslovno odličnost, Ljubljana, in IRDO
38. Smith, A. (2010): *Bogastvo narodov. Raziskava o naravi in vzrokih bogastva narodov*. Studia humanitatis, Ljubljana.
39. Šarotar Žižek, S. (2012): Vpliv psihične blaginje na temelju posameznikove zadostne in potrebne celovitosti na uspešnost (tranzicijske) organizacije. UM, EPF Maribor
40. Tropenauer, M. (2010): *Celovito vodenje znanjskih delavcev v inovativnem proizvodnem podjetju*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
41. Vitali, S., Glattfelder J.B. & Battiston S. (2011). The network of global corporate control. *PLoS ONE* 6(10): e25995. Doi:10.1371/journal.pone.0025995
42. Winger, M. (2010): *The Innovation Imperative. Your Future Depends on It*. New Direction Press, PO Box 3180, McKinney, TX 75070
43. www.horus.si
44. Žgonik, A. (2011): Odvisnost od nakupovanja. *Delo*, 25. januar: 19.
45. Ženko, Z. (2011): Difuzija inovacij s primeri iz pridobivanja energije in onesnaževanja okolja. V Boršič, D. in T. Štrukelj, ur. *Sodobna ekonomija in poslovanje*, UM, EPF Maribor
46. Zenko Z. and M. Mulej (2011a): Diffusion of Innovative Behavior with Social Responsibility. *Kybernetes*, 40, 9/10: 1258-1272
47. Ženko, Z., Mulej, M. (2011b): Innovating measurement of economic success for more accurate information = Inoviranje merjenja ekonomskega uspeha za bolj ustrezne informacije. *Naše gospod.*, 2011, 57, 5/6: 11-19
48. Ženko, Z., Mulej, M. (2012): Complexity in management of inventions to innovations. In: Hofkirchner, W., editor-in-chief. *Proceedings of the European Meeting on Cybernetic and Systems Research*. Bertalanffy Center, Vienna