

Dobro počutje/subjektivna blaginja sodelavcev kot bistveni dejavnik prehoda v inovativno družbo

Simona Šarotar Žižek, Matjaž Mulej, Sonja Treven

Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija,
simona.sarotar-zizek@uni-mb.si, mulej@uni-mb.si, sonja.treven@uni-mb.si

Sodobni svet je poln nasprotij, med njimi je problem dobrega počutja oz. subjektivne blaginje zaposlenih med bistvenimi. Večine izmed težav te vrste najbrž ni mogoče razreševati s prijemi običajne menedžmentske in/ali ekonomske teorije, ki so težave povzročili. Zato se postavlja vprašanje, kaj bi se dalo glede dobrega počutja zaposlenih napraviti z načeli in ukrepi inovativnega poslovanja, družbene odgovornosti ter zadostne in potrebne celovitosti. V prispevku s pomočjo dialektičnosistemске metode raziskovanja obravnavamo omenjeno problematiko in nakazujemo pot, ki vodi v družbo znanja, inoviranja in izobilja.

Ključne besede: dobro počutje/subjektivna blaginja, inovativnost, družbena odgovornost, zadostna in potrebna celovitost

1 Uvod

Zaposleni v tranzicijskih organizacijah, npr. slovenskih, imajo v sebi še precej ostankov večstoletne zgodovine solidarnosti – vaška solidarnost je trajala več stoletij -, ki je v časih tako imenovanega socializma¹ bila tudi uradni sestavni del bistva družbeno-ekonomskih odnosov. Hkrati je iz raziskav Jugoslavije in drugih danes tranzicijskih območij srednje in vzhodne Evrope z gospodarsko-razvojnega vidika vidno, da je obojno obdobje Jugoslavije (Kraljevine in Socialistične federativne republike) pomenilo dve fazi istega obdobja, namreč prehajanja iz predindustrijske v sodobno družbo in ekonomijo v enem dvo-generacijskem ciklu. To praktično pomeni, da ni šlo v drugem delu tega ciklusa za socializem v teoretičnem smislu pojma, ampak za nadaljevanje gospodarsko in družbeno-razvojnih pogojev za uveljavitev kapitalizma namesto predindustrijske družbe (več v: Mulej, 2006). Z vidika položaja in počutja zaposlenih to pomeni razdvojenost med tkim. socialistično solidarnostjo in zgodnjekapitalističnim izkoriščanjem vsake možne poti do čim večjega dobička lastnikov, vključno z zanemarjanjem dobrega počutja / osebne blaginje zaposlenih. Neravnovesje na trgu dela namreč daje lastnikom in njihovim pooblaščenecem za upravljanje in vodenje – članom nadzornih svetov in menedžerjem – (varljiv!

občutek, da z zaposlenimi ni treba delati kot z ustvarjalnimi in pomembnimi sodelavci, pravzaprav poslovnim partnerji, ampak kot z ne nujnim in obilno nadomestljivim virom stroškov, ne pa koristi. Na ta občutek se veže občutek lastnikov in njihovih pooblaščenecem za upravljanje in vodenje, da so za poslovni uspeh bistveni samo oni sami, zaposleni pa nikakor in se bi bilo slednjih najbolje znebiti. Spregledujejo celo to, da odpuščanje finančno pomeni selitev stroška na Zavod za zaposlovanje, ki ga preko države financirajo (tudi) odpuščajoča podjetja. To stroška ne zmanjša, možnost ustvarjati korist podjetju pa (v tem je verjetno bistvo državnih dotacij za krajši delovni čas). Sodobni in zato uspešni lastniki, upravljalci in vodje upoštevajo soodvisnost vseh, zato postopajo bolj skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti Muleja in Kajzerja (1998a, b) in manj enostransko (Bulc, 2006; Collins and Porras, 1997; Collins, 2001; EFQM, 2004a, b; Goerner idr., 2008; Peters idr., 2007; Quinn, 2006; Sheff, 2009; Sornette, 2009; Sprenger, 2009; Tajnikar, 2009; The Economist, 2008; itd.).

Zato bomo v prispevku s pomočjo metod raziskovanja - dialektične teorije sistemov² in aplikativne metodologije menedžmenta človeških virov in psihologije – predstavili pot v družbo znanja, inoviranja in izobilja, orisali dobro počutje, izpostavili povezavo z

¹ Socializem v teoriji in socializem v stvarnosti sta tako različna, da zato govorimo o tkim. socializmu.

² Dialektični sistem je po definiciji sistem vseh bistvenih vidikov (Mulej, 1979) in je njegov smisel skladen s slabo uresničenim namenom teorije sistemov, da spodbija pretirano ozko specializacijo (Bertalanffy, 1979, s. VII), saj iz slednje izhaja huda nevarnost velikih spregledov. Dobro počutje si predstavljamo kot skupni imenovalec načel obeh omenjenih variant teorije sistemov in cilj, h kateremu težimo.

ustvarjalnostjo, družbeno odgovornostjo ter zadostno in potrebno celovitostjo. Na koncu bomo predstavili pomen raziskovanja dobrega počutja za gospodarstvo in družbo ter razvoj znanosti oziroma stroke.

2 Pot v družbo znanja, inoviranja in izobilja

V razvitem svetu, v katerega se tranzicijske družbe poskušajo pospešeno in čim bolj enakopravno vključiti, se istočasno s prej navedenimi značilnostmi procesov dogaja intenziven prehod iz industrijsko-proizvodne preko faze družbe znanja, ne zgolj kapitala, v družbo ustvarjalnosti s posebno bistvenim poudarkom na razvoju in prevladi inovativne in zato sodobne, ne tradicionalne podjetniške družbe. Pri tem velja omeniti, da ima ustvarjalnost veliko vsebin (Florida, 2005). Po raziskavah o inoviranju se je zelo jasno pokazalo, da so v zgodovini bile najbolj bistvene inovacije upravljanja, zlasti tiste, ki so z demokracijo in trgom nadomestile monopole cehov in cerkve. Šele potem je nastal prostor za poudarek na tehnoloških inovacijah (Rosenberg, Birdzell, 1986). Sedanja kriza pa kaže, da je Einstein imel prav, ko je opozarjal, da ima 20. stoletju človeštvo odlična orodja za zmedene cilje (Thorpe, 2003). Razlog za to je prav v premajhnem poudarku na inoviranju vseh vsebin, ne le tehnologije, zlasti pa inoviranju vrednot – kulture – etike norm, zlasti s pomočjo inoviranja stila in procesa upravljanja, v smeri k zadovoljstvu in dobremu počutju na osnovi ustvarjanja. Zadovoljstvo z lenarjenjem, razen za trenutni počitek, vodi v prazen prosti čas, od tod v uničevanje z drogami vseh vrst, namesto v kakovostno življenje ljudi kot najbolj ustvarjalnega živega bitja na svetu (James, 2007).

Dandanašnja kriza ni finančna, je gospodarska in družbena, njen vir pa je v pretiranem in zlorabnem nalslanjanju na navidezne inovacije. Brez blaginje širokih krogov se utegne sedanja kriza sprevreči v 3. svetovno vojno, kot se je kriza 1930. let v 2. svetovno vojno. Že pred to krizo je živelo 85% ljudi na svetu z manj kot šest dolarji na dan (Nixon, 2004). Z vidika sveta kot celote torej nista pokazala posebne uspešnosti niti tkim. socializem niti tkim. kapitalizem. Posebej ne, če upoštevamo uničenost naravnih pogojev za obstoj človeštva, ki pomeni velike nepokrite stroške, da bi jih obnovili, v imenu – navidezne – gospodarnosti (podrobneje v: Božičnik, 2007; Ećimović idr., 2006, 2007; Ećimović in Mulej, 2008; Stern 2006, 2007; itd.) ter prešibko aktivirane sposobnosti ljudi (Ackoff in Rovin 2003; Hsu, 2008), ki jih teoretiki podjetniškega kapitalizma v svojem enostranskem pristopu zelo šibko upoštevajo (Baumol idr., 2007). Potrebujemo več celovitosti in inovativnosti (npr. Mulej idr., 2008a; Rašič in Markič, 2008; Tavčar, 2008; Ženko, 2007; itd.).

Inovativno poslovanje in na osnovi njegove množične prevlade v organizacijah inovativna družba nista uspešna, če zaposleni ne doživijo obravnave kot ustvarjalni, inovativni in zato bistveni sodelavci (Collins, 2001; Šek, 2008; Škafar, 2006; itd). Že pred desetletji je predsednik nemškega združenja menedžerjev in podjetnikov javno izjavil: 'Vsi živimo od znanja svojih sodelavcev. Človeški kapital je še pomembnejši od finančnega in materialnega kapitala.' Danes bi temu lahko dodali samo še podrobnosti, kot sta socialni in relacijski kapital³, ki sta prav tako človeška, ne materialna. Podobna je izjava svetovno znanega filozofa Fromma (2002, 2003, 2004), da je nujen prehod družbe od človeka lastnika na človeka ustvarjalca, saj bo svet sicer propadel. Grozi mu pač pretirana ozkoglednost in kratkoročna požrešnost človeka lastnika, na kar se omejuje homo oeconomicus. Sedanja kriza kaže, da je imel povsem prav.

Za enako napačno se danes - po izkušnjah dolgočasno najuspešnejših podjetij sveta (Collins, Porras, 1996; Collins, 2001) - kaže izjava nobelovca Garyja Beckerja, tipičnega predstavnika chicaške šole neoliberalne ekonomske teorije, nedavno ponatisnjena v slovenski izdaji Monde diplomatique (Halimi, 2008): 'Pravica do dela in varstvo okolja sta v večini razvitih držav postala pretirana. Svobodna trgovina bo zatrla nekatere od teh skrajnosti, ker bo vsakogar prisilila, da bo ostal konkurenčen ob uvozu iz razvijajočih se držav.' Hudo nevarna enostranskost - namesto zadostne in potrebne celovitosti - je vidna v taki izjavi, saj jasno pove, da je zanj gospodarstvo namenjeno samo sebi, ne pa orodje ljudi, in to ne zgolj lastnikov, ampak vseh ljudi, ki se vanj vključujejo in potrebujejo tudi delo in zdravje.

Zelo jasne so tudi izkušnje, da zaposleni, ki se ne počutijo v organizaciji dobro, so mnogo manj ustvarjalni kot sicer. Potrebno je upoštevati njihove naravne lastnosti (Kovačič in Bertonec, 2008; Musek, 2005). Potem bo uspešnost, npr. konkurenčnost organizacije lažje doseči s kvalitativnimi sodobnimi podlagami, ne na račun zlorabe npr. v obliki prenizkih plač.

Porter je že l. 1990 (povzeto po Mulej, Hrast in Prosenak, 2008b: 182) pokazal, da gre razvoj konkurenčne sposobnosti skozi štiri faze: od konkuriranja z naravnimi viri preko konkuriranja z investiranjem in potem konkuriranja z inoviranjem do faze izobilja. Slednja je od nekdaj bistvena želja ljudi, hkrati pa je tudi slepa ulica: ko imaš vse, kar šteješ za potrebno, nimaš več ambicije delati, zato da bi imel več, niti kupovati, saj imaš vse. Ni mogoče samo nadaljevati z investicijami, na katere se osredotoča tradicionalna ekonomija, niti samo z inoviranjem, ne da bi prišlo do izobilja. Potrebna je nova peta faza, ki jo vidimo v prepletanju ustvarjalnosti (za inoviranje in za ostale vsebine življenja, vključno s prostim časom), družbene odgovornosti, zadostne in potrebne celovitosti, krajšega delovnega časa in etike soodvisnosti ('jaz potrebujem tebe in

³ Človeški kapital se razlikuje od denarnega in materialnega v tem, da temelji na lastnosti ljudi, s katerimi sodelujemo kot deležniki organizacije (Blažič, 2008). Relacijski kapital podobno zajema koristi, ki jih organizacija ali posameznik ima iz tega, da ima z drugimi konstruktivne odnose. Socialni kapital podobno izvira iz konstruktivnega položaja organizacije ali posameznika v očeh ljudi, ki imajo vlogo mnenjskih vodij (Džunič, 2008).

ti mene, ker sva po naravi in specializaciji različna, da se dopolnjujeva z razlikami') (Prosenak in Mulej, 2008). V najbolj uspešnih regijah ZDA (Florida, 2005) prevladuje ustvarjalni razred, ker prevladuje družbeno-ekonomski koncept, ki ga je mogoče izraziti s '3T', to je s spletom tolerance, ki privablja talente in zato postane smiselno investirati v tehnologijo. Dobro počutje je sestavni del pogojev in posledic 3T za vse, ne le za ustvarjalni razred. Poleg tega Florida (2005) opredeli ustvarjalni razred dokaz ozko – ne upošteva, koliko ustvarjalnosti in iznajdljivosti potrebujejo ljudje z nizkimi prejemki, da preživijo s kolikor toliko dobrega počutja.

Žal pa po dosedanjih merilih ekonomskega in tradicionalnega menedžmentskega obravnavanja sodelavcev ni jasno, kako izmeriti dobro počutje. Model države Butan, predstavljen na spletnih straneh⁴, je sicer v rabi, a še prekratek čas, da bi dosežki bili jasni. Pri tem velja tudi omeniti, da organizacijsko vzdušje meri kolektivno (Gorišek, 2008), ne subjektivno stanje, tukaj pa gre za sodelavca posameznika, ne za kolektivno orodje menedžerja. Sinergija posameznikov daje organizacijsko vzdušje, zato poskušamo priti do posameznika. Nujen je celovitejši in zato interdisciplinaren pristop na temelju sinergije dialektične teorije sistemov, teorije inovativnega poslovanja, teorije družbene odgovornosti, psihologije delovnih odnosov ipd., pri čemer kaže upoštevati, da je človek hkrati ekonomsko, naravno, socialno, osebno, zasebno, duševno in duhovno bitje, in to v sinergiji.

3 Dobro počutje / subjektivna blaginja

Subjektivno blaginja je osrednji pojem v okviru pozitivne psihologije (Musek in Avsec, 2006: 51). Subjektivno blaginjo oz. dobro počutje opredeljujeta Diener in Seligman (2004) kot pozitivno vrednotenje posameznikovega življenja, vključno s pozitivni čustvi, delom, zadovoljstvom z življenjem in pomenom⁵. Po spoznanju Dienerja in Seligmmana (2004: 1) so z rastjo blaginje v družbi razlike v dobrem počutju ljudi čedalje manj povezane z njihovimi prihodki in čedalje bolj z lastnostmi, kot so medsebojni odnosi in zadovoljstvo pri delu. Avtorja kot pomembne neekonomske kazalnike dobrega počutja v družbi navajata socialni kapital, demokratično vodstvo in človekove pravice, medtem ko na delovnem mestu neekonomski kazalniki vplivajo na zadovoljstvo pri delu in donosnost. Diener in Seligman (2004: 1) trdita, da so pričakovani (ekonomski) rezultati pogosteje posledica dobrega

počutja kot obratno. Prav tako sta prepričana, da ljudje, ki so visoko na lestvici dobrega počutja, imajo višje prihodke in so bolj uspešni na delovnem mestu, kot ljudje, ki so na tej lestvici nizko. Zadovoljni zaposleni so boljše sodelavci, torej pomagajo sodelavcem na različne načine. Nadalje imajo ljudje, ki izkazujejo boljše počutje, boljše socialne odnose. Za njih je, na primer, bolj verjetno, da se bodo poročili, ostali poročeni in imeli uspešen zakon. Končno je dobro počutje povezano z zdravjem in dolgim življenjem, čeprav so povezave med njima daleč od tega, da bi jih popolnoma razumeli. Torej, dobro počutje ni dragoceno samo zaradi počutja samega, ampak je lahko tudi ekonomsko koristno. Ta dejstva kažejo na to, da je spremljanje dobrega počutja na nivoju organizacij in države nujno, da bi dobro počutje postalo osrednja tema pri kreiranju politike vodenja in natančno merjenje letnega osnovna obveza te politike (Diener in Seligman 2004: 1). Avtorja predlagata, da se za merjenje dobrega počutja uporabijo spremenljivke, ki vključujejo pozitivna in negativna čustva, predanost, namen in pomen, optimizem in zaupanje ter širok koncept zadovoljnega življenja. Obenem pa izpostavljata, da so za merjenje dobrega počutja pomembna raziskovanja, ki se nanašajo na družbene pogoje, prihodke, delo, psihično zdravje, mentalne motnje in socialne pogoje. James (2007) opozarja na mejo med dobrim počutjem in koncem motiviranosti zaradi samozadovoljstva (complacency) ob izobilju (affluence): meja ni objektivna, ampak subjektivna (Prim.: Prah, 2008).

Dodamo lahko, da bi tako spremljali subjektivno blaginjo, ki podpira pripravljenost ljudi za ustvarjalno delo in sodelovanje, kar lahko vodi k večanju objektivnega družbenega in osebnega blagostanja. Hornung (2006; povzeto po Prosenak in Mulej, 2007: 6) nudi zanimiv skupni imenovalec: srečnost šteje za stalen cilj ljudi in dovolj celovit sinergijski kazalnik dovolj celovitega blagostanja, dobrega delovanja, telesnega, psihičnega in družbenega zdravja človeka.

4 Prihodnost na temelju dobrega počutja, ustvarjalnosti, družbene odgovornosti in zadostne in potrebne celovitosti ter etike soodvisnosti

Sodobni svet je poln nasprotij, med njimi je problem dobrega počutja oz. subjektivne blaginje zaposlenih med

⁴ Gre za npr. naslednje spletne strani:

- BBC, Bhutan's happiness formula, dosegljivo na: http://news.bbc.co.uk/1/hi/in_pictures/4782636.stm (2.3.2009).
- Developments, Bhutan - where happiness outranks wealth, dosegljivo na: <http://www.developments.org.uk/articles/bhutan-where-happiness-outranks-wealth/> (2.3.2009).
- Ednevnik, Bruto nacionalna sreča, dosegljivo na: http://www.ednevnik.si/entry.php?w=krscanskisocialisti&e_id=78707 (2.3.2009).
- Gross International Happiness, dosegljivo na: <http://www.grossinternationalhappiness.org/gnh.html> (2.3.2009).
- Klub srečnih, Novi načini za merjene človeške dobrobiti, dosegljivo na: <http://www.klub-srecnih.si/novice/394.html> (2.3.2009).
- Wikipedia, Bhutan, dosegljivo na: <http://en.wikipedia.org/wiki/Bhutan> (2.3.2009).
- Wikipedia, Gross National Happiness, dosegljivo na: http://en.wikipedia.org/wiki/Gross_National_Happiness (2.3.2009).

⁵ Iz opredelitve izhaja, da je zadovoljstvo z življenjem, katerega del je tudi zadovoljstvo z delom eden izmed elementov dobrega počutja oz. subjektivnega blagra posameznika (Gazvoda, 2008; Podržaj, 2008).

bistvenimi (Stanič, 2008; Šoštar, 2008; Žmahar, 2008; itd.). Večine izmed težav te vrste najbrž ni mogoče razreševati s prijemi običajne menedžmentske in/ali ekonomske teorije, ker so težave povzročili. Zato se postavlja vprašanje, kaj bi se dalo glede dobrega počutja zaposlenih napraviti z načeli in ukrepi inovativnega poslovanja, družbene odgovornosti ter zadostne in potrebne celovitosti. Pri tem inovativno poslovanje pomeni aktiviranje ustvarjalnih sposobnosti vseh zaposlenih, da ustvarjajo in uporabljajo čim več koristnih novosti, kar pomeni, da se dobro počutje ustvarja na osnovi ustvarjalnosti in upoštevanja zaposlenih kot ustvarjalnih sodelavcev (Mulej idr., 2008a). Družbena odgovornost hkrati sega daleč preko dobrodelnosti v pošteno in prav nič z zlorabo vpliva povezano oblikovanje odnosov vplivnih do sodelavcev, drugih poslovnih partnerjev, širše družbe in naravnih pogojev za obstoj človeštva (EU, 2001). Pomeni pa lahko še več, kot pove navedena definicija Evropske unije – nadgradnjo načel poslovne odličnosti z načeli družbene odgovornosti, uporabo načel zadostne in potrebne celovitosti, po nekaterih virih pa tudi pot k miru na svetu (Gorenak in Mulej, v tisku).

Le-ta se lahko začne tudi z dobrim počutjem sodelavcev, saj obravnavanje njih kot ustvarjalnih in enakopravnih omogoča, da ni potreben njihov odpor ali celo revolt, stavke in podobne motnje pri ustvarjanju v delovnem procesu. To pomeni, da doslej prevladujoči modeli ravnanja s sodelavci ne vsebujejo dovolj celovitosti, izražene v obliki družbene odgovornosti in poštenega ravnanja z njimi, niti ne nudijo rešitve, ampak njihova uporaba vodi v absentizem, navidezno in resno zbolevanje, odpor do dela namesto veselja z ustvarjalnimi priložnostmi pri delu, iskanje vseh možnih načinov prikrite stavke, dokazovanja sodelavcev vodjem, da njihova navodila niso uresničljiva, ker niso dovolj stvarna ipd. (Prim.: Dyck, 2008; Löckenhoff, 2008). Morda bi trud za inovativno poslovanje in družbeno odgovornost kot podlago uspeha dela na osnovi dobrega počutja, zato pa delovnega elana in uporabe ustvarjalnosti zaposlenih v korist organizacije in širše družbe, namesto za nagajanje in razne oblike obstrukcije šteli za tako pomemben vir sodobne kakovosti poslovanja in njegovih dosežkov, da bi to morali in zmogli podpreti (med-)državni organi, na primer z vzpostavitvijo (inter-)nacionalne strategije za razvoj družbene odgovornosti in dobrega počutja sodelavcev, vključno z merjenjem danega stanja in trenda (Mulej, Hrast in Prosenak, 2008b; Leicester, 2007; itd.)

4.1 Zagotovitev dobrega počutja / subjektivne blaginje na temelju globalne/planetarne etike/družbene odgovornosti

Dobro počutje zahteva tudi globalno/planetarno etiko/družbeno odgovornost. Posamična organizacija jo težko

sprejme, če je edina. Revščina, ki izhaja iz slabega počutja zaposlenih in z njim povezane slabe produktivnosti in ekonomičnosti, ker je premalo inoviranja, je največja grožnja globalni harmoniji (Marcuello Servos, 2006: 10). S tem podatkom se povezuje podatek, da se je razporeditev globalnega bogastva zelo spremenila od časov Adama Smitha, ko je začela nastajati sodobna ekonomska teorija: tedaj je razpon velikih območij civilizacije na planetu Zemlji bil manjši od 2:1, zdaj je vsaj 74:1 (Bourg, v intervjuju: Sciamia, 2007: 16; Ženko, 2007). Švicarski filozof Bourg ocenjuje, da naša civilizacija uničuje samo sebe, ker se je odločila, da ne upošteva nobenih omejitev na nobenem področju; zato se Bourg zavzema za planetarno etiko. Kajti 'neenakosti so ušle izven vseh sorazmerij, kar povzroča hiper-terorizem zoper privilegirane'. Če so neenakosti ušle izven vseh sorazmerij, potem morda revščina ni zgolj na spodnjem koncu lestvice družbeno-gospodarske razvoja, ampak tudi na njenem vrhu, pri tistih ljudeh, ki živijo v izobilju. Kot eno izmed oblik revščine lahko smatramo tudi neustrezno počutje ljudi kot zaposlenih⁶. Pri tem se lahko tudi sprašujemo, ali morda nimajo vse vrste revščine celo skupnega imenovalca: pomanjkanje inovativnosti, ker pri vplivnih ni dovolj družbene odgovornosti v razmišljanju, odločanju in delovanju podjetij, drugih organizacij, družbenih organov in ljudi, temelječe na načelih in ukrepih inovativnega poslovanja. Pri tem ne mislimo samo na tehnično-tehnološke inovacije, ki so pri vsej svoji veliki pomembnosti in zapletenosti mnogo manj pomembne in zapletene od inovacij vrednot in drugih bistvenih človeških lastnosti. Spoznati in obvladati na nov koristen način naravne zakonitosti je zelo težko, človeka pa štejejo pogosto za nespremenljivega, četudi se hkrati povsod oblastniki trudijo imeti kar se da velik vpliv na šolanje, obveščanje javnosti in druge poti do inoviranja človeških lastnosti, seveda po njihovih merilih.

4.2 Izobilje vodi v neustrezno počutje / subjektivno blaginjo sodelavcev

Pretirano enostranske obravnave počutja in zadovoljstva sodelavcev, češ da so bistveni samo stroji in zato samo tehnološke inovacije, ljudje pa so le 'nebodigatreba privesek k stroju in vir stroškov, ne koristi', so v preteklosti pogosto povzročile spregledovanje, da ima tehnološki napredek poleg koristnih tudi škodljive posledice, ki jih enostranske ocene štejejo za stranske ali celo pustijo ob strani, a so pogosto vsaj po dolgoročnih posledicah bistvene (Bourg, 2007). Med drugim podatki o tem povedo, da je porast bogastva zahodnega sveta vsaj v zadnjega pol stoletja dosti večji knjigovodsko kot ekonomsko dolgoročno, saj Zahod svetovne stroške za ohranitev naravnega okolja samo odlaga in kopiči, namesto da bi jih sproti pokrival (Božičnik, 2007). Ekonomske posledice takega kratkovidnega zlorabljanja zakona eksternih ekonomik ocenjujejo strokovnjaki za ogromne; stroški teh so oce-

⁶ Npr. neustrezno počutje, npr. zaradi bolezni, človeku vzame občutek dostojanstva in ga spravi v položaj, da se počuti kot revež, ne glede ali je materialno revež ali ne (Brodarič, 2008).

njeni na višini 5.500 (pet tisoč petsto) milijard evrov, kar je več od stroškov obeh svetovnih vojn skupaj; če jih bo človeštvo odlagalo še dalje, utegnejo porasti na vsaj 20% svetovnega družbenega bruto produkta (Stern, 2006 in 2007 v intervjuju: Stein, 2007: 14-15).

Podobne posledice (preutrujenost vse do iztrošenosti in bolezni, potrebe po predčasnem in invalidskem upokojevanju, pa tudi predčasne smrti, prešibko oskrbljeni otroci, za katere ni časa in energije za nujno pozornost in pomoč pri razvoju ipd.) se dajo opaziti pri ljudeh, zlasti pri tistih, katerih ne štejejo v ustvarjalni razred. Narava pač ne obstaja zaradi sebe, če jo uporabljajo ljudje, ampak je treba preseči zlorabo, ki gre v navidezno korist prilasčevalcev profita. Tudi za njih korist ostaja navidezna, kot kažejo gornji podatki o predvidenih, strokovno izračunanih stroških za obnovo naravnih pogojev za obstoj sedanje civilizacije človeštva, vključno z dobrim počutjem, ki ne temelji na lenobi in zlorabi drugih in narave, ampak na ustvarjalnosti, razviti do inoviranja in prepleteni z družbeno odgovornostjo ob pogoju zadostne in potrebne celovitosti. Profit je torej treba usmeriti v razvoj dobrega počutja / subjektivne blaginje na taki podlagi in s takim namenom, ne pa kot nekaj, kar je namenjeno samemu sebi. Pot, da bi se to uresničilo, najbrž pelje skozi ustvarjanje etike soodvisnosti namesto neodvisnosti ('saj nam nihče nič ne more') ali etike odvisnosti ('živimo, kot drugi hočejo, zato nas zanima samo prosti čas').

Etika soodvisnosti bi pokazala tudi pot iz naslednje slepe ulice. Omenjeni predvideni stroški za obnovo naravnih pogojev za dobro počutje ljudi (in s tem tudi za ekonomiko zdravja namesto zdravljenja) menda niso dosti manjši od celotne mase plač vseh na svetu. A ne gre samo za tako dolgoročne vplive. Poslovneži se bojijo, da geopolitična nestabilnost, pomanjkanje naravnih virov in porast tveganj glede naravnega okolja predstavljajo največja tveganja za donosnost v bližnjih mesecih in letih (Carden, Mendonca in Shavers, 2005). Velik del tega tveganja utegne izvirati iz nezadovoljstva ljudi, vključno s sodelavci, ki se počutijo necelovito obravnavani. Ali so res v takšnem položaju, ali niso, se brez meritev ne da vedeti, vendar jih ni, ker ni dovolj celovitega modela za njih.

Človeški egoizem je torej mogoče zmanjšati z zagotovitvijo dobrega počutja oz. subjektivne blaginje posameznikov in na ta način postati inovativna družba. To potrjujejo tudi podatki iz raziskav (Schmidt, 1993; itd.): prijateljstvo je mnogo bolj produktivno kot ozko zasnovan egoizem, saj medsebojna pomoč razrešuje mnogo problemov, katerih egoizem ne, ampak jih povzroča. Zato smo že večkrat zapisali, da bi ljudem koristilo, ko bi bili manj egostični (ozko) iz čisto egoističnih razlogov (da bi jih drugi bolje sprejeli in bolj z njimi sodelovali). Če so specialisti voljni in sposobni sodelovati, zmorejo razrešiti mnogo več problemov kot z znanjem ene same stroke (Barbič Goleš, 2008). Dobro počutje v skupini je dokazana stimulacija za sodelovanje in na tej podlagi za ustvarjalnost, ki vodi tudi v inovativnost. Naslednji, četudi dolg korak, je inovativna družba, kažejo številne raziskave (Mulej idr., 1987; Mulej idr., 1994; EU, 1995; EU, 2000; EU, 2004; itd.).

Torej ostaja povsem pozabljeno dobro počutje / subjektivna blaginja zaposlenih, ki predstavlja podlago za inovativno delovanje organizacij in se pozitivno odraža tako v višjih prihodkih kot tudi manjših stroških.

4.3 Dobro počutje / subjektivna blaginja, etika soodvisnosti in gospodarska rast

V pripravi, sprejemanju in uresničevanju odločitev, tudi tistih glede dobrega počutja, uspemo, če smo dovolj celoviti; tako kažejo tisočletja izkušenj, ki povedo, v čem sta bistvo in ozadje razlike med bolj uspešnimi in manj uspešnimi. Pogoj za kaj takega nista le znanje in vednost, torej strokovnost, še manj neka edina stroka, ampak so vsaj enako važne vrednote/kultura/etika/norme, ki so soodvisne in usmerjajo uporabo strokovnih sposobnosti (Potočan in Mulej 2007). Za celovitost so bistvene vrednote, ki jih izražamo s pojmom etika soodvisnosti (Mulej in Kajzer, 1998a, b). Izraža čut, da potrebujemo drug drugega, da se dopolnjujemo s svojimi razlikami, zato da zmoremo pot do zadostne in potrebne celovitosti in zato do uspeha. Posameznik je sam sposoben doseči zadostno in potrebno celovitost samo v zelo enostavnih položajih. Tako je iz naravnih razlogov.

Več strok, med-strokovno ustvarjalno sodelovanje in etika soodvisnosti v res demokratičnem procesu, tudi takem znotraj posamičnih podjetij in drugih organizacij, ne le v politiki – ta kombinacija usposablja ljudi, da dosežejo zadostno in potrebno celovitost, za katero se trudi zamisel o družbeni odgovornosti, temelječi na načelih in ukrepih inovativnega poslovanja kot odnosu, ki pomaga reševati tudi problem dobrega počutja. Gre namreč za to, da delamo kaj dobrega in dobro tudi preko meja, ki jih oblastniki zahtevajo z zakonodajo (www.irdo.si in www.socialresponsibility na Google). Ko gre za dobro počutje, gre za soodvisnost, ki jo tvorijo solidarnost – gospodarska učinkovitost – celovitost kot trojna podlaga družbeno-gospodarske uspešnosti. Posameznik se v trojno sinergijo solidarnost, gospodarska učinkovitost ter zadostna in potrebna celovitost vključuje vsak trenutek, včasih zavestno, a včasih podzavestno, včasih aktivno, a včasih pasivno. Za solidarnost prispeva na osnovi ekonomske učinkovitosti in opredeljene ravni celovitosti, od nje hkrati prejema kot dobitnik morebitne pomoči (kadar je v eni izmed kategorij upravičencev) ali kot srečnež, ki živi v urejenih razmerah in se dobro počuti pri delu in sicer.

Prihajajoče gospodarsko stanje gospodarsko najrazvitejših območij sveta, ki se soočajo z izobiljem, pomeni: zaradi izobilja ekonomska teorija in praksa izgubljata podlago – ni več treba kriti potreb s premalo viri, kar je temeljna tema ekonomskega vidika življenja. Ponudba ob izobilju presega povpraševanje. Zato si ponudniki poskušajo pomagati z ustvarjanjem vse bolj umetnih in navideznih potreb (James, 2007; Prosenak, Mulej in Snoj, 2008), popolne kakovosti, nizkih cen in širokega izbora, morda tudi upoštevanja naravnega okolja, a pogosteje v škodo naravnega okolja, zato tudi zdravja, neustreznega počutja sodelavcev in ljudi, ki si ne morejo privoščiti

vsega, kar vidijo pri drugih, in drugih (kot kažejo prej navedeni podatki in citat izjave prof. Beckerja). Tak konkurenčni pritisk je koristen, dokler ne spregleda bistvenih stranskih učinkov, ki jih je tradicionalna ekonomska teorija tudi pustila ob stran: naravni pogoji za obstoj človeštva in dobro počutje ljudi v resnici niso brezplačni. Ni možna gospodarska rast brez hudih posledic za ljudi, katerim je namenjena, če naravni pogoji izginjajo in ljudje niso niti zdravi niti srečni, ampak samo premožni.

5 Ekonomski pomen dobrega počutja

Po raziskavah Ackoffa (Ackoff in Rovin, 2003) je izraba sposobnosti sodelavcev v ZDA 23%. Ni razlogov, da bi bila v tranzicijskih družbah, npr. v Sloveniji, višja, kajti skupni imenovalec izvora težav je enak. Gre za vse preveč pogosto prepričanje lastnikov in njihovih pooblaščenec za upravljanje in vodenje, da je organizacijska hierarhija še vedno ukazovalna hierarhija in so objektivni pogoji za njen obstoj in delovanje še vedno enaki, kot so bili v času gradnje egiptovskih piramid, ko je taka hierarhija nastala in je služila za hiter prenos strokovnega znanja od majhnega števila strokovnjakov na veliko število izvajalcev opravil (kot pove Schmidt, 1993, po Mulej idr., 2000). Dvig omenjenih 23% ima zelo neposreden in bistven pomen za organizacije, gospodarstvo in družbo. Brez jasne slike in razvoja dobrega počutja zaposlenih kot sodelavcev zelo verjetno ni uresničljiv.

Iz tega dviga bi lahko izšla pot iz slepe ulice družbe v izobilju in z uničenim naravnim okoljem, ker ustvarjalnost doslej preozko pojmujejo in prakticirajo, ekonomska merila uspešnosti pa še ožje. Bruto domači proizvod npr. meri, kolikšen je obseg poslovanja, vključno z izrabo narave, ne meri pa, koliko sposobnosti narave za samoreprodukcijo in s tem za nadaljnji obstoj pogojev za obstoj človeške civilizacije preostaja. Gospodarska rast ni sama sebi namen, ampak je sredstvo za dovolj dobro počutje ljudi kot zaposlenih in občanov, torej le del sredstva za družbeno-gospodarski razvoj. Izobilje, ki smo ga prej omenili, je seveda relativen pojem, dokler uporabljamo zgolj tradicionalne ekonomske kazalce. Zato bi jo bilo smiselno meriti z negativne plati, saj uničuje ambicijo delati. Torej bi med smiselne kazalce spadali npr. odstotek ljudi, ki se zastrupljajo z drogami (od marihuane do alkohola ali pasivne TV manije in računalniških igrice), ker ne vidijo smiselnosti življenja in imajo neprijeten delovni čas in prazen prosti čas, ker pač niso predani ustvarjanju. Zato imajo nizko samopodobo itd. in iz tega izhaja veliko negativnih posledic tudi z ekonomskega vidika. Ogromen del možnih sposobnosti ostaja družbeno in osebno nekoristen in neizkoriščen vir.

Tranzicijska družba, npr. slovenska, bi z več pozornosti do dobrega počutja sodelavcev lažje in hitreje postala v gospodarstvu in ostalih dejavnostih inovativna družba in tako enakovredna najrazvitejšim iz sedanjega obdobja. Upoštevati velja, da so na vrhu svetovne razvitosti območja z največ 'ustvarjalnega razreda', ne območja z največ mineralnih in podobnih naravnih bogastev. Dobro

počutje sodelavcev je med bistvenimi dejavniki prehoda. Tako bi se dala uveljaviti peta faza, kar bi pomenilo pot družbe iz sedanje slepe ulice. Danes namreč ne gre preprosto za finančno krizo, ki je samo površina, niti samo za ekonomsko krizo, ampak za krizo družbeno-razvojnega koncepta. Z modelom za dobro počutje zaposlenih, katero temelji na ustvarjalnosti, družbeni odgovornosti, inoviranju ter zadostni in potrebni celovitosti s pomočjo etike soodvisnosti in ne na lenarjenju, so možnosti dosti večje kot sicer. A najprej ga moramo znati opredeliti in meriti, česar dosedanji znani viri ne nudijo v vsej svetovni literaturi, ki nam je dostopna.

6 Sklep

V prispevku predlagamo nov pristop k sodelavcem. Je rezultat faznega poročila o raziskavi, ki še ni dokončana in gre v njej ravno za vprašanje meril dobrega počutja, povezanega z ustvarjanjem namesto z lenarjenjem. Objavljamo ga, da bi spodbudili odzive in prispevke. Gre za inovacijo etike, ne tehnologije, na osnovi inoviranja stila vodenja in odziva zaposlenih na njegove vplive. Človek neha biti obravnavan kot privesek stroja in kot strošek na poti k profitu, ampak postane bistvo vsega delovanja vseh organizacij, saj so vse orodje ljudi za ljudi in ne nad njimi.

Tranzicijska družba, npr. slovenska, bi z več pozornosti do dobrega počutja sodelavcev lažje in hitreje postala v gospodarstvu in ostalih dejavnostih inovativna družba in tako enakovredna najrazvitejšim iz sedanjega obdobja. Dobro počutje sodelavcev je med bistvenimi dejavniki prehoda.

Dobro počutje sodelavcev bi naj bistveno obogatilo sposobnost podjetij v tranzicijskih družbah, npr. v Sloveniji, da čim bolj pospešeno postanejo inovativna podjetja. Ta lastnost bi se potem po multiplikativnem učinku vpliva podjetij na druge organizacije lahko razširila, tako da bi npr. v Sloveniji nastala inovativna družba dovolj pospešeno, da bi izšla iz sedanje krize z bistveno manj hudimi posledicami kot sicer. Država bi to širjenje lahko podprla, če bi uporabila Mulejev novi model inoviranja navad države in manjših podjetij (Mulej, 2007). Merjenje in merilno spoznana stanja in trendi so pri tem podlaga za smiselno ukrepanje. Le-to sedaj le izjemoma povezuje poslovne in širše ekonomske uspehe z ustvarjalnostjo širših krogov sodelavcev, še manj pa z njihovim dobrim počutjem, ki je med bistvenimi pogoji, da se njihova naravna in priučena ustvarjalnost uporabita v korist 'njihovega' podjetja in širše skupnosti, ne le za oteževanje (v obliki spretnega izmikavanja, omejevanja na delo po prejetih ukazih in nič več ipd.) delovanja podjetja/organizacije, in v korist njih samih v prostem času.

Za vzpostavitev dobrega počutja zaposlenih, ki temelji na konceptu družbene odgovornosti, temelječe na načelih in ukrepih inovativnega poslovanja, bi bila koristna tudi strategija na (inter-)nacionalni ravni, ki bi zasledovala naslednje cilje, ki jih kot osnutek predlagamo

na osnovi izhodišč, podanih v Mulej, Hrast in Prosenak (2008b: 180-181):

1. vzpostaviti osnovno interdisciplinarno jedro raziskovalcev, katerih naloga bi bila preučiti stanje dobrega počutja v Sloveniji ter slovenske izkušnje primerjati s tujimi ter pripraviti predloge za vnos ustreznih sprememb v Slovenijo,
2. pripraviti pravne osnove za pripravo predlogov za spremembo zakonodaje, kjer je to potrebno (vključitev dobrega počutja ljudi kot zaposlenih v posamezna področja),
3. pripraviti strokovne osnove za dopolnitev programov dela po posameznih ministrstvih, da bi dobro počutje uresničevali s podzakonskimi ukrepi,
4. vzpostaviti dialog s strokovnimi združenji, državnimi organi, javnimi institucijami, nevladnimi organizacijami, gospodarstvom ter drugimi javnostmi, s ciljem krepiti dobro počutje v vsakdanji praksi,
5. vključiti vsebine glede dobrega počutja v osnovne, srednje in visokošolske izobraževalne programe, pa tudi v vseživljenjsko dopolnjevanje vednosti, znanja in vrednot,
6. pripraviti nacionalni program komuniciranja dobrega počutja z namenom osveščati ljudi o pomenu dobrega počutja,
7. vzpostaviti portal za dvosmerno komunikacijo z javnostjo na temo dobrega počutja v Sloveniji in drugod,
8. zbirati primere dobre prakse in spodbujati inovativnost podjetij, da bomo postali na znanju temelječa, inovativna družba, v kateri se ljudje dobro počutijo,
9. spremljati in poročati o razvoju dobrega počutja kakor tudi družbene odgovornosti pri nas in drugod,
10. podpirati pobude raznovrstnih deležnikov, da bodo aktivno izvajali ukrepe za dobro počutje v praksi.

Neustrezno počutje ima v sodobnih razmerah več pojavnih oblik; metode razreševanja problema se jim morajo prilagoditi z več pojavnimi oblikami kombiniranja solidarnosti, ekonomike in celovitosti. Njihov skupni imenovalec bi lahko bila družbena odgovornost, temelječa na načelih in ukrepih inovativnega poslovanja, kot sestavni del vrednot, kulture, etike in norm obnašanja. Z njimi bi dosegli, da bi ljudje iz normalnih egoističnih razlogov bili manj egoistični (kratkoročni in ozki) kot v doslej prevladujoči praksi. Šlo bi za inovacijo vrednot, kulture, etike in norm, ki je nujna, da bi človeštvo preživel. Sicer bo uničilo samo sebe z uničenjem naravnih pogojev življenja, hiper-terorizmom in revščino, torej s posledicami enostranskosti namesto zadostne in potrebne celovitosti opazovanja, razmišljanja, odločanja in delovanja, torej pomanjkanja družbene odgovornosti ljudi. Rešitev problema kaže torej iskati v novi sinergiji spoznanj o vse večji prevladi ustvarjalnega razreda, o družbeni odgovornosti, o izobilju kot slepi ulici človeštva, kadar ni poti iz njega k novi motivaciji, ki pa jo ponujajo koncepti etike soodvisnosti, zadostne in potrebne celovitosti in dobrega počutja zaposlenih.

Literatura

- Ackoff, R. L. & Rovin, S. (2003). *Redesigning Society*. Stanford: Stanford Business Books.
- And the winners were... (2008, December 6), *The Economist Technology Quarterly* 12.
- Barbič Goleš, G. (2008). Izzivi globalizacije – ustvarjalnost in timsko delo. V: Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008 (pp 52-56). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.
- Baumol, W. J., Litan, R. E. & Schramm, C. J. (2007). *Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity*. New Haven & London: Yale University Press.
- BBC. *Bhutan's happiness formula*. Dosegljivo na: http://news.bbc.co.uk/1/hi/in_pictures/4782636.stm, (2.3.2009).
- Bertalanffy, L. v. (1968, edition 1979). *General Systems Theory. Foundations, Development, Applications*. Revised Edition. New York: Sixth Printing Braziller.
- Blažič, M. ur. (2008). Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, 4. in 5. junij 2008 (pp 21-26). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.
- Bourg, D. (2007). V intervjuju Y. Sciame. Special Report Climate Change – Toward a Planet – wide Ethic, *Research*eu*. (52) June, 16-17.
- Božičnik, S. (2007). *Dialektično sistemski model inoviranja krmiljenja sonaravnega razvoja cestnega prometa*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Brodarič, M. (2008). Odnos do bolnikov. Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008 (pp 105-109). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.
- Bulc, V. (2006). *Ritmi poslovne evolucije*. Ljubljana: VIBACOM.
- Carden, S. D., Mendonca, L. T. & Shavers, T. (2005). What global executives think about growth and risk, *The McKinsey Quarterly*, (2) 17-25.
- Collins, J. (2001). *Why Some Companies Make the Leap ... and others don't*. Sidney: Good to Great, Random House Business Books.
- Collins, J. C. & Porras J. I. (1997). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness.
- Developments. *Bhutan - where happiness outranks wealth*. Dosegljivo na: <http://www.developments.org.uk/articles/bhutan-where-happiness-outranks-wealth/>, (2.3.2009).
- Diener, E. & Seligman E. P. M. (2004). Beyond Money; Toward an Economy of Well Being, *Psychological Science in the Public Interest*, 5.
- Dyck, R. (2008). Democracy and its Imperatives for a New Social Contract. V: Proceedings of the 9th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment STIQE 2008. Uredili: Mulej, M., Rebernik, M., Bradač, B. Maribor 26.-28. junij 2008. Maribor: Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, at Faculty of Economics and Business, University of Maribor & Slovenian Society for Systems Research.
- Džunič, M. (2008). Razpoložljivost socialnega kapitala v državah v razvoju. Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008 (pp 165-172). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.
- Ećimović, T., Bunzl, J. M., Esposito, M., Flint, R. W., Haw, R. B., Mulej, M., Shankaranarayana, H. A., Wilderer, P., Williams, L. C., Udyavar, R., Maraz, B. (ur.) (2007). *The sustainable*

- (development) future of mankind, Korte, SEM, Institute for Climate Change.
- Ećimović, T., et al. (2006). *Our Common Enemy – (The Climate Change Threat)*, SEM Institute for Climate Change, Korte. Dosegljivo na: <http://www.institut-climatechange.si> (9.2.2008).
- Ećimović, T., Mulej, M. (2008). *The climate change system - introduction = Uvod v sistem klimatskih, podnebnih sprememb*. Korte: SEM, Institute for Climate Change.
- Ednevnik. *Bruto nacionalna sreča*. Dosegljivo na: http://www.ednevnik.si/entry.php?w=krscanskisocialisti&e_id=78707, (2.3.2009).
- EFQM (2004a). *The EFQM Framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels: EFQM Brussels Representative Office.
- EFQM (2004b). *Excellence One Toolbook for Corporate Social Responsibility*. Brussels: EFQM Brussels Representative Office.
- EU (1995). *Green Paper on Innovation. European Commissions, European Union*. Dosegljivo na: http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf.
- EU (1996). *Living in an Information Age. People First*. European Commissions, European Union.
- EU (2000). *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. Innovation in a knowledge-driven economy*. Brussels: Commission of the European Communities. Dosegljivo na, <http://www.euractiv.com/en/future-eu/lisbon-agenda/article-117510>.
- EU (2001). [Commission of the European Communities, 2001]: *Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366 final, Brussels: Commission of the European Communities. Dosegljivo na: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf (25.1.2009).
- EU (2004): *Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy*. Brussels: European Commission. Dosegljivo na: http://ftp.cordis.lu/pub/innovation-policy/studies/studies_innovation_management_final_report.pdf.
- Florida, R. (2005). *Vzpon ustvarjalnega razreda*. Velenje: IPAK.
- Fromm, E. (2002). *Človek za sebe: psihološka raziskava etike*. Ljubljana: Amalietti.
- Fromm, E. (2003). *Umetnost življenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Fromm, E. (2004). *Imeti ali biti*. Ljubljana: Vale-Novak.
- Gazvoda, S. (2008). Proučevanje organizacijskega vzdušja v Sloveniji in primerjava rezultatov raziskave SIOK-a s Hrvaško. V: Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008 (pp 214-219). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.
- Goerner, S., Dyck, R. G., and Lagerroos, D. (2008). *The New Science of Sustainability. Building a Foundation for Great Change*. Triangle Center for Complex Systems, Chapel Hill, N.C.
- Gorenak, S. & Mulej, M. (2008). *Upravljanje popolne odgovornosti kot vir primerne celovitosti vodenja poslovanja in dolgoročnih konkurenčnih prednosti inovativnih podjetij. Naše gospodarstvo*, v tisku (verjetno 2009).
- Gorišek, K. (2008). Proučevanje organizacijskega vzdušja v podjetju Merkur. V: Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008 (pp 224-228). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.
- Gross International Happiness. Dosegljivo na: <http://www.grossinternationalhappiness.org/gnh.html> (2.3.2009).
- Halimi, S. (2008). Misлити nemisljivo. (2008, november 4). Monde diplomatique. Priloga Delu, p. 1.
- Hornung, B. R. (2006). Happiness and the pursuit of happiness. A sociocybernetic approach. *Kybernetes*, 35(3/4), 323-346.
- Hsu, T. C. (2008). *Propast američkog carstva i gospodarstva*. Nexus. Dostopno na: www.teledisk.hr, po: <http://globalresearch.caw> (23. 11. 2008).
- James, O. (2007). *Affluenza – a contagious middle class virus causing depression, anxiety, addiction and ennui*. London: Vermillion, an imprint of Ebury Publishing, Random House UK Ltd etc.
- Klub srečnih. Novi načini za merjene človeške dobrobiti*. Dosegljivo na: <http://www.klub-srecnih.si/novice/394.html> (2.3.2009).
- Kovač, D. & A. Bertoncelj (2008). *Organizational Mental Map and Conative Competence*, 41(4), 127-135.
- Leicester, G. (2007). *Policy Learning. Can Government Discover the Treasure Within?* St. Andrews: International Futures Forum.
- Löckenhoff, H. (2008). Innovation towards Economic and Societal Rejuvenation. Proceedings of the 9th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment STIQE 2008. Uredili: Mulej, M., Rebernik, M., Bradač, B. Maribor 26.-28. junij 2008. Maribor: Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, at Faculty of Economics and Business, University of Maribor & Slovenian Society for Systems Research.
- Marcuello Servos, Ch. (2006). Perseus' Shield: Sociology for a Global Society. *Cultural Change, Social Problems and Knowledge Society*. Uredila: Marcuello Servos, Ch. & Fandos, J. L. (comps), (pp 9-20). Spain, Zaragoza: Prentice Hall de Zaragoza.
- Mulej, M. & Kajzer, Š. (1998a). Tehnološki razvoj in etika soodvisnosti. *Raziskovalec*, 28,1.
- Mulej, M. & Kajzer, Š. (1998b). Ethics of Interdependence and The Law or Requisite Holism. Proceedings of the 4th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment, STIQE '98. Uredila: Rebernik, M. & Mulej, M., 6.-9. december 1998. (pp 129-140). Maribor: Institute of Systems Research Maribor et al., Slovenia.
- Mulej, M. & Prosenak, D. (2007). Družba in gospodarstvo z etiko družbene odgovornosti - možna peta faza družbeno-gospodarskega razvoja? Society and economy of social responsibility - the fifth phase of socio-economic development?, Proceedings of the 2nd IRDO Conference on Social responsibility. Uredili: Hrast idr., Maribor junij 2007. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
- Mulej, M. (1979): *Ustvarjalno delo in dialektična teorija sistemov*. Celje: Razvojni center.
- Mulej, M. (2006). Zakaj v Sloveniji še ni dovolj inoviranja - gospodarsko in kulturno razvojni razlogi = Why Slovenia has not reached a sufficient level of innovation - reasons of economic and cultural development. *Naše gospodarstvo*. 52(3/4), 39-48.
- Mulej, M. (2007). Inoviranje navad države in manjših podjetij z invencijami iz raziskovalnih organizacij. Koper: Fakulteta za management.
- Mulej, M., Devetak, G., Drozg, F., Ferš, M., Hudnik, M., Kajzer, Š., Kavčič, B., Kejžar, I., Kralj, J., Milfelner, R., Možina, S., Paluc, C., Pirc, V., Pretnar, B., Repovž, L., Rus, V., Senčar, P., Tratnik, G. (1987). *Inovativno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- 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., and Vallée, R. (2000). *Dialektična in druge mehkosistemske teorije: (podlage za celovitost in uspeh managementa)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna, fakulteta.
- Mulej, M., Fatur, P., Knez-Riedl, J., Kokol, A., Mulej, N., Potočan, V., Prosenak, D., Škafar, B., Ženko, Z. (2008a). *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov: (podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja)*. 1. izd., (CD-ROM). Ljubljana: Korona plus.
- Mulej, M., Hrast, A. & D., Prosenak. (2008b). A good future - by social responsibility, not technology alone, Managing the unmanageable / 16th Interdisciplinary Information Management Talks, Jindrichuv Hradec, Czech Republic 10.-12. september 2008. (pp 177-187) Linz: Universitätsverlag R. Trauner, cop. 2008. - (Schriftenreihe Informatik; Bd. 25).
- Mulej, M., Hyvarinnen, L., Jurše, K., Rafolt, B., Rebernik, M., Sedevčič, M., Uršič, D. (1994a). *Inovacijski management*, 1. del, Inoviranja managementa. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Musek, J. (2005). *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Musek, J. in A., Avsec. (2006). Osebnost, samopodoba in psihično zdravje. *Anthropos*, 38(1/2), 51-75.
- Nixon, B. (2004). Speaking Plainly – A New Agenda for the 21st Century. Stakeholders and Social Responsibility. Uredili: Crowther, D. & Caliyurt, K. T. ANSTED University, Penang (Ansted Service Center) (Corporate Social Responsibility Series).
- Peters, A., Welzel, C., Hocker, U. & Scholz, V., executive editors (2007). *The CSR Navigator. Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe*. Gütersloh: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit Bertelsmann Stiftung.
- Podržaj, A. (2008). Zadovoljstvo zaposlenih. V: Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008 (pp 511-515). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Basic Books.
- Potočan, V. in Mulej M. (editors). (2007). *Transition into an Innovative Enterprise*. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Prah, S. (2008): Vpliv motivatorjev in higienikov na zadovoljstvo zaposlenih. V: Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008 (pp 523-527). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.
- Prosenak, D. & Mulej, M. (2007). How can marketing contribute to increase of well-being in transitional (and other) societies?, 1st International Scientific Marketing Theory Challenges in Transitional Societies Conference. Uredila: Snoj, B. & Milfelner, B. Maribor 20.-21. Septembra 2007 (pp 127-133). Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business.
- Prosenak, D. in M. Mulej (2008). O celovitosti in uporabnosti obstoječega koncepta družbene odgovornosti poslovanja = About holism and applicability of the existing concept of corporate social responsibility (CSR). *Naše gospodarstvo*. 54 (3/4), 10-21.
- Prosenak, D., Mulej, M. & Snoj, B. (2008). A requisitely holistic approach to marketing in terms of social well-being, *Kybernetes* 37(9/10), 1508-1529.
- Quinn, F. (2006). *Crowning the Customer. How to Become Customer-Driven*. 10. revidirana izdaja. Dublin: The O'Brien Press.
- Rašič, K. & Markič, M. (2008). *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. (Znanstvene monografije Fakultete za management Koper). Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Rosenberg, N., Birdzell, L. E. (1986). *The Past: How the West Grew Rich*. New York: Basic Books.
- Schmidt, J. (1993). *Die sanfte Revolution. Von der Hierarchie zu selbststeuernden Systemen*. Frankfurt: Campus.
- Šek, K. (2007). *Kako ustvarjalne lastnosti zaposlenih vplivajo na inovativnost v organizacijah*, magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Sheff, D. (2009). Richard Branson. (2009, Januar) *Playboy*. 47-53.
- Škafar, B. (2006). *Inovativnost kot pogoj za poslovno odličnost v komunalnem podjetju*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Sornette, D. (2009). Zurück tzu den grundlegenden Prinzipien einer soliden Wirtschaft. Nüchterne Gegenvorschläge zur verbreiteten Sehnsucht nach der ewig weiterlaufenden Geldmaschine. *Neue Zürcher Zeitung, Internationale Ausgabe, Fokus der Wirtschaft*, 21(01), 13.
- Šoštarčič, T. (2008). Nagrajevanje – pomembna prva motiviranosti v bančnem podjetju. V: Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008 (pp 659-663). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.
- Sprenger, R. K. (2009). Es gibt keine richtige Anreize. Zehn Überlegungen zur Entlohnung der Managern. *Neue Zürcher Zeitung, Internationale Ausgabe, Fokus der Wirtschaft*, 10-11(01), 13.
- Stanič, V. (2008). Organizacijsko vzdušje v podjetju kot konkurenčna prednost v globalnem okolju. V: Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje
- Stein, M. (2007). Special Report. The Climate Change, The Economic Argument. *Research*eu*, No. 52, June, (pp 14-15) (Earlier: RTD info). Interview with the economist N. Stern, author of the book 'The Economics of Climate Change', 2006, The Economist Print edition.
- Stern, N. (2006). *The Stern Review. The economics of climate change*. [online]. Dostopno na: http://www.hmtreasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/sternreview_index.cfm [11. 3. 2007].
- Tajnikar, M. (2009). Banke naj dajo posojila, država pa naj investira. *Delo FT, FT-Tribuna*, 02(02), 6-7.
- Tavčar, Mitja I. (2008). *Management in organizacija*. [2] Celostno snovanje politike organizacije. (Znanstvene monografije Fakultete za management Koper). Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Thorpe, S. (2003). *Vsak je lahko Einstein. Kršite pravila in odkrijte svojo skrito genialnost!* Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Wikipedia. *Bhutan*. Dosegljivo na: <http://en.wikipedia.org/wiki/Bhutan> (2.3.2009).
- Wikipedia. *Gross National Happiness*. Dosegljivo na: http://en.wikipedia.org/wiki/Gross_National_Happiness, (2.3.2009).
- Ženko, Z. (2007). What can we learn from more developed management models of USA and Japan?. *The fusion of economic culture in the context of market economy*. Volume 3. Uredil: Strovsky, L. Jekaterinburg: Federal Education Agency: The Urals State Technical University. (3), 150-156.

Žmahar, K. (2008). Vpliv delovanja srca in čustev na ustvarjalni proces posameznika. V: Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca, Uredil: M. Blažič, 4. in 5. junij 2008 (pp 52-56). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje.

Simona Šarotar Žižek je na Ekonomsko-Poslovni Fakulteti Univerze v Mariboru zaključila univerzitetni študijski program, smer Splošna ekonomija. Leta 1997 se je na isti fakulteti vpisala na podiplomski magistrski študij Ekonomija in poslovne vede, smer Management in organizacija, in ga uspešno zaključila leta 2000. Teoretična znanja je permanentno dopolnjevala z delom v praksi. Po diplomiranju se je leta 1998 zaposlila v podjetju Mura d.d. kot pomočnica direktorja v službi za obvladovanje kakovosti poslovanja. Septembra 2004 je postala sekretarka uprave Mure d.d., kasneje je dela dopolnila še s prevzemom del in nalog vodje strateškega razvoja. Od leta 2007 dalje je zaposlena na EPF v Mariboru. Mag. Simona Šarotar Žižek, višja predavateljica za področje managementa človeških virov je avtorica ali soavtorica prispevkov v različnih tujih in domačih revijah ter na znanstvenih ter strokovnih konferencah.

Matjaž Mulej je doktor ekonomskih znanosti (s področja teorije sistemov) in doktor menedžmentskih znanosti (s področja inovacijskega menedžmenta), zaslužni profesor teorije siste-

mov in inovacij. Je avtor dialektične teorije sistemov in teorije inovativnega poslovanja (za tranzicijske razmere). Objavljal je v več kot 40 deželah in služboval v šestih. Objavil in uredil je preko 60 knjig in zbornikov. Bil je gostujoči profesor in raziskovalec v tujini 15 semestrov, med drugim na Cornell U., ZDA. Je član treh mednarodnih akademij znanosti in umetnosti. Je predsednik IFSR (s 37 asociacijami članicami in članstvom na vseh celinah) itd. V registru raziskovalcev ima številko 8082; tam je zapisanih preko 1400 avtorskih postavk. Ima okrog 120 citiranosti in preko 40 člankov v tujih revijah prvega ranga (s soavtorji). Bil je tudi dekan in prorektor Univerze v Mariboru v obdobju 1997-2001. V Mednarodni enciklopediji teorije sistemov in kibernetike, 2. izdaja (Charles François, ed., 2004), Saur, Muenchen, je devet vnosov o M. Muleju in njegovi dialektični teoriji sistemov. Je tudi v drugih podobnih publikacijah.

Sonja Treven je redna profesorica na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru za področje management kadrov. Doktorirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Zagrebu. S svojimi prispevki je sodelovala na več kot šestdesetih domačih in mednarodnih konferencah (Las Vegas, Varanasi, Samos, Puerto Vallarta, Kuala Lumpur, Cancun, Dunaj, Caracas, Manali, Jaipur, Orlando, Wollongong, Žadov, Baden Baden, Varaždin, Portorož, ...), je avtorica treh knjig (Management človeških virov, Mednarodno organizacijsko vedenje in Premagovanje stresa) in soavtorica več knjig ter več kot osemdeset znanstvenih ali strokovnih del.