

NAPOVED INTEGRALNE SERIJE:

S pametno integracijo do trajnostnega razvoja

V čedalje večji meri se soočamo z mnogoterimi, raznolikimi izzivi – od svetovnih do evropskih, slovenskih, lokalnih; od podnebnih sprememb do ekonomskih problemov.

Zato je nujen drugačen pogled na svet okrog nas, nov način razmišljanja in delovanja, preseganje kalupov...

Celosten pogled, ki nam bo pomagal, da elemente, ki jih že imamo, vidimo v novi luči, na drugačen in celosten način povežemo, prepletemo, stkemo – PAMETNO INTEGRIRAMO.

Drobce rešitev, ki bodo dobre za vse, imamo pred seboj, živimo z njimi – tu, v Sloveniji in Evropi.

Ker »nič ni tako praktično kot dobra teorija« (Lewin), predstavljamo NAČELA, po katerih je mogoče oblikovati nov, celosten konceptualen okvir; pravzaprav lahko vodijo do različnih teorij.

In ta načela nas lahko pripeljejo do TEORIJE INTEGRALNEGA RAZVOJA avtorjev Ronnieja Lessema in Alexandra Schiefferja.

Praktični primeri njene uporabe z odličnimi praksami (večina iz Slovenije) in novi integralni koncepti bodo sestavljali večino od 100 nadaljevanj v seriji »S pametno integracijo do trajnostnega razvoja«. Objavljali jih bomo v naslednjih nekaj mesecih, praviloma vsak dan od ponedeljka do petka. S pomembnim sporočilom, da je nujno pametno povezati številna prizadevanja in potencialne za trajnostni razvoj v okviru EU.

Med drugim smo pristop integralnih svetov uporabili pri snovanju novega, trajnostnega modela razvoja za našo državo - poimenovali smo ga Integralna zelena Slovenija. Predstavili smo ga v knjigi Integral Green Slovenia (Routledge, 2016), ki smo jo uredili dr. Darja Piciga, prof. Alexander Schieffer in prof. Ronnie Lessem, napisalo pa poleg nas še 42 slovenskih avtorjev. Z Integralno serijo se odzivamo na številne pobude, da bi imeli čimveč gradiv o Integralni zeleni Sloveniji tudi v domačem jeziku.

In integralna zelena pot lahko prispeva tudi k prihodnosti Evrope.

O vsem tem nas bo v prihodnjih mesecih pisalo več deset avtorjev knjige in drugih integralnih mislecev.

Vse to prvič celostno v slovenskem jeziku in edinstveno v svetovnem merilu.

Prijazno vabljeni k prebiranju, razmišljanju in ustvarjalni uporabi!

Dr. Darja Piciga

ČETRTI TEDEN

S pametno integracijo do trajnostnega razvoja – 18. nadaljevanje

21. 2. 2018

18. Integralni model Domela in Mondragona

V prejšnjem nadaljevanju¹ smo pokazali, kako se lahko konceptualni okvir integralnih svetov, ki ga predstavljamo od 15. nadaljevanja Integralne serije dalje, uporabi pri razlagi trajnostnega razvoja lokalnih skupnosti. Tokrat pa bomo spoznali dva praktična modela iz poslovnega sveta, in sicer iz sektorja socialne ekonomije²: Domel iz Železnikov, slovensko visokotehnološko in globalno prodorno podjetje z notranjim lastništvom in upravljanje, in Mondragon iz Baskije v Španiji, svetovno ikono zadružništva. Obe podjetji smo že predstavili, Mondragon v [7. nadaljevanju](#), Domel pa v 11. in 12. nadaljevanju z naslovoma:

¹ [Trajnostni razvoj Solčavskega: razlaga z integralnim modelom.](#)

² Bolj poglobljena obravnava tega sektorja bo sledila kasneje, za uvod v integralni prikaz Domela in Mondragona samo nekaj informacij. V ta sektor, ki smo ga v Sloveniji z zamudo začeli spodbujati v tem desetletju, sodijo med drugim zadruga, podjetja z lastništvom in upravljanjem zaposlenih in socialna podjetja. Raznolike oblike podjetij povezuje več načel socialne ekonomije, kot sta poudarjanje socialnih ciljev (bolj kot kapitala) in demokratično upravljanje.

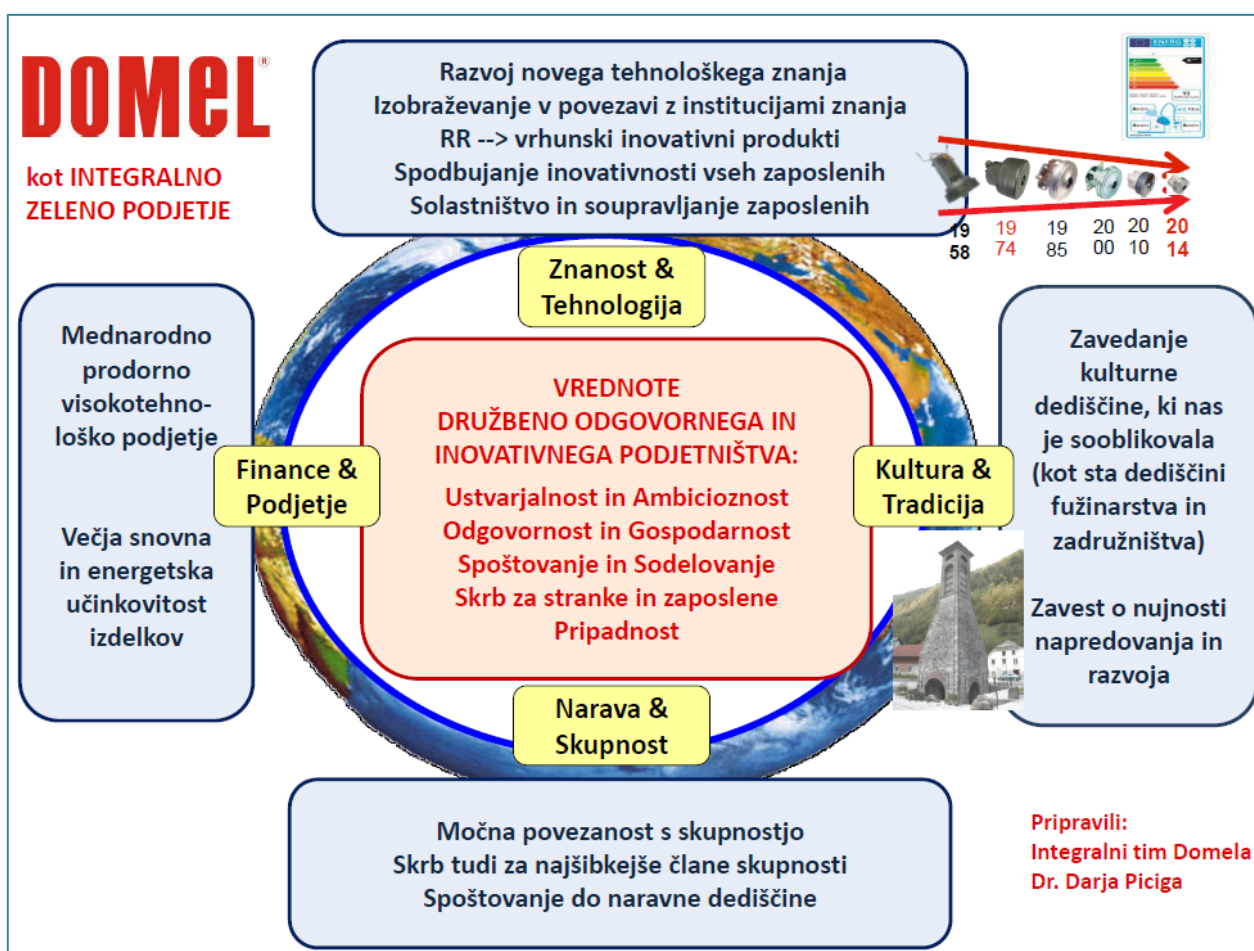
[Domel: globalno podjetje, ustanovljeno na temeljih lokalne skupnosti in naravne dediščine.](#)
[Zgodba Domela drugič: kako se načela za razreševanje izzivov kažejo v praksi.](#)

Pri obeh podjetjih smo izpostavili vrednote, ki jih pristop integralnih svetov postavlja v središče modela, kot moralno jedro. Zavedamo se, da brez etičnih temeljev človek ni Človek, gospodarstvo (in podjetje) ter družba pa ne (moreta biti) trajnostna (NAČELO ④³). Vrednote navdihujejo, ali kot pravi Marko Slapnik v predhodnem prispevku, so vir notranje motivacije, ter hkrati povezujejo štiri »svetove«: naravo in skupnost, kulturo in ozaveščenost ali duhovnost, znanost in tehnologijo ter podjetništvo in finance.

Integralni model Domela bo predstavil Domelov tim, ki ga je tudi soustvarjal.

Dr. Darja Piciga

Po konceptualnem okviru integralnih svetov je Domel mednarodno prodorno visokotehnološko podjetje, ki je svojo vizijo zgradilo na vrednotah družbeno odgovornega in inovativnega podjetništva: pripadnost, ustvarjalnost in ambicioznost, odgovornost in gospodarnost, spoštovanje in sodelovanje ter skrb za stranke in zaposlene. Kot je prikazano na spodnji sliki, lahko te vrednote opredelimo kot moralno ekonomsko jedro.



Vrednote družbeno odgovornega in inovativnega podjetništva v Domelu tudi živijo, dokazujejo jih z vsakodnevnim poslovnim delovanjem. Izražajo se pri delovanju v vseh štirih »integralnih svetovih«:
 - V odnosu do skupnosti in narave kot močna povezanost s skupnostjo, skrb tudi za najšibkejše člane te skupnosti in spoštovanje do naravne dediščine.

³ Vseh osem načel je naštetih v [15. nadaljevanju](#), o pomenu vrednot za trajnostni razvoj v bančništvu in gospodarstvu pa smo med drugim pisali v 4., 7. in 8. nadaljevanju [Integralne serije](#).

- Domelovi zaposleni in vodstvo se zavedajo kulturne dediščine, ki jih je sooblikovala (kot sta dediščini fužinarstva in zadružništva), in imajo razvito zavest o nujnosti napredovanja in razvoja (»Vzhod«).
- »Sever«: Ta zavest se odraža v razvijanju novega znanja, zlasti na tehnološkem področju, in izobraževanju v povezavi z institucijami znanja. Raziskave in razvoj vodijo do vrhunskih inovativnih produktov, hkrati pa spodbujajo inovativnost vseh zaposlenih. Solastništvo in soupravljanje zaposlenih pa sta ključna elementa socialnega gospodarstva, ki je v Evropski uniji že prepoznano kot uspešen model izhoda iz krize in ima tudi v Sloveniji dolgo tradicijo, danes pa ga ponovno »odkrivamo«.
- Inovacije prispevajo tudi k večji snovni in energetske učinkovitosti izdelkov, kar je značilnost zelenega in krožnega gospodarstva. Skupaj z ostalimi elementi integralnega modela so doprinesle k temu, da je Domel danes mednarodno prodorno visokotehnološko podjetje. (»Zahod«)

In vse to so tudi razlogi, zaradi katerih je Domel dokaj hitro in relativno neboleče izšel iz nedavne finančno-gospodarske krize.

Tudi podjetje mora izhajati iz temeljnih vrednot svoje skupnosti in enakovredno upoštevati, vključevati: naravo in skupnost, v kateri obstaja (s humanističnim svetovnim nazorom), kulturo in ozaveščenost, v kateri se razvija (s holističnim pogledom na svet), znanost in tehnologijo, ki ga vodi (filozofska usmeritev racionalizma), ter finance in podjetništvo, kar usmerja k delovanju (pragmatični pristop).

Dr. Jožica Rejec, Štefan Bertoncej, dr. Janez Rihtaršič, Tanja Kramar

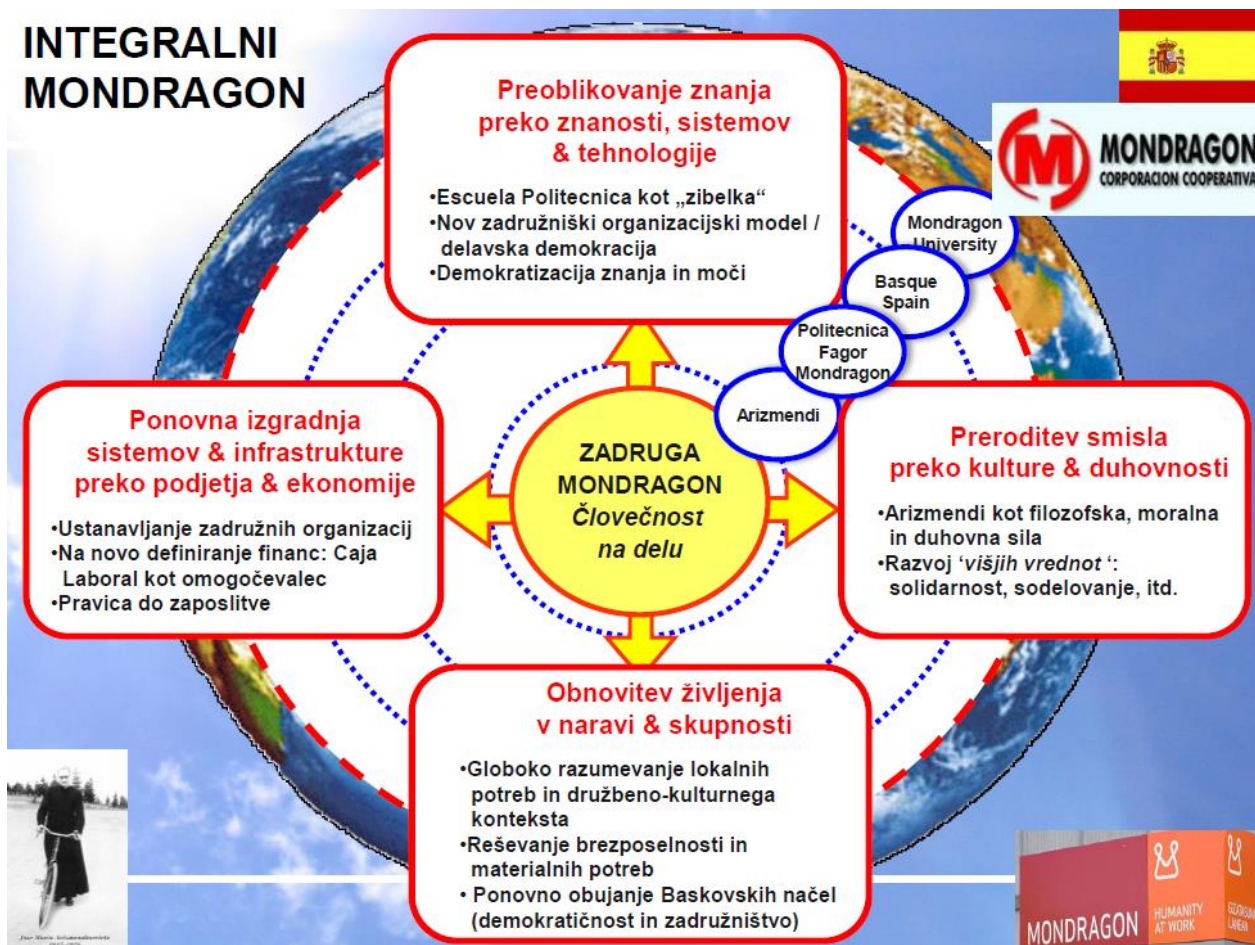
Podjetje Domel je v več bistvenih značilnosti podobno zadružnemu podjetju Mondragon, čeprav po modelu lastništva in upravljanja ni zadruga. Po 2. svet. vojni je bil razvoj zadružništva v Sloveniji specifičen in tudi po spremembi gospodarskega in političnega sistema v 90. letih prejšnjega stoletja zadruga niso imele enakih pogojev poslovanja in razvoja kot gospodarske družbe. Zato pri nas ne najdemo velikih delavskih zadrug kot v drugih evropskih državah, tudi pri zamejskih Slovencih. Notranjega lastništva in soupravljanja zaposlenih ekonomska stroka in politika na prelomu tisočletja ni cenila, vendarle pa je imelo podjetje Domel večje možnosti sodelovanja znotraj izobraževalnega, raziskovalnega in finančnega sistemom kot Mondragon v prvih desetletjih svojega razvoja – slednji je moral praktično v celoti postaviti tudi infrastrukturo na teh področjih (spodnja slika: strokovna šola Escuela Politecnica na »Severu«, bančni sistem Caja Laboral na »Zahodu« - oboje znotraj celotnega sistema Mondragona).

Mondragonov zadružni model navdihuje socialne inovatorje po vsem svetu, tudi v Sloveniji - podobno kot Banka Grameen, ki smo jo tudi orisali v [7. nadaljevanju](#) z naslovom »Vrednote kot temelj trajnostnega gospodarjenja«. Integralno razlago tega modela povzemamo po Ronnieju Lessemu in Alexandru Schiefferju, avtorjih pristopa integralnih svetov⁴, prikazana je na spodnji sliki.

Primer Mondragona dokazuje, da ne obstaja inherentno protislovje med pravičnostjo, človečnostjo (moralno jedro) in dobrim poslovanjem (»Zahod«). Zadružništvo je Arizmendi štel za tretjo pot, različno od egoističnega kapitalizma in depersonalizirajočega socializma. Sredi 20. stoletja so mu zadruga predstavljale nov družbeni potencial. Izvor delavske zadruga Mondragon leži v solidarnosti in medsebojni podpori skupnosti ljudi (»Jug«). Arizmendi, ki nedvomno predstavlja filozofsko, moralno in duhovno silo Mondragona, pa je neprestano spodbujal k razvoju 'višjih vrednot', preseganju doseženega, tudi v smislu duhovnega razvoja („Vzhod“). Poleg tega je tudi poudarjal: »Posameznik se ne rodi kot zadružnik, kajti za to, da postaneš zadružnik, je potrebna socialna zrelost, usposabljanje za socialno življenje.« Zato je nujno, da se zadruga gradijo na izobraževalnih temeljih (»Sever«: poleg tehniškega izobraževanja tudi izobraževanje za zadružništvo), hkrati pa je potrebno zadružni model tudi razvijati, prav tako kot posodabljanje proizvodnje. Arizmendi je bil duhovnik z vizijo, ki je verjel v vrednote delavskega sodelovanja in trdega dela za dosego in uresničenje skupnega dobra.

⁴ Po njunih predstavitev, ki sta jih imela v Sloveniji, in po knjigi: Lessem, R. & Schieffer, A.: *Integral Economics: Releasing the Economic Genius of Your Society*. Farnham: Gower. 2010.

INTEGRALNI MONDRAGON



Kot ugotavljata Lessem in Schieffer, je Arizmendi gradil na kulturi in kontekstu regije, ko je ponovno obujal baskovska načela demokratičnosti in združništva. Hkrati je bil za Baske vedno značilen nacionalni (etnični) ponos (podobno kot za Fince). Po drugi strani pa so se njihove povezovalne težnje kazale v oblikovanju zaprtih skupin in skupnosti. Kot dober poznavalec družbeno-kulturnega konteksta Baskije je zato Arizmendi Mondragon oblikoval kot odprt sistem.

Za vrtec lažje kot za podjetja razumemo in pričakujemo, da uravnoteženo izvaja dejavnosti z različnih področij, za skladen osebni razvoj. Vendar, kot smo spoznali v 13. in 14. nadaljevanju, so v Vrtcu Otona Župančiča Slovenska Bistrica dosegli mnogo več. Jutri bomo spoznali, kako je mogoče njihov vzgojni in skupnostni pristop razložiti z integralnim modelom.

Dr. Darja Piciga