

Tehnologija na delovnem mestu: znanost spreminja način dela in življenja

1. UČINKI TEHNOLOGIJE

Wall Street Journal je 10. novembra 1986 objavil posebno prilogo, v kateri so obravnavani neposredni učinki tehnologije in načini njenega sedanjega in bodočega vpliva na delovno mesto. Vrsta avtorjev je problem obravnavala na dokaj nenavaden način. Govora je o upravljalški nadarjenosti, o vplivu tehnologije na japonsko »kulturo«, o novem upanju za invalide (komunikacijske naprave), o tem, kako IBM v poslovanju uporablja samo računalnike (sami preizkušajo kar obljublajo), itd. W. M. Buckeley, raziskovalec na univerzi, svetovalec za vlado in korporacije, je poročal, da v Združenih državah razvijajo tehnologijo, ki bo že jutri drastično spremenila delovno mesto ne le v Ameriki, ampak povsod po svetu. Na metode in celo na način dela bo vplival velik napredek v razvoju novih materialov in katalizatorjev, genetski inženiring, komunikacije, računalniki in umetna inteligenca. Ocenil je, da bodo učinki nove tehnologije podobni tistemu, kar je pomenila postopna vsestranska uporaba tranzistorja, ki je omogočil, da je prej nemogoče postalo mogoče. Nova tehnologija bo dala proizvode, o katerih danes lahko le sanjamo: letalo, ki bo lahko vzletelo v stratosfero in porabilo za pot od New Yorka do Tokia le 3 ure; genetski inženiring bo dal rastline, ki bodo same proizvajale gnojilo; prevleke iz umetnih diamantov bodo omogočile skoraj neuničljive vrtnale konice, posebni katalizatorji bodo omogočili pretvarjanje plina v bencin, itd. Naštevaniu skoraj ni konca. Nobeno gospodarsko področje, niti zasebno niti javno, se ne bo moglo izogniti učinkom tehnološkega razvoja. Družba in njene vrednote se bodo spremenili, prav tako kot odnosi med narodi na vseh ravneh.

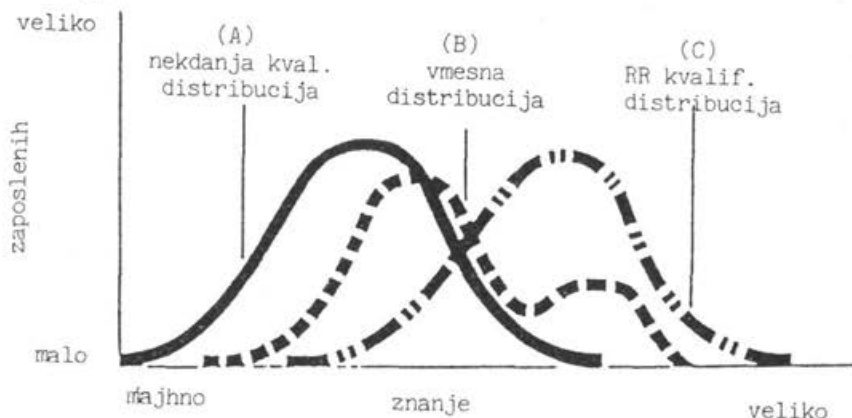
Eden najbolj pomembnih učinkov tehnologije je upravljanje sprememb. Nastajajoča podjetniška kultura v socialističnih in kapitalističnih organizacijah odseva različno učinkovitost vodilnih. V obeh vrstah organizacij je glavni izziv uvajanje timskega dela in oblikovanje zaupanja v večjo participacijo zaposlenih na vseh ravneh vodenja. Vodilni ne morejo ničesar storiti proti neizogibni zahtevi tehnologije po redistribuciji dohodka in znanja v korist kapitala in na škodo dela.

Tako se je na delovnem mestu neprestano – od prve do druge in od druge do tretje industrijske (informacijske) revolucije – zmanjševal delež dela v korist kapitala, vzporedno pa se je spreminjala tudi kvalifikacijska sestava. Kot kaže slika 1, so spremembe v kvalifikacijski porazdelitvi najbolj izrazite v organizacijah, ki se ukvarjajo z raziskavami in razvojem (RR) – krivulja C. Vendar je, po oceni profesorjev Davisa, Fredericka in Posta (1988, str. 399), takšna kvalifikacijska porazdelitev značilna v povprečju za organizacije na vseh področjih, vključno tudi s krivuljo B in še »starejšo« krivuljo A. Dejansko je tehnologija naenkrat v delovnem življenju spremenila vse, kot ugotavljajo J. K. Liker in sodelavci (1987). Tudi anketa Urada za statistiko dela (aprila 1987), kot poroča J. A. Mark, potrjuje pričakovane tipe sprememb v kvalifikacijski distribuciji zaposlenih. V tem smislu se strateško vodenje človeških resursov pod vplivom tehnoloških inovacij spremi-

* Nicholas J. Beltsos, Department of Management, College of Business, Eastern Michigan University.

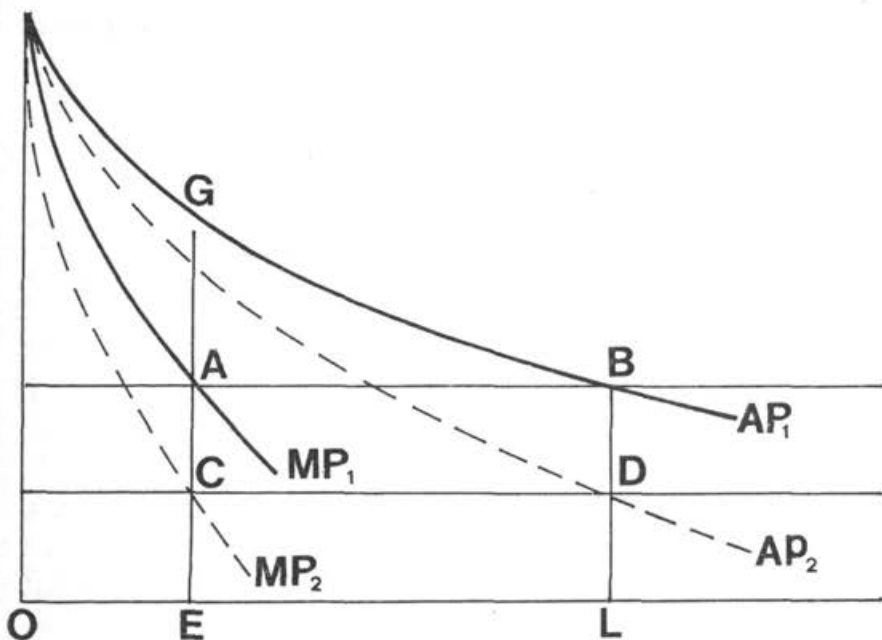
nja v največji izziv, s katerim se sooča management, ko se približujemo čisto tehnološki kulturi 21. stoletja.

Slika 1: Spremembe, ki jih v kvalifikacijski strukturi v gospodarstvu zahteva razvoj tehnologije



Vpliv tehnologije na trg dela ni mit, kot so verjeli še leta 1966 (Lewis Mumford). Je resnična in je bila resnična. Za učinkovitost managementa lahko rečemo, da je največja, če uporablja najprimernejše tehnike za razvoj človeških resursov v skladu z zahtevami tehnologije. Danes je ta naloga povečevanje kvalificiranosti zaposlenih. Delo, ki je včasih zahtevalo težaka, zahteva danes kvalificiranega žerjavista, in delo, ki je včasih zahtevalo umetniški oddelek za proizvodnjo vidnih pomagala, danes opravlja računalniška grafika. Za management to ni lahka naloga v družbi »organiziranega posredništva«, kot so ZDA in sedaj tudi večina industrializiranih držav (J. A. Raffaele, 1979).

Pred kakimi 40. leti, ob koncu tridesetih let, je Joan Robinson v Angliji (sledil ji je Oskar Lange v začetku štiridesetih – med drugo svetovno vojno) opozorila na pomemben učinek tehnologije – na »invencije«, povedano z njeno terminologijo. Danes razlikujemo med inovacijami in invencijami, pri čemer zadnje oblikujejo tržni potencial. Ugotovila je, da ima tehnologija – kot danes pravimo – tri pomembne učinke v industrializiranih deželah: nevtralnega, prihranek pri delu in prihranek pri kapitalu. Učinek tehnologije je nevtralen, če povečuje marginalno produktivnost dela in kapitala v enakih proporcijah. Pomeni prihranek pri delu ali prihranek pri kapitalu glede na to, ali povečuje marginalno produktivnost bolj ali manj v primerjavi s produktivnostjo dela – če je velikost vseh faktorjev stalna. Kar je Joan Robinson poskušala dokazati – in kar ostaja tudi danes temeljni izziv managerskemu nagonu po ustvarjanju dobička z novo tehnologijo (R. A. Hore, 1987) – je dejstvo, da ob konstantni obrestni meri (internacionalizacija finančnega trga gre roko v roki z nestabilnostjo obrestne mere), potem ko se je obseg kapitala uskladil z novo tehnologijo, ostane relativni delež dela in kapitala nespremenjen. Po metodologiji Robinsonove bi na spodnjem diagramu (Slika 2) to pomenilo: pred inovacijo je celotni produkt OExEA razdeljen med delo in kapital v razmerju AC (delo) : CE (kapital), pri čemer je marginalni produkt kapitala enak obrestni meri (CE). Po invenciji naj bi bil novi celotni produkt OLxLB tudi razdeljen v enakem razmerju. Torej je nova tehnologija v svojih učinkih na zaposlenost in dohodek nevtralna, DL (marginalni produkt kapitala v novi tehnologiji) pa enak



Slika 2: Učinki tehnologije na relativni delež kapitala v celotnem proizvodu

CE (marginalnemu produktu kapitala v stari tehnologiji). Nastajajoča kultura, korporacijska kultura temelji na prepričanju (kot v primeru Ford Motor Company, Annual Report, 1987, str. 6), da ni noben posameznik osebno odgovoren za načrtovanje, razvoj, proizvodnjo, sestavljanje in prodajo proizvoda. Proizvod je rezultat sodelovanja tisočev delavcev. Medtem ko so participativno vodenje, sodelovanje uslužbencev, plačevanje po učinku, udeležba v dobičku, izobraževanje zaposlenih, njihov razvoj in usposabljanje dobro premišljeni programi in procesi, ki izražajo tesno povezavo med blagostanjem zaposlenih in podjetja, pa ničesar ne povedo o posledicah neenakih relativnih deležev v celotnem proizvodu, ki izhajajo iz takšne managerske kulture. Profesor W. Scott z Washingtonske univerze imenuje to »managersko ortodoksnost« in zahteva »organizacijsko revolucijo«, ki bi napravila tej »managerski ortodoksnosti« konec (Administration and Society, Vol. 17, August 1985). To je kultura, ki je enako krivična do podrejenih delavcev kot do študentov managementa, ki vsiljuje individualni psihi manipulativne manire in kulturnim sistemom kulturne arhetipe, in ki je, čeprav polna temeljnih notranjih nasprotij, vendarle samoohranitvena ideologija peščice privilegirancev. Učinkovitost managerstva pri upravljanju sprememb je vprašljiva. Prvič, nevarna *subkultura revščine* se v razvitih deželah in deželah v razvoju ohranja in povečuje. Drugič, povečan prepad med razredi je svetovni pojav – s posebej rušilno rastjo v Združenih državah. Kot se delež dela in kapitala v celotnem proizvodu spreminja v korist kapitala, tako se spreminja ekonomska struktura družbe. V Združenih državah je izginilo 11% srednjega razreda, 8% ga je padlo v nižji ekonomski razred in 3% prestopilo v višjega. V ZDA so leta 1970 55% prebivalstva vsčevali v srednji razred, sedaj le 44%. Od 230 milijonov prebivalcev jih je 101 milijon nekako na ravni finančnega povprečja. Tretjič, učinek tehnologije je tudi kulturni

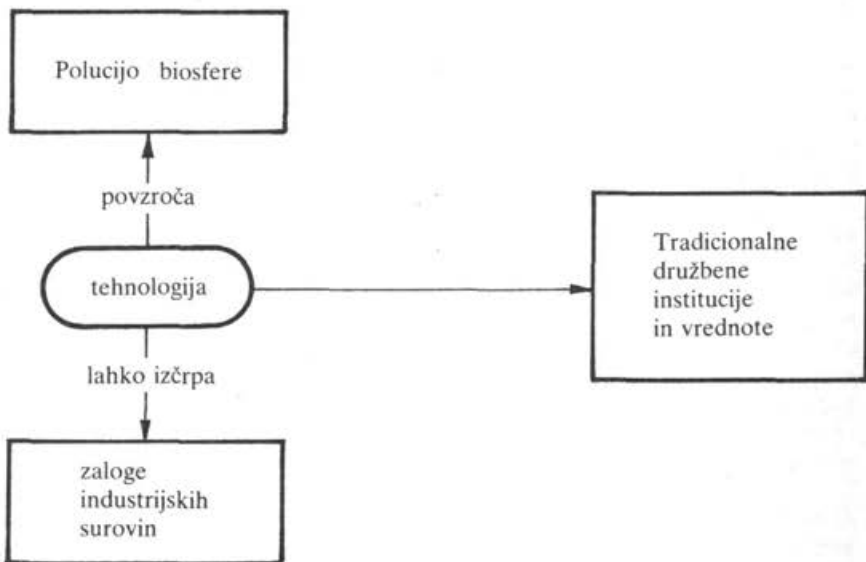
dolgčas, zaradi katerega spodbujajo ljudi, da se ženejo za ponižujočimi žgečkljivostmi, ki jih ponujajo organizacije iz ekonomskih razlogov, da bi odtegnile njihovo pozornost od socialnih nepravilnosti, ki jih povzročata tehnologija z vplivom na relativni delež v celotnem proizvodu. Četrto nasprotje pa je *intelektualna nepoštenost*, »ko v javnosti znani ljudje učijo, raziskujejo, pišejo in govorijo v imenu sistematično skorumpiranih prepričanj...«

Situacija ni bistveno drugačna v razvijajočih se deželah Tretjega sveta, kjer je na razpolago tehnologija – vključno na podlagi tehnološkega transferja ali sposojanja –, ki je zelo različna glede potrebnega deleža kapitala in dela za proizvodnjo enote proizvoda. Tudi če zaposlujejo več delavcev na enoto kapitala, kot v razvitih deželah, ostane dejstvo, da je Gimijev koeficient, ki meri neenakosti v razdelitvi dohodka, bliže .55 (neenakost) kot .20 (enakost).

Takšni so glavni učinki tehnologije. So globalni in vplivajo na vsebino in usmeritev življenja na tem planetu. Njihov vpliv lahko razširimo tudi na vsebino in usmeritve managerskega dela v vseh podjetniških funkcijah. Ti učinki pa so seveda omejeni s silami, ki omejuje tehnologijo samo. Razen denarja, ki je na voljo za razvoj in raziskave, delujejo te sile kot determinirajoči dejavniki in vplivajo na tehnološki proces od zunaj. Prikazani so na sliki 3. To so: onesnaževanje biosfere, izčrpanost industrijskih surovin, neusklajenost med družbenimi vrednotami in institucijami ter polnim produktivnim potencialom tehnologije.

Onesnaženje biosfere. Približujemo se zgornji meji uničenja našega ekosistema in tega se vse bolj zavedamo. Biosfera – zemlja, zrak, voda in naravni pogoji, od katerih je odvisno življenje na Zemlji – še zdaleč ne more brez omejitev absorbirati vse umazanije industrijskega razvoja.

Slika 3: Trije glavni dejavniki, ki omejujejo tehnološki razvoj (po Friderick, Davis, Post, 1988, str. 406)



Izčrpanost industrijskih surovin. Možna izčrpanost svetovnih zalog industrijskih surovin – različnih oblik energije, vode, kvalificirane delovne sile in človeškega znanja – je drugi omejujoči dejavnik tehnološke rasti.

Družbene institucije. Tretji dejavnik, ki omejuje tehnologijo, so družbene vrednote in institucije, ki so lahko neusklajene s skupnim potencialom produktivnosti v celotni tehnologiji. To ne velja samo za področja, kot je npr. zahodna Avstralija, kjer so domačini dvema mednarodnima družbama preprečili vrtine za nafto na kraju, ki je za domačine svet. To velja tudi za razviti svet, kjer takšne ovire dobivajo obliko socialnih gibanj, kot je npr. ludizem in njegova razvita oblika, antiindustrializem.

2. SPLOŠNI INTERES ZA TEHNOLOGIJO IN MANAGERSKO UČINKOVITOST

Podjetniška in managerska učinkovitost tesno sledi tehnološkemu razvoju. Tehnologijo, to je človekovo prizadevanje, da bi povečal fizične in intelektualne moči pri pridobivanju in razporejanju skromnih virov za proizvodnjo potrebnih dobrin in storitev, lahko spremljamo že od začetka človekovega razvoja. Ko smo začeli ocenjevati managersko učinkovitost pri razvoju in uporabi nove tehnologije z vidika različnih političnih in ekonomskih ideologij, je vredno spomniti na prepričanje K.P. Oakleya (antropologa), da izsledki antropologov potrjujejo B. Franklinovo (ameriški državnik, diplomat, pisec, znanstvenik in založnik) definicijo človeka kot živali, ki proizvaja orodje. Sodobnejše ugotovitve, o katerih poroča Ardrey v svoji *Afriški genezi*, postavljajo izdelovanje orodja celo pred uporabo orožja. Vse kar se je od takrat zgodilo, je razvoj materialne kulture, torej tehnologije. Njena zgodovina je nerazdružno povezana s sedanjo kulturo, s kulturo, kakršno poznamo danes. Pojav in razvoj podjetnika, njegovo nadomeščanje z (managersko) firmo ter njegovo sedanje postopno vračanje preko vertikalne dezintegracije nazaj v podjetništvo, se zdi da tesno spremlja razvoj tehnologije. Ni dvoma, da je zgodovina tehnologije sistematično raziskovanje preteklih kulturnih, gospodarskih in socialnih posledic tehnologije, ki prežemajo vse zgodovinske raziskave človekove preteklosti. Da bi ocenili zvezo med tehnologijo in managersko učinkovitostjo, je pomembno, da razumemo pojav zgodovinskih »dogodkov« v smislu, kot ga ponuja Ch. Susskind v svojem *Razumevanju tehnologije*. V tem smislu so »dogodki« vse, kar označuje razvoj, ki ga je človeštvo naredilo od primitive do civilizirane stopnje, kolikor zgodovina ni bila determinirana z naravo, ampak predvsem s človeško voljo. V vsem tem dogajanju je managerska učinkovitost determinirajoča in determinirana sila v toliko, kolikor je management definiran kot proces delovanja ljudi in za ljudi, ki so v gospodarskih in političnih odločitvah svobodni.

Takšen dogodek je bila prva industrijska revolucija in začetek razvoja, ki se je sam spodbujal, skupaj z vsemi spremljajočimi problemi izkoriščanja delavcev, nepremišljene urbanizacije in drugih sorodnih problemov. Vse to seveda označujejo ustrezne kapacitete v proizvodnji kapitalnih dobrin. Med političnimi posledicami tega razvoja pa je najpomembnejša neenaka distribucija koristi.

Danes živimo v času verjetno največje revolucije – informacijske revolucije. Te ni mogoče ločiti od predhodne industrijske revolucije. Študij in praksa managementa imata lahko od ocene posledic industrijske revolucije velike koristi. Pomemben nauk je, da nobena modernizacija ni mogoča brez prihrankov in akumulacije kapitala kot proizvodnega dejavnika.

Ko razmišljamo o učinkovitosti managementa v kapitalističnih in socialističnih organizacijah, je pomembno, da ločimo med ekonomsko realnostjo in politično

primernostjo. Je meja, pod katero marginalna učinkovitost kapitala ne sme pasti, ne da bi prišlo do katastrofalnih posledic za prihranke, investicije, zaposlenost, dohodek in življenjski standard. Ali bi bila Velika Britanija lahko izvedla industrializacijo, ne da bi proizvedla tolikšno bedo, ni mogoče razpravljati v politično nabitem vzdušju. In managerji v 1800-tih letih na noben način ne bi mogli zaustaviti sproženega procesa nadomeščanja mišične z mehansko močjo. V tem kontekstu je bila doktrina Karla Marxa in njegovih predhodnikov rezultat industrijske revolucije, in ne njen pogoj, kot je jasno povedal Ch. Susskind.

Ta povezava je gotovo zanimiva za managerje na obeh straneh severnega Atlantika. Soočeni z ideologijo, ki ima svoj izvor v prosvetljenstvu, so se začeli nagibati k prepričanju, da je racionalni pristop k njegovim problemom lahko ključ za rešitev vseh družbenih problemov. Spektakularni uspeh znanosti je bilo lahko prenesti na probleme družbe. Če gledamo *ex post* na 1800-ta leta, je bilo vse, kar so managerji potrebovali, internalizacija neke vrste interesa zase (nekaj kot »iskanje sreče« v ameriški Deklaraciji o neodvisnosti) in nevmešavanje politike v gospodarstvo, pa so bili na čelu hitro se spreminjajočega sveta prve industrijske revolucije. To je mogoče imenovati buržuazni liberalizem. Tudi v svoji najekstremnejši obliki, v *utilitarizmu*, ni bil povezan z nobeno organizacijo in je imel dejansko večji vpliv na ekonomijo kot na politiko. Tudi novi pojem – moderni *socializem* – se je pojavil kot rezultat industrijske revolucije.

Zgodnji zagovorniki socializma so, kot je znano, podobno kot grof Saint Simone (1760–1825), hoteli, da bi bilo novo bogastvo enakomerno razdeljeno. Drugi, kot npr. v Veliki Britaniji rojeni Robert Owen (1771–1858), so predlagali sistem kooperativ, v katerih ne bi bilo konkurence in izkoriščanja. Owen dejansko ni dosegel mnogo, imel pa je dokajšen vpliv na kasnejše teoretike. Medtem so se politične posledice managerske učinkovitosti med industrijsko revolucijo na kontinentu pokazale kot počasen razvoj socializma. Najpomembnejša politična posledica je bil *Manifest komunistične partije* leta 1848. V njem je javno kritizirana nedotakljivost zasebne lastnine. Poziv na javen upor in spremembo vseh obstoječih pogojev z usmerjeno mednarodno akcijo, je dobil duhovne razsežnosti. Usoda *Manifesta* je, da je vplival na vso kasnejšo politično in ekonomsko misel in akcijo. Delo Karla Marxa (1818–1883) in njegovega mlajšega sodelavca, tekstilnega eksekutivca iz Manchestra, Friedricha Engelsa (1820–1895), so vplivala na vsebino in usmeritev managementa – tako med obema vojnoma kot tudi v obdobju po drugi svetovni vojni. V tem času se je tudi tehnologija kot vrenje, kakršnega svet dotlej ni poznal, razširila in za zmeraj uveljavila svoj vpliv na vsa področja človekovega življenja.

Učinkovitost managementa ni mogoče celovito oceniti, ne da bi upoštevali stopnjo tehnološke razvitosti. So številni in različni poskusi naštevanja področij, na katera je vplival tehnološki razvoj. Toda najbolj celovit in popoln seznam je izdelal James Bright pred kakimi štiriindvajsetimi leti, na kratko pa so ga povzeli Haynes, Massie in Wallace (638–639). Tukaj ga v celoti reproduciram. Področja so: povečane transportne sposobnosti, povečano obvladovanje energije, izboljšana kontrola življenja, povečana sposobnost spreminjanja materialov, razširitev človeških senzornih kapacitet, povečana mehanizacija fizičnih aktivnosti in povečana mehanizacija umskih aktivnosti.

1. Povečane transportne sposobnosti

Reaktivna letala, helikopterji in cevovodi so nadomestili stare oblike transporta in ustvarili širše trge. Novi tipi tekočih trakov so zmanjšali stroške manipulacije z materialom v tovarnah, v trgovini na drobno in drugod. Kontejnerji sedaj revolucionirajo pomorski transport.

2. Povečano obvladovanje energije

Jedrski reaktorji in raketna goriva so omogočili veliko večje količine in intenziteto pogonske moči. V teku je proces nadomeščanja konvencionalnih virov energije ali vsaj zmanjševanje stopnje njihove rasti. Polprevodniki, laserji in mikroelektronika so omogočili upravljanje majhnih količin energije z veliko natančnostjo. Gorivne celice in novi tipi baterij dajejo nove možnosti za skladiščenje energije. Visokonapetostni daljnovodi, cevovodi in velikanski tankerji spreminjajo oblike transporta energije na velike daljave.

3. Izboljšana kontrola življenja

Selektivna vzgoja, razvoj hibridov, umetna gnojila, antibiotiki ali kemična kontrola bolezni so podaljšali življenje in povečali produktivnost živali in rastlin. Nove metode pakiranja, globoko zamrzovanje, dehidracija in iradiacija so zmanjšali pokvarljivost hrane. Izboljšani materiali, boljši dizajn in izboljšane zaščitne naprave so podaljšali življenjsko dobo številnim proizvodom. Zdravila so zmanjšala obolevnost in smrtnost, podaljšala človeško življenje, omogočila kontrolirano rast populacije in začela izboljševati zdravljenje mentalnih motenj.

4. Povečana sposobnost spreminjanja materialov

Kemija in metalurgija sta omogočili povečanje trdnosti materialov, spremenili njihovo težo in zmanjšali korozivno rezistenco materialov. Zagotovili sta nam celo vrsto novih sintetičnih materialov, ki so deloma nadomestili tradicionalne materiale in omogočili povsem nove končne izdelke.

5. Povečanje človekovih senzornih kapacitet

Televizija je spremenila dnevni potek življenja milijonov družin in je imela v pogledu radia in filmov neposreden vpliv na trg, odprla je nove možnosti za zabavo in izobraževanje. Radar, radio astronomija in mikroskop so omogočili opazovanje novih pojavov. Magnetofoni in long-play plošče so omogočili novo zvrst poslušanja, ki je zelo poceni. Instrumenti so povečali kontrolno sposobnost ljudi in človekovo kontrolo v mnogih primerih nadomestili z avtomatično. Spomin se je povečal z novimi tehnikami razmnoževanja, z izboljšano fotografijo, z magnetnimi trakovi, z napravami za elektronsko skladiščenje in ponovno aktiviranje podatkov.

6. Povečana mehanizacija fizičnih aktivnosti

Mnogi ljudje obravnavajo mehanizacijo in tehnološke spremembe kot ekvivalente, toda iz podanega pregleda je razvidno, da je mehanizacija le del celotnega procesa. Vendar zelo pomemben del. Vključuje mehanske stroje kot nadomestilo za ročno delo in kasneje numerično krmiljene stroje za navadne mehanske. Ta kategorija sprememb se prekriva s spremembami v transportu in komunikacijah, kajti mnoge izboljšave mehanizacije so po svojem bistvu izboljšani transportni stroji, tekoči trakovi, naprave za narek, za pisanje na daljavo, zračni transport, itd. Izboljšani bagerji, traktorji in buldožerji so zmanjšali človeški napor pri kopanju zemlje in ekstrakciji mineralov.

7. Povečana mehanizacija umskih aktivnosti

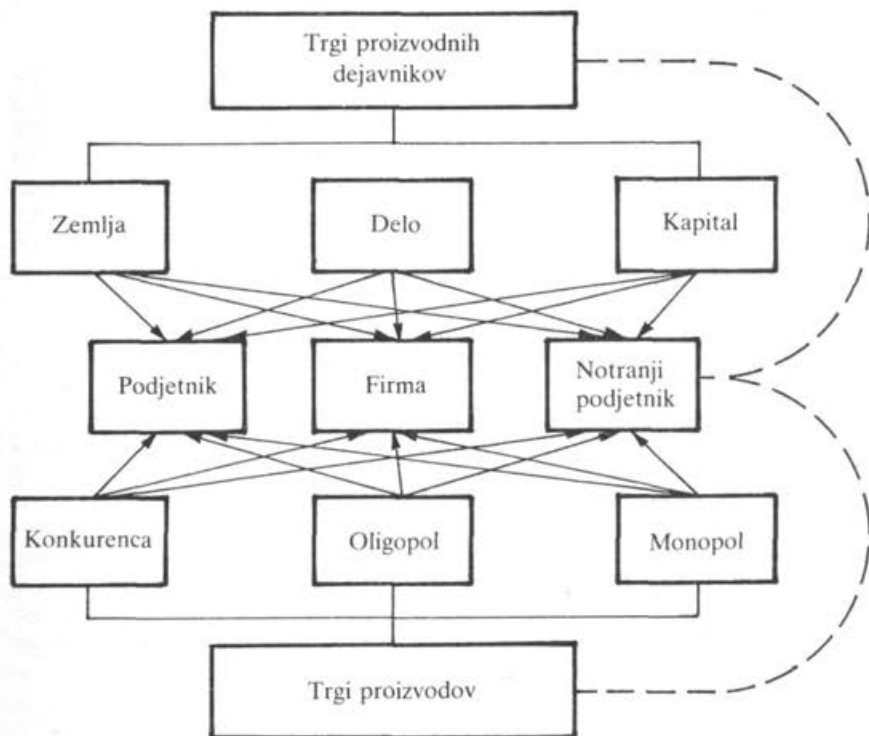
Elektronski računalniki, ki so povečali kapacitete predelave in skladiščenja velikih količin informacij in začeli reševati kompleksne probleme, so najbolj znane tovrstne naprave. Toda sistemi z luknjanimi karticami, sortirke, naprave za razmnoževanje in feedback kontrole so jim po naravi podobni.

Namen tega naštevanja ni v vzpodbujanju pomnjenja, ampak v ustvarjanju zavesti, kako široko je prisoten proces tehničnih sprememb. Preživetje številnih firm je odvisno od njihove občutljivosti za te spremembe: ali točneje, občutljivosti za spremembe, ki bodo nadomestile sedanje in odprle pota za nove revolucije zvrsti proizvodnje in potrošnje.

3. TEHNOLOGIJA, ORGANIZACIJSKA KULTURA IN MANAGERSKA UČINKOVITOST

Vpliv tehnologije tako na trge proizvodnih dejavnikov kot na trge proizvodov je mogoče grafično ponazoriti s sliko 4. Funkcijo, ki jo je Joseph Schumpeter imenoval »kreativna destrukcija«, je opravljal podjetnik. Ta je bil odgovoren za dinamično odločanje, sprejemal je riziko, odgovoren je bil za kreativno in inovativno naravnost. Manager in podjetnik sta bila sinonimna pojma in funkciji. Lastnina je pomenila tudi upravljanje bogastva. Spodbujen z motivom maksimizacije dobička je podjetnik oblikoval učinkovite in uspešne »produksijske funkcije«. Cenovni signali so ga usmerjali pri odzivanju na tržne potrebe, tako da je vsakemu trgu, na katerem je deloval, zagotavljal prave količine, pravo kakovost in storitve po pravi ceni.

Ko ne odloča več podjetnik sam, ampak »firma«, pride do spajanja tayloristično-fajolovske kulture dosledne vertikalne in horizontalne specializacije s kulturo medčloveških odnosov, dopolnjeno s kulturo, ki je nastala na podlagi izsledkov vedenjskih znanstvenikov. Ko začne odločitve sprejemati »firma«, je dosežena popolna ločitev upravljanja in bogastva. Rodila se je nova kultura. Pripravljenost sprejemati riziko, izkoričanje priložnosti, pripravljenost spopadati se s presenečenji, so poslej zamenjale vrednote managerske kulture občutek ogroženosti od sprememb, zaskrbljenost zaradi negotovosti in vztrajanje pri statusu quo, čakajoč, kaj se bo zgodilo. Kultura notranjega podjetništva se je razvila na podlagi pravila, da so vsi upravljalci odgovorni za vzpodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v njihovih organizacijah. Clifford Pinchet (Intrapreneur, New York Harper and Row, 1985), ki je prvi skoval ta pojem, je notranjega podjetnika opisal kot »vsake-



Slika 4: Sistem trga proizvodnih dejavnikov in proizvodov ter upravljalska kultura

ga ... od tistih, ki prevzamejo odgovornost za ustvarjanje kakršnihkoli inovacij v neki organizaciji. Notranji podjetnik je lahko ustvarjalec ali iznajditelj, toda poleg tega si on ali ona vedno tudi zamišlja, kako spremeniti idejo v dobičkonosno stvarnost« (str. 32–36). Zdi se, da se ta tip kulture sam vzdržuje. Učinki tehnološkega razvoja se ne kažejo le na trgih proizvodov in kapitala, potreba po spremembah, ki jo vsebujejo vse inovacije, povratno vpliva tako na trge proizvodov kot tudi proizvodnih dejavnikov.

Notranjepodjetniško kulturo lahko definiramo kot vse tisto, kar managerji počno in kakor to počno. To je k cilju naravnana kultura. Notranji podjetnik ima vsakemu cilju prilagojeno metodo. Obstaja nekaj tipičnih ciljev. Nameni in cilji so opredeljeni v odnosu na splošno izjavo o poslanstvu in so modificirani z metodo vodenja s pomočjo ciljev. Kultura je definirana z oblikovanjem temeljnih načel poslovanja, s pojasnitvijo in sporočanjem skupnih vrednot. Strategija je formulirana z modifikacijo taktičnih in operativnih načrtov, politik, programov in postopkov. Naloge z razširitvijo in obogatitvijo dela. Tehnologija z izboljšanjem opreme in naprav. Kadri s spremembami pri novačenju, izbiranju, razporejanju, usposabljanju in razvoju ter s kriteriji ocenjevanja njihove uspešnosti. Struktura z modifikacijo opisov dela, organizacijsko zgradbo, tokom dela in materiala ter oblasti. Pri vsem tem je notranji podjetnik umetnik pri odpravljanju odporov do sprememb. Navedena je Kotter in Schlesingerjeva (1979) metodologija, kako se spopadati z opori spremembam (slika 5).

Slika 5: Metode premagovanja odporov do sprememb

Načini	Situacije, ko so uporabni	Prednosti	Pomanjkljivosti
Izobraževanje in komunikacije	Kadar je informacij premalo ali so nenatančne	Če so predlagatelji prepričani, da bodo ljudje pomagali pri uresničevanju sprememb	Zahteva veliko časa in veliko ljudi
Participacija in sodelovanje	Kadar predlagatelji nimajo vseh potrebnih informacij in kadar se lahko drugi močno upirajo	Ljudje bodo aktivni pri uvajanju sprememb in bodo vključili v spremembo vse ustrezne informacije	Lahko zahteva mnogo časa, če sodelujoči načrtujejo napačno spremembo
Olajšanje in pomoč	Kadar se ljudje upirajo zaradi težav s prilagajanjem	Noben pristop ne rešuje bolje problemov prilagajanja	Zahteva mnogo časa, je drag in lahko spodleti
Pogajanje in sporazum	Kadar je jasno, da bi posameznik ali skupina s spremembo zgubila in ima moč da se upira	Včasih je to relativno lahka pot, da se izognemo odporu	Pogosto predrag, če vključuje druge v pogajanja za sporazum
Manipulacija in kooptacija	Kadar so druge taktike neuspešne ali predrage	Rešitev za odpore je lahko relativno hitra in poceni	Lahko povzroči probleme kasneje, če se ljudje čutijo manipulirane
Odkrit ali prikrit pritisk	Če je hitrost ključna in imajo iniciatorji dovolj moči	Je hiter in premaga vse odpore	Lahko je tvegan in so ljudje jezni na pobudnike

Vir: P. Kotter, L.A. Schlesinger: Choosing strategies for change, Harvard Business Review, vol. 57 (March/April 1979) str. 111. Povzjel je J. R. Schermerhorn: Management for Productivity (New York, John Wiley 1986) str. 520.

Prevod: dr. B. Kavčič

Literatura:

1. Ardreu, R.: African Genesis. New York: Atheneum 1961
2. Elliott J.E.: Modeling Technological and Institutional Change in Karl Marx's Theory of Capitalism. Journal of Economic Issues, Vol. 2 (June 1986), str. 403-412
3. Frederic W., Davis K., James E.: Business and Society, 6th Ed.; New York: McGraw Hill 1986
4. Heyness W.W., Massie J.L., Wallace M.J. Jr.: Management: Analysis, Concepts and Cases. New York: Prentice Hall 1975
5. Lange O.: A Note on Innovations, Review of Economic Statistics, Vol. 25 (1943), str. 19-25
6. Liker J.K.: et al.: Changing Everything All at Once: Work Life and Technological Change; Sloan Management Review Vol 28 (Summer 1987) str. 29-47.
7. Marc J.A.: Technological Change and Employment: Some Results from BLS Research; Monthly Labour Review, Vol. 110 (April 1987), str. 26-29
8. Mumford L.: The Myth of the machine: Techniques and Human Development. New York: Horcourt, Brace & World 1966
9. Mumford L.: Techniques and Civilization. New York: Harcourt, Brace & World 1934
10. Raffaele J.A.: The Management of Technology: Change in a Society of Organizational Advocacies Rev. Ed., Washington D.C.: University Press of America 1979
11. Ranis G.: Technology Choice and the Distribution of Income; Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol 458 (November 1981), str. 40-43
12. Robinson J.: The Classification of Inventions; Review of Economic Studies Vol. 5 (1937/38), str. 139-142
13. Susskind Ch.: Understanding Technology. Baltimore: John Hopkins University Press 1973
14. Technology in the Work Place: A Special Report; Wall Street Journal (Monday, November 10, 1986, Section A