

## Zavore za podjetniško upravljanje

V tej razpravi bom poskušal odgovoriti na tri vprašanja:

1. zakaj v uporabi načel, metod in tehnik modernega managementa tako zaostajamo za razvitimi zahodnimi državami; 2. ali moramo, in zakaj, tudi mi uvesti zahodne tehnike v vodenje podjetij in 3. če že moramo te tehnike vpeljati, ali jih sploh lahko uvedemo.

Preden bom odgovoril na prvo vprašanje, bi rad zapisal dve ugotovitvi. Prva pravi, da obstaja v sodobnem industrijskem svetu, če smem tako reči, sekularni trend profesionalizacije managementa, da postaja ta trend v zadnjih petnajstih letih vse močnejši, kar je neposredno povezano z informatizacijo poslovanja in upravljanja. Govorimo o trendu, ne pa že o dokončanem procesu. Menežerjeve funkcije verjetno še vedno ne moremo primerjati s tradicionalno razvitimi poklici, na primer v medicini in odvetništvu; nobenega dvoma pa ni, da gre razvoj v smer popolne profesionalizacije, o čemer priča obsežen korpus znanstvenih teorij, načel, postulatov, modelov in praktičnega know-howa, torej praktičnih tehnik managementa. Razvoj tega korpusa menežerskih znanj in tehnik spremlja nagel razcvet različnih šol, seminarjev, podiplomskih študijev in drugih oblik izobraževanja vodilnih delavcev. Prav tako nastajajo tudi konzultantske firme, ki nudijo pomoč podjetjem pri organizaciji in pri uvajanju novih modelov in tehnik v vodenje podjetja. Vse to je dovolj znano in nič ni potrebno, da bi te stvari dokazoval.

Vendar pa se je ta svetovni tok profesionalizacije le bežno dotaknil naše države in naših gospodarskih podjetij. Zаметke takšne usmeritve je bilo pri nas mogoče zaznati v časih gospodarske reforme ob koncu šestdesetih let. To so bili poskusi, da bi funkcijo vodenja podjetij (v prvi vrsti je to direktorska funkcija) redefinirali: namesto družbeno-politična naj bi postala profesionalna funkcija. Vzporedno s temi poskusi, pravzaprav kot njihov sestavni del, je potekal proces emancipacije vodilnih delavcev v gospodarstvu od politične birokracije ter oblikovanje posebne socio-profesionalne skupine menežerjev, ali posebne menežerske elite. V začetku sedemdesetih let pa je politična birokracija vrnila udarec in trend profesionalizacije je močno nazadoval. Kot vsi veste, se je leta 1972 pričela intenzivna antitehno-kratska gonja, v kateri so številne direktorje prestavili na druga mesta ali jih pregnali, druge pa je »spravila v red«. Ustava iz leta 1974 in ZZD ponovno uveljavljata politično definicijo managementa, strokovnost in sposobnost kot merili za selekcijo pa nadomesti kriterij »moralno-politične neoporečnosti«, torej lojalnost in poslušnost politični eliti. Tako je bilo zakovano stanje, ki je, ob kratkotrajnih obratih, trajala vse od leta 1945 do danes. Beograjski profesor Jovan Ranković jo je takole označil:

»V teh 45 letih smo pozabili, kaj se pravi voditi podjetje. Pri nas lahko to počne vsak politik. Brž ko zapusti politično prizorišče, postane direktor v kakšnem podjetju, čeprav dotlej ni nikoli vodil nobenega podjetja. Ampak on že ve, kako se to dela... Naš upravljalški kader v celoti je slab. V podjetjih nimamo ljudi, ki bi jih znali voditi. Manjkajo jim osnovna znanja iz financ, organizacije dela, marketinga... Po drugi strani pa je pri nas ogromno doktrinarjev...« (Vjesnik, 19. 2. 1989).

Te temačne diagnoze seveda ne moremo posplošiti na vsa področja, vendar pa je kot splošna slika verjetno točna.

Sedaj, ko sta dogovorna ekonomija in ZZD-jevsko upravljanje doživela polom, se ponovno vračamo k profesionalizaciji managementa. Spet smo tam, kjer smo bili pred dvajsetimi leti. V teh dvajsetih letih pa je na Zahodu preteklo veliko vode: industrijski management je zdaj že tako močno profiliran in dovršen, da mu je težko slediti.

Seveda bi lahko kdo dejal: kdo pa je branil našim menežerjem, da niso spremljali sodobno literaturo s področja managementa in da se niso seznanjali s sodobnimi tehnikami in metodami ter jih uvajali v svoje vsakdanje delo? Če je bila glavna ovira neznanje tujih jezikov, predvsem angleščine, zakaj se pa niso vpisali v kate-rega od številnih tečajev in se vsaj pasivno naučili kakšnega tujega jezika, kar jim je za poslovanje s tujimi podjetji tako in tako potrebno? Prav gotovo jim ni tega nihče branil in tudi podjetje bi nedvomno financiralo nabavo tuje literature in učenje tujih jezikov, če bi menežerji to hoteli.

Vprašati pa se moramo drugače: v kolikšni meri (in ali sploh) bi bile moderne metode in tehnike managementa koristne za reševanje ključnih problemov podjetja? Če se temeljna vprašanja poslovanja in obstoja podjetja rešujejo v državnih organih in v partijskih komitejih, če je proces managementa spolitiziran in z ZZD tudi že vnaprej predpisan kot zapleten političen proces odločanja (in v sistemu dogovorne ekonomije je tako) – kako lahko našemu menežerju sodobne menežerske metode in tehnike sploh pomagajo, razen da postanejo vir globokih osebnih frustracij! Drugače povedano, v podjetju, ki ni podjetje, ampak je »organizacija združenega dela«, sodobne metode in tehnike ne delujejo tako kot v zahodnem podjetju – so celo ideološko kontraindicirane! Vodilni delavec, ki bi se skušal v ZZD-jevski organizaciji obnašati kot sodobni profesionalni menežer, bi doživel neuspeh.

S tem smo problem našega zaostajanja za svetom na področju managementa z individualne ravni dvignili na organizacijsko. Tu pa se srečamo z vprašanjem: kaj je narobe z našo delovno organizacijo, da ne išče in ne prenese modernih metod in tehnik managementa? Mar ni tudi naša organizacija združenega dela ekonomsko podjetje, ki posluje na takšnem tržišču? Očitno je, da struktura in proces v naši delovni organizaciji ne ustrezata strukturi in procesu v modernem zahodnem podjetju. Ampak to ničesar ne pojasnjuje. Ali ni moderni management prav uvajanje sprememb v strukturo in proces podjetja? Če je tako, tedaj se moramo vprašati, zakaj naši menežerji niso poskušali s pomočjo modernega managementa restrukturirati in na novo oblikovati delovno organizacijo, kakršna bi omogočila uporabo sodobnih metod in tehnik ter s tem večjo produktivnost in ekonomsko učinkovitost?

Na tem mestu moramo našo analizo dvigniti še na višjo raven. Uvesti moramo pojem organizacijskega okolja. Po kontingenčni organizacijski teoriji deluje organizacija v določenem okolju, zato se mora njegovim zahtevam prilagajati. Desler navaja tri organizacijska okolja: 1) tehnologijo, 2) naloge (cilje) organizacije in 3) tržišče. To situacijsko teorijo organizacije, po kateri so organizacijska struktura in procesi vodenja kontingenčni (kar pomeni določeni z naravo okolja), bomo najlažje pojasnili z naslednjim ilustrativnim primerom.

Vzemimo dve različni delovni organizaciji: tovarno za montažo avtomobilov (označimo jo »organizacija A«) in raziskovalni laboratorij (recimo mu »organizacija B«). Oglejmo si, kako svojskost nalog določa organizacijsko strukturo in funkcijo managementa. Očitno je, da imata naši organizaciji različna cilja. Cilj organizacije A je učinkovita proizvodnja avtomobilov (torej učinkovitost), medtem ko je cilj organizacije B proizvajanje inovacij (torej inovativnost).

Ta cilja pogojujeta tudi njuno organizacijsko strukturo. Struktura organizacije A je zelo jasno določena in visoko specializirana, delovna mesta pa so natančno opredeljena. Linije oblasti so točno razmejene, komunikacije potekajo od zgoraj navzdol, večina odločitev je centralizirana. V organizaciji B pa so delovna mesta široko opredeljena in se iz dneva v dan spreminjajo, ljudje se manj ravna po »liniji poveljevanja«, ob komunikacijah od zgoraj navzdol je tudi veliko takšnih, ki potekajo v nasprotni smeri in veliko je tudi kolateralnih; veliko je decentraliziranih odločitev.

V teh dveh organizacijah se seveda bistveno razlikuje tudi vodenje. V organizaciji A podrejeni malo ali pa sploh ne sodelujejo pri sprejemanju odločitev, njihovo delo poteka ob neposrednem strokovnem nadzoru; nadrejeni se sklicujejo predvsem na ekonomske motive podrejenih (izključno ekonomska motivacija – »stimulativno nagrajevanje«); vlada stroga in restriktivna psihološka klima. Drugače je v organizaciji B: podrejeni se aktivno vključujejo v sprejemanje odločitev; vodilni delavec določa vrsto široko definiranih ciljev in nato izvaja le splošen nadzor: sklicuje se na motive »višjega ranga«, na primer, na uspehe pri delu in na kompetentnost; vzdušje, ki vlada, je vzdušje odkritega spodbujanja.

V kadrovske politiki organizacije A je poudarek na tehničnem znanju in izobrazbi za delovno mesto; obstajajo specifična merila uspešnosti; zaposlene testirajo glede na tehnična znanja in rezultate. V organizaciji B dajejo prednost analitičnim znanjem in dolgoročnim razvojnim prizadevanjem; merila uspešnosti pri delu so večplastna: zaposlene testirajo glede na inteligentnost, osebnostne lastnosti in sposobnosti.

V organizaciji A imajo zelo nadrobne načrte in kratek planski horizont; v planiranju močno poudarjajo sprejeto politiko, standardne postopke in pravila; predvidevanja temeljijo na historičnih trendih. V organizaciji B načrtujejo le temeljne smeri razvoja; planski horizont je dolgoročen; obstaja le minimalno število veljavnih politik, postopkov in pravil; predvidevanja v glavnem temeljijo na intuiciji.

Tudi nadzor v teh dveh organizacijah je bistveno različen. V organizaciji A je poudarek na učinkovitosti; nadzor je v rokah centralnih vodstvenih delavcev; organizacija se le malo opira na samokontrolo podrejenih; obstaja cela vrsta natančno določenih meril uspešnosti. V organizaciji B imajo prednost skupni rezultati; kontrole kvalitete so redkejše; poudarek je na samokontroli; za uspešnost je le nekaj splošnih meril.

Kot vidimo, gre za dva različna modela organizacije: model organizacije A se v organizacijski sociologiji imenuje mehanicistični model, model organizacije B pa organski model. Pri nas je bil do nedavnega za obe predpisan isti tip organizacije (TOZD, DO, SOZD). Notranji odnosi in menežerski proces naj bi bili v obeh enako urejeni. In seveda enako neuspešni. Za organizacijsko strukturo in menežerski proces namreč niso bili pomembni niti tehnologija, niti naloga, niti tržišče. Edino, kar je veljalo, je bil ideologiziran institucionalni in politični sistem. To je okolje naše gospodarske organizacije in le temu okolju se mora organizacija (še vedno) prilagajati. Če pa je organizacija temu okolju prilagojena, tedaj nobene metode in tehnike managementa niso zaželeni niti koristne.

S tem bi odgovoril na prvo vprašanje: zakaj tako zaostajamo za razvitimi državami v uporabi načel in tehnik sodobnega managementa. Končni in najgloblji razlog za to niso neprimerni menežerji, marveč institucionalno okolje organizacije, ki organizacijo narobe usmerja. Temeljna razlika med jugoslovanskim in zahodnim podjetjem je v tem, da delujeta v različnih okoljih: zahodno podjetje deluje v okolju, ki ga sestavljajo tehnologija, naloga in tržišče, medtem ko okolje jugoslo-

vanskega podjetja sestavljata institucionalni in politični sistem. Seveda so signali, ki prihajajo s tržišča in po katerih se ravna zahodno podjetje, popolnoma drugačni od tistih, ki jih emitirata institucionalni in politični sistem. Pravilneje povedano, jugoslovanski institucionalni in politični sistem signale tržišča bistveno popačita. Moderni management predpostavlja potemtakem povsem drugačno okolje od tega, v katerem deluje jugoslovansko podjetje.

Če so razmere takšne, kot smo jih predstavili – ali jih moramo spremeniti? Ali moramo v vodenje podjetja uvesti moderne metode in tehnike? Za to obstajajo vsaj trije razlogi ali tri skupine razlogov: 1) konkurenčni razlogi, 2) sistemski razlogi in 3) komunikacijski razlogi.

Če prenovimo ekonomijo v smislu tržnega gospodarstva, se pravi integralnega sistema gospodarjenja, tedaj je za vsako podjetje odločilnega pomena vprašanje *konkurenčnosti na trgu*, pa najsi gre za notranji ali zunanji trg. Seveda je konkurenčnost podjetja najprej odvisna od tega, ali razpolaga in učinkovito uporablja proizvodne dejavnike ali resurse. Klasična teorija govori o treh proizvodnih dejavnikih: kapitalu, delu in zemlji. Sodobna teorija pa tej triadi dodaja nove dejavnike, na primer, znanje, podjetništvo in management. Management torej ni samo način upravljanja in vodenja podjetja, marveč je hkrati tudi gospodarski resurs, ki ima kritično funkcijo, saj mobilizira, usmerja in izkorišča tudi druge resurse. Če potemtakem dve konkurenčni firmi razpolagata s kvantitativno in kvalitativno enakimi ostalimi resursi, bo imela na tržišču prednost tista, ki ima boljši management. Uporaba novih metod in tehnik upravljanja s podjetjem je torej lahko kritični element v konkurenčnosti podjetja na trgu. To velja še posebej za poslovanje na tujih tržiščih, saj se tam jugoslovansko podjetje srečuje s poslovnimi partnerji, ki imajo skrbno izdelan management, zato se mora svojim partnerjem v pogledu načina vodenja vsaj približati. Management more torej imeti na trgu komparativno prednost.

Drugi razlog je *sistemske narave*. V terminih sistemske teorije (o kateri na tem mestu ne bi podrobneje razpravljajal) predstavlja gospodarsko podjetje podsistem v supersistemu, ki ga imenujemo narodno gospodarstvo. Vendar pa je tudi narodno gospodarstvo neke države zgolj podsistem v megasistemu, ki se imenuje svetovno gospodarstvo. Sistemi so organizirani po hierarhičnem načelu: svetovni gospodarski sistem je nadrejen narodnim gospodarstvom kot supersistemom, narodna gospodarstva so nadrejena podjetjem kot ekonomskim sistemom in ta so spet nadrejena svojim organizacijskim enotam kot podsistemom. Glede na sistem višjega reda je vsaka stopnja sistema podsistem. To ima pomembne posledice. Ker pomeni sistem vedno organiziranje »naravne neurejenosti« (entropija), se odpravljanje nereda izvaja s pomočjo določenih norm. Te norme sistem višjega reda predpisuje sistemom nižjega reda, oziroma svojim podsistemom. Nikoli ni obratno – podsistem nikoli ne predpisujejo pravil obnašanja nadrejenim sistemom.

V svetovnem gospodarstvu veljajo danes zelo stroga pravila obnašanja v mednarodnem poslovanju, sestavni del teh pravil pa so tudi nekatere metode in tehnike managementa. Zato mora tudi gospodarstvo s svojimi podsistemi vred sprejeti načela, metode in tehnike sodobnega managementa, če želi uspešno poslovati v areni, ki ji pravimo svetovni trg. Jugoslovanski institucionalni sistem ni nikdar doumel te logike sistema: z našimi dosedanjimi predpisi (predvsem mislim na predpise o skupnih naložbah, pa tudi na druge predpise o odnosih s tujimi partnerji) smo si vedno prizadevali, da bi ZZD-jevska pravila poslovanja vsilili tujim partnerjem. Zagrebški profesor Jakša Barbić je navedel veliko ilustracij takega obnašanja (»Jugoslavensko pravo za ekonomske odnose s tujino«, *Privreda i pra-*

vo, vol. 27, 1988, 5–6 str. 367–382). Rezultati so bili klavni: tuje naložbe pri nas so bile po obsegu povsem zanemarljive, ob sklepanjih poslovnih pogodb pa smo morali naše vztrajanje pri jugoslovanskem pravu drago plačati.

Uvajanje modernih metod in tehnik managementa torej ni izključno stvar proste presoje, marveč je sistemska zahteva sodobnega svetovnega gospodarstva. Če ne bomo upoštevali pravil svetovnega gospodarstva, potem v svetovni ekonomiji nima mo kaj iskati.

Tretji razlog je *komunikacijski*. Tržno gospodarstvo namreč ni nekakšna »anarhija proizvodnje«, kot so nas učili v časih ideološke indoktrinacije z vulgarnim marksizmom, marveč je to urejen sistem: spoznali smo, da ima svoje poslovne in etične norme, ki se, mimogrede povedano, izvajajo in sankcionirajo precej bolj rigorozno kot norme katerekoli državne zakonodaje. Tržišče pa ni le sistem norm, marveč tudi sistem komunikacij. Funkcioniranje slehernega komunikacijskega sistema pa je bistveno odvisno od jezika, v katerem se pogovarjamo. S tem pa ne mislim le na jezik v lingvističnem smislu (v svetovnem gospodarstvu je to angleščina, avtentični tekst poslovne pogodbe je torej v angleškem jeziku – naša zakonodaja pa zahteva, da mora biti avtentično besedilo napisano v enem od jugoslovanskih jezikov, kar nam spet dokazuje, kako skušamo svetovnemu gospodarskemu sistemu vsiljevati naša pravila), ampak predvsem na kategorialni aparat in terminologijo, torej na sistem pojmov in pomenov, ki mora biti skupen obema pogodbenima stranema. Mi pa smo na tem področju ustvarili položaj popolne nemožnosti komuniciranja.

Profesor Barbić to takole opiše:

»V naših predpisih, ki so namenjeni tudi inozemskim naslovnikom, srečamo terminologijo, ki je v domačih relacijah sicer običajna, je pa tujcem težko razumljiva. Bistveno se razlikuje od vsega, kar je v navadi v mednarodni praksi. Tako že prvi stik tujih oseb z našimi predpisi ustvari oviro, saj ni mogoče, da bi razumeli, kaj predpis določa. Pri tem ne pomaga niti prevajanje teksta v tuj jezik, saj gre navadno za izraze, ki se jih ne da prevesti, če pa to že napravimo na silo, prevedeno besedilo nima nobenega pomena več. Temu se ni čuditi, saj za nekatere izraze tudi sami ne vemo vedno, kaj pomenijo – pa tudi v različnih predpisih nimajo vedno enakega pomena. Kako naj torej pričakujemo od tujca, ki je vaju drugačnega načina razmišljanja, da se bo znašel v labirintu izsiljene terminologije, mogočno zvenceh stavkov z neredko problematično vsebino in s preveč posplošenimi formulacijami nedokončanih naštevaj z meglenimi formulacijami, iz katerih je mogoče izpeljati zelo različne sklepe, nedefiniranih pojmov, ki jih uporabljajo besedila predpisov, pogostega navajanja motivov za sprejetje predpisa itn.« (Nav. delo, str. 369–370).

Pisec navaja celo vrsto primerov – na primer »nadomestilo za gospodarjenje z vloženi sredstvi« (dobiček), »sredstva za povečevanje materialne osnove dela glede na prispevek delavca pri ustvarjanju dohodka v temeljni organizaciji združenega dela« (kar ne pomeni čisto nič), »materialna pravica do tehnologije« (industrijska lastnina), »prispevki« (davki), če o »samoupravnem sporazumu« (ki je nadomestilo za pogodbo) in »družbenem dogovoru« (kar tujca spominja na karte in druge prepovedane oblike poslovnega dogovarjanja) sploh ne izgubljam besed.

Podobna terminološka zmešnjava je tudi na področju upravljanja in vodenja podjetij, kar je prav tako velika ovira za skupne naložbe. Sklenemo lahko, da moramo v skladu s sistemskimi zahtevami sprejeti tudi zahodno terminologijo na področju upravljanja s podjetji, kar pomeni, da moramo sprejeti tudi tisto, kar ta terminologija izraža: sodobne metode in tehnike managementa.

Očitno je torej, da moramo sprejeti in uporabiti sodobne metode in tehnike



managementa, če želimo uspešno poslovati ne le na tujem, ampak vse bolj tudi na domačem tržišču.

Tu pa se zastavi novo vprašanje: ali sploh to zmoremo? Kajpak morajo biti za to izpolnjeni številni pogoji. Na makronivoju je potrebna temeljita reforma narodnega gospodarstva v smeri tržnega gospodarjenja, kar pomeni, da se je treba dokončno odpovedati državnemu gospodarstvu in njegovi najhujši obliki, dogovorni ekonomiji. To vključuje temeljito spremembo institucionalnega sistema, se pravi, da je potrebno na novo opredeliti gospodarsko podjetje kot avtonomen subjekt tržnega gospodarstva, kar so delno opravili že ustavni amandmaji in Zakon o podjetjih. Managementu moramo spet priznati vlogo samostojnega poklica in v skladu s tem organizirati šolanje, dopolnilno izobraževanje in selekcioniranje menežerjev na popolnoma drugačni podlagi kot doslej. Treba je zbirati in prevajati ustrezno strokovno literaturo. Preoblikovati je treba samoupravljanje (težišče delavskega sodelovanja je treba postaviti na delovno mesto in ne na podjetje, ter v zvezi s tem razvijati participativni management) in na novo oblikovati (pravzaprav depolitizirati) proces odločanja v podjetju – kar pomeni, da so potrebne bistvene spremembe tudi v političnem sistemu (danes je TOZD še vedno eden od temeljev delegatskega sistema).

Teh sprememb seveda ni mogoče uveljaviti čez noč, zato je tu še eno vprašanje: ali naj z uvajanjem sodobnih metod in tehnik počakamo še kakšno desetletje? Na področju managementa že sedaj tako zaostajamo, da se moramo spreminjanja lotiti takoj, če nočemo, da bi postal prepad med nami in razvitim svetom še večji.

S tem prehajam na zadnje vprašanje, ki mu ne znam najti odgovora, zato prosim udeležence okrogle mize, naj mi pri tem pomagajo. Gre za psihološki odpor, na katerega bodo nove tehnike in metode zagotovo naletele. Mi vsi smo dozorevali v povsem drugačnem sistemu: ZZZ-jevsko upravljanje, katerega korenine sežejo v prve povojne dni, nam je zlezlo globoko pod kožo – uvajanje novih metod in tehnik pa zahteva ne samo velikega prizadevnega učenja, kako jih uporabiti (pravih konzultantskih firm za management sploh nimamo), marveč tudi povsem drugačen način razmišljanja. Po vsem tem menim, da je docela umestno naslednje vprašanje: ali bo naš menežerski kader, tak, kakršen je, psihološko osvojil te spremembe v načinu razmišljanja in delovanja, ali pa se bo, četudi morda podzavestno, tem spremembam upiral? Ne gre za posameznike – saj vemo, da imamo že danes ljudi, ki k takim spremembam stremijo, gre za to, ali lahko celoten vodstveni kader te spremembe osvoji. To vprašanje se postavlja celo v Sloveniji, da o drugih delih Jugoslavije sploh ne govorimo.

Vendar pa ne gre za le možen odpor vodstvenih delavcev – še v večji meri se bodo upirali delavci, saj so jih dolga leta navajali na povsem določen stil managementa. V zvezi s tem se mi postavlja paradoksalno vprašanje: ali bi bili naši delavci voljni sprejeti participativni management na ravni delovnega mesta, kar predpostavlja odločanje avtonomnih delovnih skupin. Edine poskuse uvajanja samostojnih delovnih skupin so doslej izvedli v Sloveniji. Pa so tudi tam propadli, kar je zelo indikativno.

Zato še enkrat vprašujem: ali je v podjetjih ozračje takšno (tako med delavci kot med vodilnimi), da dopušča uvajanje sodobnih metod in tehnik managementa, oziroma, ali lahko takšno vzdušje ustvarimo v nekem doglednem času? Kakšen naj bi bil prehod na nove sisteme managementa, oziroma, katere prehodne rešitve bi kazalo uporabiti?