

Strategija podjetja in družbena odgovornost

Matjaž Mulej

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

Tjaša Štrukelj*

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor,
Slovenija
tjasa.strukelj@um.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Družbena odgovornost je za tiste z bolj dolgoročnim in celovitim razmislekom nujna in naravna vrednota, za tiste z bolj kratkoročnim in enostranskim pa ovira zoper dobiček. Katero usmeritev neka (poslovna) organizacija izbere, je odvisno od njene poslovne strategije. Ugotovljali bomo, kako lahko podjetja pri tem uporabljajo sistemsko ravnanje, da večajo inovativnost (tudi) sinergije poslovnih procesov, če potekajo z družbeno odgovorno strategijo.

Namen: Ugotoviti, na osnovi katere sinergije poslovnih procesov mora in zmore organizacija ali družba uporabiti dovolj celovito, tj. sistemsko in uresničljivo strategijo, da organizacija ali družba doseže uspeh, ob upoštevanju vsega bistvenega. Za to mora ravnati sistemsko, tj. z zadostno in potrebno celovitostjo, podprto z družbeno odgovornostjo.

Metoda: Uporabili bomo primerjalno analizo teoretičnih spoznanj in razvili konceptualni model. Mulejeva Dialektična teorija sistemov je metoda, s katero organizacija lažje premaga enostranskost in se bliža zadostni in potrebni celovitosti ravnanja.

Rezultati: Organizacija se mora znajti, ko gre za razvoj brez kvantitativne rasti, saj slednja uničuje pogoje za obstoj človeštva z izčrpavanjem končnih, nikakor neskončnih, naravnih virov. Očitno je pot iz sedanje globalne krize v nadomeščanju birokratskega tipa ravnanja z ravnanjem sodelovalnega in razvojnega tipa s strategijo, ki podpira družbeno odgovornost, s tem pa sistemsko ravnanje.

Organizacija: Menedžerji in organizacije bodo morali v praksi potrebno in zadostno celovito sistemsko ravnati in birokratsko organiziranje nadomestiti z nebirokratskim in s fleksibilnim organiziranjem. Le fleksibilna organizacija je namreč sposobna dolgotrajnega razvoja in družbeno odgovornega ravnanja. Zato je treba v praksi doseči sposobnosti spodbujati invencijsko-inovacijsko-difuzijske procese, ki vodijo v inovacije, če so uspešni.

Družba: Sodobna pretirana specializacija se danes še pogloblja namesto nadomešča z zadostno in potrebno celovitostjo, soodvisnostjo in družbeno odgovornostjo. Iz tega je nastala sedanja globalna družbeno-gospodarska kriza. Grozi prerasti v tretjo svetovno vojno, ki kot vojna zoper terorizem teče že desetletje in pol in preganja z domov in/ali v bedo skoraj sto milijonov ljudi; milijone je tudi pobila. Interdisciplinarno ustvarjalno sodelovanje zmore krizo razrešiti, če deluje družbeno odgovorno. Takšno družbeno odgovorno ravnanje pa ne vpliva samo na družbo, ampak tudi na planet Zemlja, pri čemer ne zanemarija odgovornosti do lastnikov in njihove pravice do ekonomsko uspešnega poslovanja njihove organizacije.

Originalnost: Pot iz sedanje krize OZN, ISO, EU in nekaj globalnih združenj podjetij vidijo v družbeni odgovornosti (organizacij), opisani na kratko v ISO 26000 (ISO, 2010) kot odgovornosti

vsakogar za vplive na ljudi in naravo, tj. družbo. V organizacijah se ta uveljavlja s politiko in strategijami ter taktiko in operativo, ko te podpirajo 'trikotnik odgovornost – soodvisnost – celovitost' kot vrednote, kulturo, etiko in norme ravnanja v praksi.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Ta raziskava je omejena na teoretični del, vanjo so vključene le zgoraj navedene teorije in načela, priporočila. Velik del empiričnega raziskovanja je zajet v naših publikacijah iz zadnjih 4 let (12 knjig, 3 tematske številke revij o teoriji sistemov, 4 zborniki konferenc, 6 disertacij, 15 magistrskih del, članki idr.) in jih predlagamo poglobljeno dalje raziskovati.

Ključne besede: sistemsko ravnanje, dialektična teorija sistemov, družbena odgovornost, strategija, strateški menedžment, organizacija.

1 Uvod: izbrani izziv in vidik obravnavanja

Izziva nas vprašanje, na osnovi katere sinergije (tj. součinka) procesov mora in zmore organizacija ali družba uporabiti dovolj celovito, tj. sistemsko in uresničljivo strategijo, da organizacija ali družba doseže pravični uspeh, ob upoštevanju vsega bistvenega. Za to moramo ljudi ravnati sistemsko, tj. z zadostno in potrebno celovitostjo, podprto z družbeno odgovornostjo (Dankova idr., 2015; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Mulej idr., 2013; 2014; 2015), ki naj postane nujna in naravna vrednota in ne ovira zoper dobiček.

Ali bo (poslovna) organizacija družbeno odgovorna, je odvisno od njene poslovne strategije. V članku zato raziskujemo kako lahko podjetja pri tem uporabljajo sistemsko ravnanje, da večajo inovativnost (tudi) sinergije poslovnih procesov, če potekajo z družbeno odgovorno strategijo. Ugotavljamo pa tudi razlike med birokratskim tipom ravnanja in ravnanja sodelovalnega in razvojnega tipa s strategijo, ki podpira družbeno odgovornost, s tem pa sistemsko ravnanje.

2 Teoretična izhodišča

Tim. tržni vpliv je danes monopoliziran, torej enako birokratski (in ne življenjski), kot da bi bil državni; po drugi strani tržni vpliv, ki ni birokratski, spodbuja k invencijsko-inovacijsko-difuzijskim procesom, ki vodijo k inovacijam, kadar so uspešni (več v: Mulej in Dyck, ur., 2014; Lebe in Mulej, ur., 2014; Mulej idr., ur., 2016; Mulej in Čagran, ur., 2016; Mulej in Hrast, ur., 2016).

Svetovno gospodarstvo se sooča z najbrž največjim izzivom v svoji zgodovini. *Obstoječa načela gospodarjenja so krepko izgubila svoj pomen.* Raven zadolženosti industrijsko razvitih držav bi jih lahko prisilila, da proglasijo svoj bankrot' (Hoppe, 2012, str. 44). Investicijski cikli, imenovani po Kondratievu, se močno krajšajo. Pri tem seveda ne gre za tehnološki napredek kar tako, ampak za tisti del tehnoloških invencijsko-inovacijsko-difuzijskih procesov, ki naletijo na dovolj veliko zanimanje, ker se ujemajo z (novimi) potrebami ljudi. Bistvo napredka torej leži v potrebah, ne v možnostih, in v plačilno sposobnem

povpraševanju, ki ga rodijo potrebe. Sicer uspe postati inovacija samo ena od tri tisoč novih idej (več v: Mulej in Dyck, 2014; 2015). *Šesti investicijski cikel po Kondratievu je pred vrati in naj bi temeljil na 'zelenih načelih'*, torej na trajnosti, sonaravnem razvoju, močnem povečanju učinkovitosti virov in energije, obnovljivih virih energije in bioniki; odpravili ali vsaj krepko zmanjšali naj bi emisije toplogrednih plinov ipd. O tem govori strategija, opisana v 'Četrtem poročilu o oceni' o podnebnih spremembah – IPCC Report Združenih narodov iz leta 2007 (IPCC, 2007); zastavlja *osem možnih ciljev za novi cikel*. To so: 1. Energetska učinkovitost, 2. Prehod na goriva, ki ne vplivajo na podnebje, 3. Obnovljivi viri za gretje in energijo, 4. Obnovljivi viri energije, 5. Ponovna uporaba in nadomeščanje materialov, 6. Boljša kakovost izdelkov, 7. Učinkovitost virov, 8. Obvladovanje emisij plinov poleg CO₂ (Hoppe, 2012, str. 46–47).

Praksa se za zdaj s takimi cilji ne ujema: 'Vsak dan pošlje človeštvo v atmosfero 75 milijonov ton CO₂; vsak dan ulovi 350.000 ton rib; vsak dan izumre sto vrst rastlin in živali; vsak dan poseka 50.000 hektarjev gozda, uniči 20.000 hektarjev obdelovalne zemlje; 30 % človeštva nima dovolj vode, kar je posledica človeških dejanj' (Hoppe, 2012, str. 48). Poraba premoga ne upada, ampak strmo narašča in dohiteva porabo nafte (Srnovršnik, 2012). Dodamo lahko še podatek, da kar 85 % človeštva živi (še pred sedanjo krizo) z manj kot šest dolarji na dan (Nixon, 2004).

Rešitev je v *družbeni odgovornosti potrošnikov*, ki zavestno izbirajo izdelke in storitve, katerih ponudniki in proizvajalci prakticirajo družbeno odgovornost. Močnejša zavest o odgovornosti do družbe in naravnega okolja je podlaga za to in zmore voditi k samoregulaciji, ki vodi v sonaravni trajnostni razvoj (Hoppe, isti vir) in sonaravno trajnostno prihodnost (Ećimović idr., 2015). Ne gre za revnejši življenjski standard, ampak za omejevanje na zares potrebne stvari, ki omogočajo zeleni življenjski standard (Hoppe, 2012, str. 48). Nujen je nov investicijski cikel, ki se bo omejil na izdelke in storitve, ki jih ljudje res potrebujejo za racionalno porabo, kar je naloga države (Hoppe, 2012, str. 49). Ne gre torej za investiranje in delovna mesta kar tako, po neoliberalni predpostavki, da potrebe nenehno obstajajo in se je treba ukvarjati samo z 'ekonomiko dobavne strani' (supply-side economics), tj. stroški, inovacijami, marketingom ipd. V krizi izobilja pač potreb iz običajnega starega stanja ni (več), ker po štirih desetletjih močnega konkurenčnega pritiska in konkuriranja s 'popolno kakovostjo' in inovacijami za tistih 15 % človeštva s prejemki vsaj šest dolarjev dnevno ni več nekritih potreb in ambicij garati, da bi imeli več, ambicije onih 85 % pa so tako omejene na golo preživetje iz dneva v dan. Investicije za njih ne ustvarjajo novih delovnih mest, dokler ne nastanejo nove potrebe, za ljudi pomembne in njihove, priznane in motiv za nakup novi izdelkov in storitev. Tako je tudi v Sloveniji. V Sloveniji, podobno kot po vsej EU, doživljamo tudi staranje prebivalstva. To pomeni manj ljudi z voljo, ne le sposobnostjo kupovati; dodati je treba vsaj še napornost, ker se dejanski delovni čas ne krajša, ampak daljša (Mekina, 2017). Obenem se krepijo navade, ki so nekoč veljale za razvade, in težnja imeti čim več prostega časa za beg iz stvarnosti in življenja na ukaz. Že dolgo navajamo predloge za ukrepe. Za Slovenijo je med njimi osrednji prenova zakona o pogojih za dobave javnemu

sektorju, od vrtcev in toaletnega papirja, šolstva, zdravstva itd. do vojske in države uprave: dobavljati naj jim smejo samo ponudniki, ki najboljše od vseh izpolnjuje kriterije družbene odgovornosti (po Horusu, www.horus.si), poslovne odličnosti (po slovenskem zakonu o nagradi za njo) in inovativnosti (tehnološke in ne-tehnološke); predlogi so znani (več v: Mulej idr., 2016).

Tako imenovana '*četrti industrijska revolucija*' utegne položaj še zaplesti, saj postavlja v prakso ljudi v naslednjih zgolj nekaj desetletjih tolikšno hitrost tehnološkega spreminjanja (Schwab, 2016), da ni verjetno, da ji ljudje zmorejo slediti (prim. Godina, 2016), kajti zgodovina kaže, da se prevladujoče človeške vrednote ne spreminjajo v desetletjih, ampak v več generacijah. Tudi resnične potrebe se stežka spreminjajo tako naglo. Novosti, ki jih omenja Schwab, pretežno krepijo udobje. To pa pomeni manjšanje sposobnosti preživeti v težjih razmerah, npr. v krizah, da ne govorimo o naravnih katastrofah in vojnah kot najhujših krizah.

Poglejmo si v nadaljevanju *nekaj izrazito negativnih posledic neoliberalizma* kot družbe uničevalnih kratkoročnih ozkosrčnih monopolov in oblasti podjetij nad vladami (pri čemer poudarjava, da se ne zavzemava za etatizem kot vladni monopol, ampak za življenje brez vsakih monopolov in z ravnovesnim ter sinergijskim (tj. součinkovalnim) kombiniranjem delovanja trga in plana; prim.: Žakelj, 2013; Merhar, Mulej in Žakelj, 2014; Mulej idr., ur., 2016; idr.). Neoliberalizem je to uničevanje uresničil v največji možni meri. Na vrsti je obdobje posledic, kajti (Schloer, 2012):

Človeštvo slabo obvladuje 8 bistvenih vplivov na globalno življenje. To so:

1. monetarni in ekonomski sistemi in njihova krizna/bistvena vprašanja o dolgovih idr.;
2. trendi glede vladanja/politike, dinamike spopadov, dogem in religij;
3. velika podjetja in vplivi njihovega obnašanja, ko ni globalnih ureditev/regulacij;
4. proizvodnja energije, globalna energetska ekonomika in bistveni spori;
5. soodvisni dejavniki obdelovalnih zemljišč, hrane in vode ter njihova sonaravnost/trajnost;
6. vplivi na okolje, onesnaževanje in posledice za vreme in bivanje;
7. preveč ljudi in na to dejstvo navezani, medsebojno povezani demografski vplivi;
8. varnost, kibernetiki in drug terorizem kot vse vplivnejša oblika 'političnega pogovora'.

Seveda so tudi soodvisni in zato vplivajo drug na drugega; so-učinkujejo v sinergijah.

Nadalje (isti vir):

- Prvo milijardo je človeštvo doseglo leta 1804 (op. p.: po vsaj 200.000 letih), po letu 1960 dodatna milijarda nastane vsakih 12 let in zdaj že presega sonaravno trajnostno vzdržljivost planeta Zemlje.
- V t. i. razvitih deželah vsak občan porabi letno neverjetnih več kot 30 ton hrane, vode, rudnin in virov energije iz narave; za pridelavo hrane uporabne površine so majhne in se naglo manjšajo (zaradi gradnje mest, cest idr., erozije itd.); hrane, odvečne na delu sveta in manjkajoče drugje, se ne da gospodarno in sonaravno spraviti tja;
- Zmanjkuje nafte, vode (tudi za hlajenje jedrskih elektrarn, a predvsem za kmetijstvo,

ki troši 70 % vode), prostora in hrane, kot še nikoli v zgodovini človeštva; pričakovati je vojne; Indija in Kitajska kupujeta obdelovalne površine drugje po svetu;

- Napačne metode planiranja in gospodarjenja, ki temeljijo na dolgovih, so se z Zahoda razširile povsod uničevalno;
- Državni dolg ZDA, npr., je tolikšen, da ozdravitev ni videti izvedljiva: 47.000 USD na občana, poleg tega je osebni dolg 176.000 USD na občana ali 668.000 na družino, prihranki pa so pod 7.000 USD na družino (aprila 2012);
- Itd.

Četudi čakajo človeštvo problemi, ki so enkratni po tipu, obsegu in posledicah, bodo vodili k znanim odgovorom pri ljudeh in v družbah. Navadno se pojavijo v znanih desetih fazah, ki se ponovijo:

1. Neodgovorno nepriznavanje, da obstajajo problemi/težave, in brezobzirno obnašanje, ki ju večinoma motivirata oblast in denarna korist ter vodita k večjim skupnim težavam in končno v krizo.
2. Ko se pojavijo uničevalni učinki teh težav in postanejo očitni, jih družba poskuša zanikati, pripisati nenaravnim silam ('demonizirati') in celo zapreti v ječe tiste, ki opozarjajo na težave in zahtevajo rešitve.
3. V naslednji fazi velik del družbe prizna, da so problemi realni in je morda prepozno, da bi jih še rešili. Tako se večina vodij prvič sooči s posledicami.
4. Začne se igra obtoževanja oblastnikov in možne rešitve postanejo del neskončne politične razprave.
5. V tej fazi množično spoznanje napravi prostor za strah. Iskanje rešitev v veri onesposobi 'srednji menedžment' družbe v nadaljevanju vodi k nesposobnosti delovati odgovorno, obvladovati krizo na eni strani in poskušati preprečiti naraščanje dodatnih težav.
6. Strah preraste v grozovit strah, onemogoči normalne ovire obnašanja in potem podpre hudo napadalnost vse do preraščanja v popoln spopad.
7. Spopad besni, dokler se ne odstranijo povzročitelji stanja strahu.
8. Družba, ali njeni preostanki, pregleda zaloge, kjer še obstajajo, ali so jih pravkar izdelali, ali izgubili.
9. Družba je zdaj sposobna ukvarjati se s težavami trezno in analitično, oblikovati vizionarske zakone in določila in začeti dolgo in naporno pot v obnovo.
10. Družba je zdaj sposobna za prenovo (renesanso) in obdobje velikih dosežkov, dokler se ne pojavi znova faza 1, navadno ob vrhuncu faze 10.

Zdaj je človeštvo nekje med fazama 2 in 3. Do faze 10 bomo prispeli nekako med leti 2025 in 2035, odvisno od načina poti do tja. Tja vodita dve poti:

- takojšnja zaobljuba vsega človeštva, da pusti politiko ob strani in uporabi sodobne pripomočke za reševanje problemov vse družbe namesto kot strategijo denarnih koristi za maloštevilne (ta pot izraža družbeno odgovornost, druga omenjena pot pa je njeno nasprotje);
- resen globalni spopad na veliko ravneh, dokler ne odpadejo problemi ali njihovi

povzročitelji, vključno z osnovnim dejavnikom, tj. preveč ljudi.

Prva pot vodi v razvoj pripomočkov za sonaravno trajnostjo sožitje, kajti na planetu je veliko ljudi. *Druga pot* vodi k nasilnemu manjšanju prebivalstva sveta za veliko. Čas je, da izberemo, po kateri poti želi človeštvo iti (Schloer, 2012), in to tudi zmore. Zato bomo na podlagi teoretičnih izhodišč in raziskovalnih rezultatov dokazovali naslednjo hipotezo:

H1: Z odločitvijo za dovolj celovito, tj. sistemsko, družbeno odgovorno (poslovno) strategijo mora in zmore fleksibilna organizacija ali družba doseči pravični uspeh, ob upoštevanju vsega bistvenega.

Preidimo sedaj na kratek povzetek bistva dialektične teorije sistemov kot uporabljene metode (poglavje 3) in bistva družbene odgovornosti kot rezultata te raziskave; nadaljujemo z opredelitvijo ergodične in birokratske (poslovne) organizacije in s pojasnilom kibernetnega kroga priprave in izvedbe obvladovanja poslovanja z družbeno odgovornostjo (poglavje 4).

3 Metoda: Dialektična teorija sistemov

Metodološko smo uporabili Mulejeva 'Dialektična teorija sistemov' (DTS; 1974; 1979 in kasneje, tudi 2013), ki je nastala iz nezadovoljstva z zgolj formalno in na posamično stroko omejeno uporabo 'splošne teorije sistemov'. Bistvo razlike od tradicionalnih disciplin sta pokazala L. v. Bertalanffy (1968, str. VII): 'teorijo sistemov sem ustvaril zoper sodobno pretirano specializacijo', in N. Wiener (1948; 1954), ki je reševal zadani problem na interdisciplinaren način: kot matematik je sodeloval z naravoslovci in inženirji. Mulej je zaznal potrebo metodološko vplivati na ljudi in njihove vrednote, zlasti (1) pomagati doseči etiko soodvisnosti in (2) se ukvarjati tudi z opredeljevanjem (čim bolj celovitih, ne enostranskih) ciljev, ne le z njihovim uresničevanjem, tako da bi nastala sposobnost in praksa interdisciplinarnega ustvarjalnega sodelovanja namesto propadanja.

DTS ima zato za osrednji pojem 'dialektični sistem', ki je splet soodvisnih bistvenih (tj. za bistvene izbranih) vidikov/strok, njihovih medsebojnih vplivov in sinergij (tj. součinkov). Z njim DTS omogoča, da ljudje upoštevamo:

(1) Zakon zadostne in potrebne celovitosti. Prava, tj. popolna, celovitost ni izvedljiva, saj ljudje ne zmoremo znati, vedeti in upoštevati čisto vsega, kar obstaja. Na posamičen vidik/stroko omejena celovitost pa je navidezna, saj izpostavlja samo delček lastnosti, ki v resnici obstajajo; nekatere od njih pa so tudi bistvene in morda spregledane, zato pa povzročajo presenečenja, ki so pogosto neprijetna, vse do svetovnih vojn in podobnih globalnih kriz. Zadostna in potrebna celovitost je izbrana vmesna pot med njima: zajema vse in samo bistvene vidike, povezave in sinergije med njimi kot dialektični sistem vidikov.

(2) Zakon entropije. Entropija izraža večno naravno težnjo vsega, da propade, se spremeni v nekaj drugega, tudi nevarnega. Zato je potrebno uveljavljati ustvarjalnost in njeno uporabo za

invencijsko-inovacijsko-difuzijske procese s pomočjo interdisciplinarnega ustvarjalnega sodelovanja, ki temelji na dialektičnem sistemu.

(3) Zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti. Ta zakon pove, da imajo v praksi več vpliva zgodnejše kot kasnejše faze procesa dela in življenja, nihče pa pri tem ni (razen pravno) odvisen ali neodvisen od drugih delov narave, vključno s človeštvom, ampak je z njimi zaradi naravnih razlogov in specializacije soodvisen.

Vse to pa podpremo (4) z desetimi soodvisnimi smernicami za zadostno in potrebno celovitost pri opredeljevanju ciljev, (5) z desetimi soodvisnimi smernicami za zadostno in potrebno celovitost pri uresničevanju ciljev, pa tudi (6) z metodologijo za ustvarjalno interdisciplinarno sodelovanje, označeno s kratico USOMID. Z opredeljevanjem ciljev se v organizacijah ukvarjajo vodstveni in njihovi sodelavci planerskih in podobnih strok, z uresničevanjem pa – ožje specializirani – operativni sodelavci, npr. delavci pri strojih, komercialni in drugi referenti. Nihče ni samozadosten, so z drugimi soodvisni, tj. drug drugemu potrebni, ker se z razlikami med seboj dopolnjujejo. USOMID jih pri tem podpira, še zlasti v novejši sinergiji z metodo '6 klobukov' (Mulej M. in N., 2006).

Družbena odgovornost podobno izpostavlja odgovornost, soodvisnost in celovit pristop v ISO 26000 (ISO, 2010), ki smo mu metodološko prav tako sledili.

4 Rezultati in razprava

4.1 Bistvo družbene odgovornosti (organizacij)

Družbena odgovornost (organizacij) izraža družbeno in osebno potrebo, da vsakdo upošteva svoj vpliv na ljudi in naravo, tj. na družbo. Da gre za iskanje poti iz sedanje globalne družbeno-ekonomske krize, kaže dejstvo, da so smernice za uveljavljanje družbene odgovornosti sprejeli v Mednarodni organizacije za standarde ISO, ki je podobno globalna kot OZN, z ISO 26000 (ISO, 2010). Podprla jo je tudi EU (EU, 2011). Izpostavljene lastnosti kažejo, da gre za uveljavljanje systemskega ravnanja, saj so trije osrednji pojmi (1) odgovornost, (2) soodvisnost in (3) celovitost (kar zagotavlja tudi Mulej v svoji Dialektični teoriji sistemov, prva objava 1974, in kasneje v mnogih drugih objavah). Osrednje pojme standarda ISO 26000 podpira sedem načel: (1) pristojnost ali uradna odgovornost (v naslovu ISO 26000 uporablja pojem 'responsibility', v načelu pa pojem 'accountability'), (2) preglednost ali transparentnost, (3) etičnost, spoštovanje do (4) interesov deležnikov, (5) vladavine prava, (6) mednarodnih norm in (7) človekovih pravic.

Ampak če upoštevamo podatke iz ozadja, dobimo *nevarno sliko o globalnem gospodarstvu*. John Perkins je v intervjuju (in v knjigi o isti temi; glejte Perkins, 2012) povedal, kako po enostranskih in kratkoročnih merilih namesto z družbeno odgovornostjo poslujejo največja globalna podjetja iz ZDA (Glavič, 2012) (npr. 'CETA', sprejeta v 2016/17 med Kanado in Evropsko unijo, podobno utrjuje oblast podjetij nad ljudmi in naravo). Tudi vlada ZDA je zgolj njihovo orodje za njihove dobičke, ljudje in narava ne štejejo nič. Nepodkupljivi politiki

ne živijo več dolgo. Za ta podjetja zanimive države dobijo kredite za pomoč, katerih potem ne morejo vrniti, zato njihovi prebivalci postanejo sužnji tujih vlagateljev in velikih korporacij. 'Kar se dogaja v Evropi, predvsem v Grčiji, Španiji, Italiji, na Irskem in Portugalskem, popolnoma ustreza tipičnemu scenariju, ki smo ga vsiljevali ekonomski morilci. Država se s pomočjo skorumpiranih politikov potisne v nevarne tokove in nerazumne naložbe, tako da se mora zadolžiti, potem pa se ji kot rešitev ponudijo strogo varčevanje, ukinjanje šolskega sistema, zdravstva in sociale, da s tem rešujejo bankirje, velike poslovneže in bogataše, ki so povzročili krizo', pravi Perkins po desetletjih izkušenj v vlogi ekonomskega morilca; govori o zablodah kapitalizma.

Naravno okolje je, ker je razvoj bil enostranski namesto primerno celovito voden, zelo uničeno. Mnogih bistvenih naravnih virov zmanjkuje ali jih bo, če bo šlo tako dalje, zmanjkalo. Posledica je nova svetovna gospodarska in družbena kriza – kriza izobilja in bede hkrati, vidna po 2008, a povzročena že prej, odkar namesto prosto konkurenčnega liberalnega kapitalizma prevladuje monopolni neoliberalizem. Razlike v imetju, po katerih ima samo osem oseb toliko premoženja kot več kot 3,5 milijarde najrevnejših, so javno zaskrbele celo ljudi na srečanju bogatih in globalno vplivnih v Davosu januarja 2017, kot poroča javni tisk. Rogelj Petrič (2017) npr. navaja: 'presegli smo polovico meja nosilnosti našega planeta in vstopamo v obdobje negotovosti'. Devet planetarnih meja so: 'klimatske spremembe, nedotaknjenost biosfere, ki jo predstavljata genetika in tudi funkcionalna pestrost, nato spreminjanje kopnega, uporaba sladke vode, zakisljevanje oceanov in biokemijski tokovi, osredotočeni predvsem na dušik in fosfor, tem pa sledijo nič manj pomembna nosilnost ozračja za aerosole, razgrajevanje stratosferskega ozona in še deveta skupina, ki jo predstavljajo novi dejavniki.' 'Podnebje se vrača v razmere, ko so bile količine CO₂ v zraku na našem planetu višje od 400 ppm, kar je bilo pred približno 3,5 milijona let – in globalno podnebje je bilo tedaj bistveno drugačne od današnjega'. Človeka tedaj ni bilo, zdaj pa je tako vpliven, da se sedanje obdobje imenuje antropocen. Pravzaprav tim. razvoj iz zadnjega stoletja krepi rzsipnost in razvajenost, kar slabša utrjenost in zdravje, s čimer krepi stroške za obnavljanje zdravja ljudi in narave ter presega nujno potrošnjo naravnih virov; povzroča krizo izobilja, tj. pomanjkanje realnih potreb pri 15 % človeštva, hkrati pa bedo ali vsaj skromnost pri 85 % ljudi (več v omenjenih naših virih).

Zato za obstoj človeštva potrebujemo družbeno odgovornost (Mulej in Dyck, ur., 2014; Mulej in Čagran, ur., 2016; Mulej in Hrast, ur., 2016; Mulej, Merhar in Žakelj, ur., 2016) in celovitost, ki je izrecno poudarjena tako pri Bertalanffyju (1950; 1968; 1979) kot pri Muleju (1974; 1976; 1979; 2007; Mulej idr., 2000; 2013).

Pojavljajo se zamisli o ničelni rasti, da bi namesto manj nujne porabe omejili porabo na nujno in družbeno odgovorno; temu bi seveda morali prilagoditi zaposlovanje, delovni čas, vsebine prostega časa itd. Položaj se dodatno zaplete, če upoštevamo vpliv sodobnega in predvidenega razvoja tehnologij in poklicev, ki jih danes sploh še ni (Schwab, 2016; Perez, 2017). Omeniti pa moramo tudi opozorila socialnih in kulturnih antropologov (npr. Godina, 2014), ki povejo,

da sodobni tehnološki razvoj bistveno prehitava človekove sposobnosti prilagajanja razmeram, kar pomeni zelo neugoden vpliv, ki pa je naraven, ne političen ali gospodarsko monopolen. Podobno je tudi opozorilo, ki ga izraža Mulejev zakon dvogeneracijskih ciklov, ki pove na empirični podlagi, da se prevlada sodobnih človeških vrednot nad tistimi iz predindustrijskih časov uveljavlja dve generaciji ali kakšnih 70 let dolgo (Mulej idr., 2000).

Raziskava značilnosti 30 milijonov poslovnih organizacij je pač pokazala, da je povezanost med njimi tako močna, da samo manj kot 750 njih obvladuje 80 % svetovnega trga, pomenijo pa 0,0004 % po številu (Vitali idr., 2011). Svobodni trg je torej skrajno omejen s poslovnimi monopoli, katerim so (po drugih raziskavah) podrejene tudi vlade; le-te zato zelo omejeno delujejo v korist ljudskih množic, kot bi morale po svoji osnovni vlogi (citirano v Mulej in Dyck, 2014).

Uporaba systemskega in (ali: v obliki) družbeno odgovornega ravnanja torej preganja birokratske in podobne škodljive vplive na ljudi in ostalo naravo, krepi pa pozitivne vplive iz okolja in notranjosti. Najpomembnejše sodobno orodje ljudi za take vplive so organizacije (Dankova, 2015; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Zato se sedaj nekoliko posvetimo njim.

4.2 Ergodične in birokratske (poslovne) organizacije

»V teoriji organizacije stabilnemu sistemu pripisujejo birokratski, ergodičnemu sistemu pa fleksibilni organizacijski model. Birokratski organizacijski model je usmerjen v učinkovitost, temelji na nezaupanju v ljudi in zato na predpisovanju, poslušnosti in profesionalni rutini. Pogoj za to je določen, homogen cilj organizacije, s katerim se morajo sodelavci identificirati. V nasprotju s tem je fleksibilni organizacijski model usmerjen v uspešnost, temelji na zaupanju v ljudi in zato na emancipaciji, avtonomiji, etiki in kulturi organizacije. Cilji organizacije so izidi sporazuma med udeleženci in niso več vsiljeni »od zgoraj«. Zato se sodelavci identificirajo s problemom, nalogo, proizvodom ali storitvijo, z izidom. Prvi model je potemtakem organizacija proti, drugi pa organizacija za ljudi in njihovo identiteto« (Kajzer, 1998, str. 46-47). Tabela 1.

Tabela 1. Značilnosti birokratske in fleksibilne organizacije

Birokratska organizacija	Fleksibilna organizacija
stabilni sistem*	ergodični sistem*
nezaupanje do ljudi [organizacija proti identiteti ljudi*]	zaupanje v ljudi [organizacija za identiteto ljudi*]
organizacija proti ljudem [kot nujnemu zlu*]	organizacija za ljudi [kot partnerje*]
človek je orodje za zadovoljevanje interesov organizacije*	človek je celostno bitje in potrebno je skrbeti za njegovo dobro počutje*
vse je urejeno in predpisano	[vrednote*], etika in kultura organizacije
centralizacija in hierarhija [cilji so vsiljeni »od zgoraj«*]	decentralizacija in avtonomija [cilji so izidi sporazuma med udeleženci*]
podrejenost [daje pravico neodgovornosti*]	emancipacija [daje dolžnost odgovornosti*]
sodelavci se ne identificirajo s problemom, nalogo, proizvodom ali storitvijo, z izidom*	sodelavci se identificirajo s problemom, nalogo, proizvodom ali storitvijo, z izidom*
spremembe so sprejete kot katastrofa	spremembe so običajni način delovanja
usmerjenost v poslušnost in rutinerstvo*	usmerjenost v ustvarjalnost in inoviranje*
povečanje učinkovitosti – delati stvari prav – notranja značilnost: z minimalnimi vložki maksimalne izide; pomembna je ekonomija obsega – »economies of scale«*	povečanje uspešnosti – delati prave stvari – zunanja značilnost: delati takšne stvari, ki jih je trg pripravljen kupiti; pomembna je ekonomija razpona, kakovosti in raznoličnosti – »economies of scope«*
rast – količinske spremembe*	razvoj – spremembe v kakovosti*

Legenda: * Dopolnitve Tjaše Štrukelj.

Vir: Kajzer, 1998, str. 47, dopolnjeno.

»... Birokratski organizacijski model [je] introvertiran, podjetje se obnaša kot zaprt sistem, se pretežno ukvarja samo s seboj. Vsaka reorganizacija je sprejeta kot katastrofa, zato jo je mogoče uveljaviti le z največjimi naporji. V nasprotju s tem je fleksibilni organizacijski model ekstrovertiran, podjetja se obnašajo kot odprti sistemi in se ukvarjajo predvsem s svojim okoljem. Nenehno (re)organiziranje je sprejeto kot normalen način delovanja« (Kajzer, 1998, str. 47).

V praksi organizacij – poslovnih, državnih/javnih in nevladnih – se zato uveljavljajo bistveno različne značilnosti organiziranja in delovanja, ki povzročajo tudi bistveno različne posledice, izražene kot obvladana ali kot neobvladana entropija. Skupni imenovalec je mogoče izraziti kot upoštevanje ali neupoštevanje človeških lastnosti, ki jih podpira Dialektična teorija sistemov, izraža pa jih tudi Lauc (2010), ko zagovarja pogled, da mora v praksi poslovanja biti povsem normalno sodelovanje inženirjev, psihologov, ekonomistov, pravnikov, sociologov ipd., torej interdisciplinarno ustvarjalno sodelovanje.

4.3 Vizija, politika podjetja in strategije organizacije – vir autopoiezije, koristne ali škodljive alopoiezije

Razvoj in poslovanje/delovanje vsake organizacije poteka po modelu iz tabele 2. Izvedbene faze začnemo z definiranjem vizije (torej dolgoročne razvojne usmeritve organizacije glede trgov in tipa organizacije) in nadaljujemo z definiranjem politike podjetja (ki z misijo ali

poslanstvom, smotri in temeljnimi cilji opredeljuje dolgoročne in splošne značilnosti organizacije). Vizijo in politiko podjetja uresničujemo s strategijami, taktikami in operativnim izvajanjem operacij (poslovanja). Kontrola ni potrebna le na koncu, temveč tudi vmes in ves čas, da lahko pravi čas ukrepamo (Štrukelj, 2015).

Tabela 2. Kibernetski krog priprave in izvedbe obvladovanja poslovanja z družbeno odgovornostjo (enostaven model)

Izvedbene faze		Pripravljalne faze
Definicija vizije	⇐	Družbeno odgovorno snovanje vizije, misije, politik(e), strategij, taktik, operacij
↓		↑
Definicija misije		Definicija pravičnih izhodišč za zasnove
↓		↑
Definicija politik/e		Upoštevanje izkušenj
↓		↑
Definicija strategij/e		Poseganje, ko in kjer je potrebno,
↓	⇐	v vseh fazah obvladovanja poslovanja
Definicija taktik/e		↑
↓		
Izvajanje operacij	⇒	Preverjanje rezultatov operacij

Vir: Mulej idr., 2013.

Proces, povzet v tabeli 2, poteka kot nenehen krog. Vsaka faza torej (lahko) poteka z bolj ali manj učinkovito in uspešno sinergijo notranjih in zunanjih lastnosti. Enak proces se da prikazati tudi znotraj vsake faze iz tabele 2, saj je dogaja vedno in povsod, a z različno stopnjo zapletenosti in formalizacije.

V članku smo na podlagi teoretičnih izhodišč in raziskovalnih rezultatov dokazali na začetku zastavljeno hipotezo (H1), da z odločitvijo za dovolj celovito, tj. sistemsko, družbeno odgovorno (poslovno) strategijo fleksibilna organizacija ali družba mora in zmore doseči pravični uspeh, ob upoštevanju vsega bistvenega. Prej smo omenili krizo izobilja. Z njo se položaj tudi zapleta, saj pomeni, da ljudje, ki imajo kupno moč, a jih ni več kot 15 % človeštva, nimajo resničnih potreb. Zato vprašanje »Kdaj ste kupili zadnjič neko srajco ali bluzo iz nuje, tj. ker niste imeli več nobene?« naleti vedno znova na začudenje med ljudmi v Sloveniji in podobnih okoljih, kjer velik del ljudi živi kot del tistih 15 %. Novejši podatki v javnih občilih ne kažejo boljše slike. Globalna kriza se nadaljuje, dolgovi držav do upnikov in narave ne veljajo za pomembno temo, kar prikriva resnico, da vsaj dolgoročno ne moreš trošiti, česar nimaš. Poleg tega delovnih mest ne ustvarjajo države in investitorji, ampak potrošniki, ki imajo potrebe in denar ter voljo trošiti. V krizi (materialnega) izobilja (15 % človeštva) in bede (ostalih 85 %) bolj manjka potreb kot izdelkov, zato se z marketingom in oglaševanjem ipd. ustvarjajo navidezne potrebe, ki nesmiselno trošijo vse bolj redke naravne vire, ki jih ni več kot tedaj, ko je bilo ljudi deset tisoč. Zato je dovolj celovito, tj. sistemsko, družbeno odgovorno ravnanje vseh še toliko pomembnejše za naše preživetje.

5 Zaključek, priporočila za prakso in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Če povzamemo raziskovalne rezultate, lahko ugotovimo, da hitrost sodobnega tehnološkega razvoja močno prehiteva sociološki razvoj in človekove naravne lastnosti, ki so se 12.000 let spreminjale zelo počasi (Godina 2014; 2016). Že naslednja generacija bo izpostavljena izjemno hitrim spremembam. Zaradi inženirskega pogleda, ki ni navajen upoštevati posrednih posledic svojih dejanj (Perez, 2017; Schwab, 2016), je zanemarjena tudi problematika naravnih virov in vzdrževanja naravnega okolja, ki je neogiben pogoj za življenje človeštva in ni neskončna količina niti virov niti prostora za nenevarno odlaganje odpadkov. To je še en vidik, s katerim ne-tehnološki birokratski razvoj otežuje ali celo onemogoča ergodični razvoj. To je zunanji vpliv, ki ni birokratski in tehnološko razvojni brez ne-tehnološko razvojnega, zato onemogoča notranji razvoj, ki brez podpore nebirokratskega zunanjega v sodobnih razmerah ni izvedljiv. Slednje predstavlja bistveni prispevek stroki oz. znanosti, tj. univerzalni odličnosti. A za doseganje univerzalne odličnosti bodo morali tako menedžerji kot celotne organizacije in družbe v praksi potrebno in zadostno celovito sistemsko ravnati in upoštevati soodvisnosti z drugimi deli naravnega in družbenega okolja, vključno z ekonomskim. Takšno družbeno odgovorno ravnanje torej ne vpliva samo na družbo, ampak tudi na naš življenjski prostor, pri čemer ne zanemarija odgovornosti do lastnikov in njihove pravice do ekonomsko uspešnega poslovanja njihove organizacije. Poleg teoretičnih izhodišč, ki smo jih razvili v tem članku, opozarjamo tudi na velik del empiričnega raziskovanja, ki je zajet v naših publikacijah, ki obravnavajo družbeno odgovornost kot pot iz sedanje družbeno-ekonomske krize in usmeritev trajnostnega razvoja, h kateri mora slediti vsaka organizacija, če želi doseči univerzalno odličnost. Zato pri nadaljnjem raziskovanju razmerja med zunanjimi in notranjimi vplivi na razvoj predlagamo vključiti vidik družbene odgovornosti, kajti, kot pravi Kajzer (1998, str. 53): »Prenova podjetja, ki naj podpira njegov razvoj, brez katere prizadevanja za povečanje učinkovitosti ne morejo dati resnih izidov, naj bi temeljila na tehle prehodih:

- od »sistema« k ljudem,
- od strukture k procesom,
- od predpisovanja k [vrednotam,] etiki in kulturi,
- od omejitvenega poenotenja vsega k sinergijski različnosti,
- od formalistične brezosebnosti k pravim medčloveškim odnosom,
- od podrejenosti in poslušnosti k ustvarjalnemu sodelovanju,
- od ukazovanja k ustvarjanju inovativne klime itd.« (Kajzer, 1998, str. 53), torej tudi
- od družbene neodgovornosti k družbeni odgovornosti in trajnosti,
- od neodvisnosti k soodvisnosti,
- od enostranskosti k dialektiki idr.

Opomba: Financiranje po pogodbi – Del rezultatov v tem prispevku je nastal v Raziskovalnem programu št. P5–0023, Podjetništvo za inovativno družbo, v katerega sta vključena avtorja in ga sofinancira Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna.

Reference

1. Bertalanffy, L. v. (1950). An outline of General System Theory. *The British Journal for the Philosophy of Science*, 1(2), str. 134–165.
2. Bertalanffy, L. v. (1968, edition 1979). *General Systems Theory. Foundations, Development, Applications. Revised Edition. Sixth Printing*. New York: Braziller.
3. Dankova, P., Valeva, M., & Štrukelj, T. (2015). A Comparative Analysis of International CSR Standards as Enterprise Policy/Governance Innovation Guidelines. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(2), str. 152–159.
4. Glavič, B. (2012). Izpoved ekonomskega morilca posebej za Nedeljski dnevnik. Ne nasedajte politikom, ki vabijo tuje korporacije. *Nedeljski dnevnik*, 12. nov.: str. 12–13.
5. Godina, V. V. (2014). *Zablode postsocializma* (Knjižna zbirka Koda). Ljubljana: Beletrina.
6. Godina, V. V. (2016). Antropološki razlogi za uvajanje ekonomske demokracije v Sloveniji. V Mulej, M., Merhar, V., & Žakelj, V. (ur.) (str. 232–251). Citirano tukaj.
7. Hoppe, G. (2012). Before Nature takes the final Bill. *CR Navigator*: str. 43–51.
8. IPCC (2007). *Climate Change 2007, Synthesis report*. Geneva, Switzerland: Intergovernmental Panel on Climate Change. Dosegljivo na: https://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4_syr_full_report.pdf (pridobljeno 19. 5. 2017).
9. ISO (2010). *ISO 26000, Social Responsibility: Discovering ISO 26000* (na spletu). Switzerland, Geneva: ISO – International Organization for Standardization (www.iso.org). Dosegljivo na: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf (pridobljeno 29. 6. 2011).
10. Kajzer, Š. (1998). Razvoj in strukturiranje podjetja. V Belak, Ja. in soavtorji: *Razvoj podjetja in razvojni management. Posebnosti malih in srednje velikih podjetij* (str. 39–54). Gubno: MER Evrocenter.
11. Lauc, A. (2000). *Metodologija društvenih znanosti*. Osijek: Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Pravni fakultet.
12. Lebe, S. S., & Mulej, M. (gostujoča urednika in avtorja) (2014). Special Issue: Tourism management based on systems-thinking, holism and social responsibility, *Kybernetes*, 43(3–4), str. 346–666.
13. Mekina, B. (2017). Za krajši delovnik. *Mladina*, 01, 06.01., str. 19–22.
14. Mulej, M. (1974). Dialektična teorija sistemov in ljudski reki. *Naše gospodarstvo*, 21(3–4), str. 207–212.
15. Mulej, M. (1976). *Entropija u ekonomskim sistemima na razini radne organizacije: doktorska disertacija*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
16. Mulej, M. (1979). *Ustvarjalno delo in dialektična teorija sistemov*. Celje: Razvojni center Celje.
17. Mulej, M. (2007). Systems theory: a worldview and/or a methodology aimed at requisite holism/realism of humans' thinking, decisions and action. *Systems research and behavioral science*, 24(3), str. 347–357.
18. Mulej, M. idr. (2000). (Espejo, R., Jackson, M., Kajzer, S., Mingers, J., Mlakar, P., Mulej, N., Potočan, V., Rebernik, M., Rosicky, A., Schiemenz, B., Umpleby, S., Uršič, D., & Vallée, R.). *Dialektična in druge mehkosistemske teorije (podlage za celovitost in uspeh managementa)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
19. Mulej, M. idr. (2013). (Božičnik, S., Čančer, V., Hrast, A., Jurše, K., Kajzer, Š., Knez-Riedl, J., Jere Lazanski, T., Mlakar, T., Mulej, N., Potočan, V., Risopoulos, F., Rosi, B., Steiner, G., Štrukelj, T., Uršič, D., & Ženko, Z.), *Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism Concerning Innovation*. Litchfield Park: Emergent Publications.

20. Mulej, M., Hrast, A., & Dyck, R., gostujoči uredniki in avtorji (2014 in 2015). Social responsibility – a new socio-economic order. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(2), str. 147–214.
21. Mulej, M., Hrast, A., & Ženko, Z., gostujoči uredniki in avtorji (2013). Social Responsibility – measures and measurement. *Systems Practice and Action Research*, 26(6), str. 471–588.
22. Mulej, M., & Čagran, B. (ur.) (2016). *Uveljavljanje družbene odgovornosti v vzgoji in izobraževanju*. Knjižna zbirka Nehajte sovražiti svoje otroke in vnuke, tretja knjiga. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti Maribor in Kulturni center Maribor, zbirka Frontier books.
23. Mulej, M., & Dyck, R. (ur.) (2014). *Social responsibility beyond neoliberalism and charity. Volumes 1–4*. ZDA: Bentham Science Publishers.
24. Mulej, M., & Hrast, A. (ur.) (2016). *Informacije za odločanje družbeno odgovornih*. Knjižna zbirka Nehajte sovražiti svoje otroke in vnuke, druga knjiga. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti Maribor in Kulturni center Maribor, zbirka Frontier books.
25. Mulej, M., Merhar, V., & Žakelj, V. (ur.) (2016). *Družbeno-ekonomski okvir in osebne lastnosti družbeno odgovornih*. Trilogija Nehajte sovražiti svoje otroke in vnuke, prva knjiga. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti Maribor in Kulturni center Maribor, zbirka Frontier books.
26. Mulej, M., & Mulej, N. (2006). Innovation and/by systemic thinking by synergy of methodologies "Six thinking hats" and "USOMID". V Trapp, R. (ur.) *Cybernetics and Systems 2006 Proceedings of the Eighteenth European Meeting on Cybernetics and Systems Research* (str. 416–421). Dunaj: Austrian Society for Cybernetic Studies.
27. Nixon, B. (2004). Speaking Plainly – A New Agenda for the 21st Century. V: Crowther, D., & Caliyut, K. T., editors: *Stakeholders and Social Responsibility*. Penang: ANSTED University.
28. Perez Casares, A. (2017). *The Brain of the Future*. Plenarno predavanje na 17. konferenci WOSC, Rim, 17. jan. 2017.
29. Perkins, J. (2012). *Izpovedi ekonomskega morilca*. Ljubljana: Založba Sanje d.o.o.
30. Rogelj Petrič, S. (2017). Planetarne meje; Zemlja – majhna plavajoča vesoljska ladja. *Gea*, letnik 27, feb. 2017: str. 6–13.
31. Schloer, H. (2012). One Minute before 12: Understanding the Global Model The article is a very abbreviated extract of a much more comprehensive and complex model study – Effects of Political and Social Conditions; Schloer Consulting Group – SCG; dobljeno po internetu 6. novembra 2012 (Klemen Risto Bizjak).
32. Srnovršnik, T. (2012). IEA: Če ne bo sprememb politik, bo premog v roku 10 let prehitel nafto. *En. novice*, 27.12.
33. Schwab, K. (2016). *Četrta industrijska revolucija*, World Economic Forum, Ženeva; slovenski prevod: Igor Pauletič.
34. Štrukelj, T. (2015). *Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja: doktorska disertacija*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, T. Štrukelj.
35. Štrukelj, T., & Šuligoj, M. (2014). Holism and Social Responsibility for Tourism Enterprise Governance. *Kybernetes*, 43(3–4), str. 394–412.
36. Vitali, S., Glatfelder, J. B., & Battiston, S. (2011). The network of global corporate control. *PLOS ONE* 6(10), e25995. DOI:10.1371/journal.pone.0025995. Dosegljivo na: <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0025995> (dostopano 15. 1. 2015).

37. Wiener, N. (1948). *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
38. Wiener, N. (1954). *The Human Use of Human Being: Cybernetics and Society*. 2. izdaja. London: Houghton Mifflin.

Matjaž Mulej, dr. ekonomskih znanosti s področja teorije sistemov in dr. menedžmentskih znanosti s področja inovacijskega menedžmenta, zaslužni profesor teorije sistemov in inovacij. Deluje na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Je avtor dialektične teorije sistemov in teorije inovativnega poslovanja (za tranzicijske razmere). Objavljal je v +40 deželah in služboval v šestih. Objavil in (so)uredil je preko 60 knjig in zbornikov v Sloveniji, ZDA, Avstriji, Argentini, Češki, Japonski, Mehiki, Kitajski, Rusiji. Je član več mednarodnih uredniških in/ali organizacijskih odborov revij in mednarodnih konferenc. Bil je gostujoči profesor in raziskovalec v tujini 15 semestrov, med drugim na Cornell U. (kot gostujoči profesor po programu Fulbright), ZDA, in več drugih univerzah v ZDA, Mehiki, Avstriji, Kitajski, Nemčiji. Vsaj še 50 predavanj imel kot posamična ali krajše obiske na univerzah v Avstriji, Argentini, Hrvaški, nekdanji Jugoslaviji, Japonski, Kitajski, Mehiki, Nemčiji, nekdanji NDR, Rusiji, Veliki Britaniji itd. Je član treh mednarodnih akademij znanosti in umetnosti (Salzburg, Paris, Dunaj), v IASCYS je bil prvi predsednik, zdaj podpredsednik.

Tjaša Štrukelj, dr. znanosti s področja poslovnih ved, je docentka za področje Upravljanje in strateški management na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti (EPF), Katedra za strateški management in politiko podjetja; tjasa.strukelj@um.si. Je (so)avtorica člankov v različnih (inter)nacionalnih monografijah, konferencah in revijah (<http://www.cobiss.si/>, 16338). Je članica mednarodnega raziskovalnega tima (2015-), aktivno sodeluje v raziskovalnem programu (2016-), je sourednica zbirke strokovnih monografij Sodobna ekonomija in poslovanje, Slovenija (2011-), članica IRDO – Instituta za razvoj družbene odgovornosti, Slovenija (2009-), odgovorni vodja projekta »EPF in družbena odgovornost« (2012-) ter članica Sveta zavoda SrCi Inštitut za sistemsko razmišljanje in celostno inoviranje Maribor, Slovenija (2014-).

Abstract:

Organization Strategy and Social Responsibility

Research Question (RQ): Social responsibility is a necessary and natural value to persons with a rather long-term and holistic thinking, but an obstacle against profit to persons with a rather short-term and one-sided thinking. What orientation does a (business) organization select, depends of its business strategy. We will detect how enterprises can use systemic behavior in this process in order to attain more innovativeness, including the synergy of business processes, if they apply a socially responsible strategy.

Purpose: To discover what synergy of business processes make the organization or society obliged and able to apply a requisitely holistic, i.e. systemic and doable strategy in order to attain a success while considering everything essential. This need requires the organization to act systemically, i.e. with a requisite holism supported with social responsibility.

Method: We are using a comparative analysis of theoretical findings and developing a conceptual model. Mulej's Dialectical Systems Theory is a method with which the organization can more easily overcome one-sidedness and come closer to the requisite holism of working.

Results: The organization must find its way in terms of development without a quantitative growth that destroys preconditions for the humankind's existence by extracting the final rather than permanent natural resources. Obviously, the way out from the current global crisis requires the

bureaucratic type of behavior to be replaced with cooperative and developing type of strategy that supports social responsibility and hence the systemic behavior.

Organization: In their practice, managers and organizations will have act requisitely holistically, and to replace the bureaucratic organization with a non-bureaucratic and flexible organization. Namely, only a flexible organization is capable of a long-term development and socially responsible behavior. For this aim, one must attain the capability of encouraging the invention-innovation-diffusion processes leading to innovation, if they are successful.

Society: The contemporary over-specialization is currently deepening rather than providing room to a requisite holism, interdependence and social responsibility. This generated the current global socio-economic crisis. The latter threatens to increase into the third World War that has already been running for a century and a half under the label of the war on terrorism and causes nearly a hundred million people to leave their homes and/or into a very poor life; it has also killed millions. An interdisciplinary creative cooperation is capable of solving the crisis, if it applies social responsibility. The latter influences both the society and the planet Earth without neglecting the responsibility toward the owners and their right to have an economically efficient business of their organizations.

Originality: United Nations, International Standards Organization, European Union and several international associations of enterprises see the way out from the current crisis in social responsibility (of organizations) that is briefly described in ISO 26000 (ISO, 2010) as everyone's responsibility for their influence over humans and nature, i.e. society. The organizations realize it with their politics, strategies, tactics and operations, once they support the triangle 'social responsibility – interdependence – holism' as their values, culture, ethics, and norms of action in their practice.

Limitations / Future Research: This research is limited to its theoretical part. It includes only the above theories, principles and recommendations. A big share of our empirical investigation is visible in our publication from the recent four years (12 books, 3 thematic issues of journals on systems theory, 4 conference proceedings, six doctoral dissertation, 15 master theses, articles, etc.).

Keywords: systemic behavior, dialectical systems theory, social responsibility, strategy, strategic management, organization.

Copyright (c) Matjaž MULEJ, Tjaša ŠTRUKELJ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.