

JANEZ JEROVŠEK

# Podjetje kot odprt in evolucijsko sposoben prostor

Jugoslovanska družba in podjetje v tej družbi sta v sedemdesetih letih izgubila razvojne možnosti in sposobnosti za prilagajanje vsem tistim spremembam, ki so jih od zunaj najbolj ogrožale. Družba kot makrosistem in podjetje kot mikrosistemi nastopajo v svetovni mega areni kot medsebojno kompetitivni sistemi. Prednost dobivajo tisti sistemi, ki so najbolj usposobljeni za prilagajanje in za produkcijo novega. Sistemi, ki so najsposobnejši, ustvarjajo največje dobičke, so gospodarsko najbogatejši in imajo tudi relativno stabilne stopnje rasti. Njihove rasti so še posebno uspešne, ker temeljijo na visoki osnovi.

Konkurenca na svetovnem trgu je vedno večja in prednosti iz te konkurence dobivajo tisti sistemi, ki so tako strukturirani, da so evolucijsko sposobni za uspešen razvoj in hitro prilagajanje novim spremembam v okolju.

Ko govorimo o družbi ali podjetju kot sistemu, potem je bistvo tega sistema to, da ima določeno število elementov z določenimi lastnostmi, da so ti elementi komunikacijsko med seboj povezani in da iz tega nastane določena mreža obnašanja in delovanja. Čim več elementov ima določen sistem in čim bolj raznovrstne so njegove značilnosti, tem večja je soodvisnost med temi elementi in tem večje je število komunikacij v sistemu. Od tega je potem odvisna stopnja kompleksnosti sistema. Ali z drugimi besedami: čim več je elementov v sistemu, tem bolj kompleksen je sistem.

S tem v zvezi si moramo postaviti naslednja vprašanja:

1. zakaj so nekateri makro- in mikrosistemi ( to so podjetja) uspešnejši od drugih, če uspešnost merimo z ekonomskimi merili in
2. ali nosijo sistemi v sebi sposobnost evolucijskega razvoja, ki poteka lahko v več različnih smereh.

Ali z drugimi besedami: ali lahko podjetje, ki se je razvijalo na osnovi svoje razvojne logike, to logiko spremeni in se razvija drugače kot doslej?

Če prenesemo to na makroraven, lahko postavimo vprašanje takole: ali obstajajo v sistemu jugoslovanske družbe potence, da se razvija drugače in v drugi smeri kot doslej, ali pa se take možnosti časovno le redkokdaj pojavijo? Zgled: ob praznovanju 40-letnice obstoja Vzhodne Nemčije so predstavniki oblasti trdili, da je razvojna logika, po kateri ta sistem deluje, uspešna, razvojna pot pa v skladu z imanentno logiko sistema. Za berlinski zid so dejali, da je del te razvojne logike in bo zato obstal, če bo potrebno, tudi 100 ali več let.

Z velikimi protestnimi demonstracijami, ki so sledile uradnemu praznovanju, je bila naenkrat razbita sistemska logika, po kateri je potekal razvoj, odprta je bila možnost za evolucijski razvoj, ki bo šel v drugo smer, berlinski zid, za katerega so nosilci oblasti še včeraj trdili, da bo stal še sto let, je naenkrat padel.

Takšna sprememba je možna, če nastanejo v sistemu novi elementi, stari elementi pa dobijo drugačne značilnosti. Tako nastane v sistemu drugačna mreža komunikacij in sistem se tudi drugače obnaša in deluje.

To pomeni, da so razvoj in spremembe sistema odvisni od novih elementov v sistemu. Zato je bistveno vprašanje uspešnega evolutivnega razvoja, kako nastaja novo.

Če je podjetje na osnovi gospodarskih kriterijev neuspešno in je v krizi, ker se te neuspešnosti ne more rešiti, potem to pomeni, da ima v svojem sistemu takšne elemente in takšno zvezo med temi elementi, da deluje na osnovi »razvojn« logike, ki je evolucijsko nesposobna. Ne pomaga, če sistem zamenja ljudi, ki ta sistem vodijo, če ne pride do spremembe elementov v sistemu. Novo vodstvo je novo, če vnese v sistem nove elemente. Vodstvo, ki deluje s starimi elementi in preizkušenimi vzorci obnašanja, ki izhajajo iz stare logike sistema, ne more narediti nič drugega kot to, kar je delalo staro vodstvo. Zato v takih primerih govorimo o kozmetičnih spremembah.

Podjetja, ki pri nas ciklično padajo iz krize v krizo, iz ene izgube v drugo izgubo, so zgled menjanja vodstev, ki ohranjajo iste sistemske lastnosti sistema. Ne ukinejo niti enega elementa v sistemu, ki blokira uspešen razvoj in ne vnesejo niti enega novega elementa, ki bi začel vzpostavljati drugačno in novo razvojno logiko sistema.

Sistemska teorija, ki jo v razvitih družbah uporabljajo kot analitično orodje za analizo mikro- in makrosistemov, nam pove, katere lastnosti mora sistem imeti, da je življenjsko usposobljen za razvoj, ekspanzijo, za prilagajanje okolju in sploh za svoje lastno preživetje. Če teorijo primerjamo z našimi mikro in makrosistemi, t. j. s podjetji in globalno družbo, potem vidimo, da enostavno nimajo tistih lastnosti in tistih vzorcev obnašanja, ki so potrebni za uspešno življenje, razvoj, ekspanzijo in prilagajanje. Vsi naši sistemi se dejansko borijo samo še za preživetje.

Vsa velika nemška podjetja beležijo veliko ekspanzijo in velike profite. Siemens ima 30 milijard mark profita, za katere ne ve, kam bi jih investiral. Pri nas pa so vsa velika podjetja in veliki sistemi v krizi. Naša Iskra kot sistem razpada, večina njenih podjetij se bori samo še za preživetje ali pa so v fazi razpada.

Življenjsko usposobljenost ali sposobnost za razvoj, rast in prilagajanje ugotavljamo analitično tako, da analiziramo: 1. elemente sistema, 2. lastnosti elementov, 3. povezave med elementi in 4. vzorce obnašanja in delovanja sistema, ki iz tega sledijo.

Zato sistemska teorija ugotavlja:

1. število elementov v sistemu,
2. število različnih elementov v sistemu,
3. stopnjo različnosti med elementi,
4. stopnjo svobode med elementi v sistemu,
5. spreminjanje elementov in povezavo v določenem času.

Stopnja kompleksnosti sistema raste z rastjo elementov in njihovih povezav. Luhmann vidi sistem kot kompleksen tedaj, ko število elementov toliko poraste, da vsak element ne more biti več z vsakim povezan. Število elementov, njihove temeljne značilnosti in način njihovega povezovanja določajo logiko delovanja sistema. Če je v globalnem družbenem sistemu element, ki ima dominantno funkcijo in sredstva, da to dominantno funkcijo vzdržuje, potem bo sistem izrazito hierarhičen, stopnje svobode in avtonomije drugih elementov v sistemu pa zelo omejene. Takšna hierarhična ali dominantna pozicija enega elementa v siste-

mu, določa način komuniciranja v sistemu in s tem način delovanja in obnašanja sistema.

Sistemi delujejo tako, da ljudje sprejemajo odločitve in jih izvajajo. Kako bodo sprejemali odločitve in kakšne bodo te odločitve, ni odvisno samo od njihovih individualnih sposobnosti, temveč bolj od lastnosti in števila elementov v sistemu in od tega, kakšna logika nastane v sistemu.

Vsak sistem deluje tudi v okolju in z njim izmenjuje dobrine, storitve in energijo. V sistemu nastajajo problemi, ki so rezultat izmenjave z okoljem. Problemi morajo biti premagani z odločitvami in njihovim izvajanjem. Razlika med sistemi je ta, da eni sistemi probleme hitro in uspešno rešijo, drugi pa počasno in neuspešno. Bistveno je vprašanje, zakaj nastane ta razlika: ali konkretno, zakaj Siemens in Volkswagen uspešno rešujeta probleme, naša Iskra in Zastava pa neuspešno.

Temeljni vzrok leži v naravi samega sistema. To pomeni, da so elementi sistema v Iskri različni od elementov sistema v Siemensu, da imajo elementi različne lastnosti in da so povezave med elementi različne. Tudi povezave Siemensu z drugimi sistemi so drugačne kot povezave Iskre. Avtonomnost ali svoboda posameznih elementov znotraj Siemensu sta večji in imata tudi druge lastnosti kot v Iskri, poleg tega pa je Siemens kot sistem v odnosu do drugih makrosistemov avtonomnejši kot pa Iskra. Makrosistem ne določa Siemensu, kako se mora obnašati in delovati, kot to določa makrosistem Iskri.

Sistem je usposobljen za življenje in razvoj, če znotraj njega lahko hitro nastajajo novi elementi in odmirajo tisti elementi, ki niso več potrebni, ali ki blokirajo sistem v njegovih sposobnostih za prilagajanje spremembam v okolju.

Zakon o združenem delu in druga zakonodaja so spremenili podjetja v statične sisteme, ki ne morejo sami svobodno in avtonomno ustanavljati novih elementov v sistemu. Logika vseh makrosistemov pa je bila napačno postavljena. Izhajala je iz revolucionarne ideologije, da makro sistem svet lahko spremeni, ne pa, da se mu prilagaja. Največ, kar empirično sistemi v sodobnem svetu zmorejo, je, da se uspešno prilagajajo spremembam v okolju. Ker se podjetje Zastava s svojimi sistemskimi značilnostmi težko in počasi prilagaja spremembam v okolju, proizvaja enega najslabših avtomobilov na svetu, ki ga kljub nizki ceni ne more uspešno prodajati na zahtevnih tujih trgih.

### *Neskladje med kompleksnostjo in strukturo nalog in organizacijsko strukturo*

Organizacije obstajajo zato, da rešijo neke probleme in naloge. Zato je osnovno vprašanje, ali je organizacijska struktura primerna za reševanje teh problemov in nalog. Ta odnos je pomemben zato, ker kompleksnost problemov raste. Družba kot makrosistem se srečuje npr. z inflacijo in mednacionalnimi trenji, ki postajajo vedno bolj zapleteni. Podjetja pa tehnološko zaostajajo v svoji opremi, kot svojih proizvodih, ki jih na zahtevnih trgih ne morejo več prodati, ali pa jih morajo prodati pod ceno njihovih stroškov. Inovacijsko niso sposobna slediti drugim tržno usmerjenim gospodarstvom, naj gre pri tem za tehnično ali poslovno inovacijo.

To pomeni, da imajo organizacije strukturo ali socialni sistem, ki ne zmore uspešno reševati vedno kompleksnejših problemov in nalog.

Organizacije so postavile za reševanje svojih problemov in nalog mehanizem, ki se imenuje *hierarhija*. Dokler so problemi in naloge relativno enostavni ali celo rutinski, je hierarhija zelo primeren mehanizem za njihovo reševanje. Težava je v tem, da je enostavnih problemov in nalog v sodobnem svetu vedno manj in da se

organizacije – naj bodo to makro- ali mikrosistemi – spopadajo z vedno težjimi in vedno kompleksnejšimi nalogami. Za obdelavo in reševanje kompleksnosti problemov in nalog je pa hierarhija zelo neprimerna in nizko učinkovita. Moderne ekonomsko učinkovite družbe so vzporedno s kompleksnostjo problemov in nalog, ki so jih morale rešiti, spreminjale svoje socialne sisteme. Ena od značilnosti teh sprememb je ta, da so opuščale hierarhije kot mehanizme za reševanje problemov in uvajale samoregulacijo in druge dodatne prožne strukture.

Poglavitni vzrok jugoslovanske gospodarske in družbene krize je ta, da je v zadnjih petnajstih letih nastajal vedno večji prepad med strukturo nalog in organizacijskimi strukturami, s katerimi so socialni sistemi reševali naloge in vedno bolj kompleksne probleme. Namesto da bi se socialni sistemi spreminjali tako, da bi vzpostavljali nove elemente v sistemu in zamenjali hierarhične strukture odločanja z manj hierarhičnimi, nehierarhičnimi ter s samoorganizacijskimi in spontanimi strukturami, so stalno iskali rešitev v nezgodovinski smeri, tj. z vedno večjim utrjevanjem hierarhičnega sistema. Ker je bila struktura problemov in nalog, ki so nastajali, v popolnem nasprotju s celotno organizacijsko strukturo, so v vseh socialnih sistemih nastajale sistemsko vedno večje blokade. Zato problemov ni bilo mogoče sproti razrešiti, temveč so se kopičili in postajali vedno težje rešljivi.

Če pregledujemo dnevne rede sej centralnih komitejev, predvsem od sedemdesetega leta dalje, potem lahko ugotovimo, da je bila najpogostejša točka dnevnega reda krepitev vloge partije na vseh ravneh, tj. v vseh subsistemih. Ker pa je temeljna organizacijska lastnost partije demokratičen centralizem, kar pomeni hierarhični oziroma avtoritarni način reševanja problemov, je tako nastajalo vedno večje neskladje med kompleksnostjo problemov in možnostjo za njihovo uspešno reševanje. Ker pa so partiji kot dominantnemu sistemu podrejeni vsi drugi subsistemi, se je partijska struktura odločanja sistemsko razlivala po vseh drugih subsistemih in tudi v vsa podjetja. V podjetjih je prišlo še do dodatne napetosti, ker so imela podjetja formalno samoupravljanje, demokratično strukturo, ki pa je bila neformalno podrejena vodilnosti partijskega sistema, ki je izrazito hierarhičen.

Empiričen dokaz vedno večjega neskladja med strukturo nalog in vedno večjo kompleksnostjo problemov na eni strani in organizacijsko strukturo, ki je toga, statična in hierarhična, je to, da Jugoslavija ne more rešiti nobenega večjega problema, niti na makro, niti na mikroravni. Na makroravni se večajo mednarodna trenja, inflacija in podobni problemi, na mikroravni pa podjetja v konkurenčni tekmi vedno bolj zaostajajo in niso sposobna slediti tehnični in poslovni inovativnosti.

Podjetja kot mikrosocialni sistemi nekoliko uspešneje rešujejo svoje naloge in probleme kot makrosistemi, in to zato ker so njihovi problemi nekoliko manj kompleksni in ker v strukturi njihovega odločanja ni toliko različnih akterjev z različnimi interesi. To pa pomeni, da bi morali biti makrosistemi, ki obravnavajo in rešujejo bolj kompleksne probleme in naloge in v katerih je večje število udeležencev v odločanju – manj hierarhični in bolj demokratični, kot pa so to mikrosistemi. Zgodilo pa se je obratno, da imajo mikrosistemi in predvsem podjetja, ki delujejo na mednarodnem trgu, bolj fleksibilno, odprto in manj hierarhično strukturo kot makro sistemi, ali kot vodilni politični sistem. Ker pa so vsi mikrosistemi del večjih makrosistemov, morajo v smislu sistemske logike upoštevati temeljne parametre, ki jih postavi vodilni sistem. Zato se blokade sistemsko prenašajo in razlivajo od makrosistemov v vse mikrosisteme.

Uspešna podjetja nastajajo samo kot izjeme. V dobrem makrosistemu so le

neuspešna podjetja izjema. To pa pomeni, da je v celotnem sistemu zelo težko povečati njegovo učinkovitost z majhnimi funkcionalističnimi popravki, dokler so temeljni parametri v sistemu napačni. Ali z drugimi besedami: z obstoječo organizacijsko strukturo ni možno več rešiti vedno bolj kompleksnih problemov in nalog. Leninistična organizacijska struktura se je razvojno izčrpala, ker je bila prirejena za drugačno socialno strukturo in drugačno tehnologijo, kot jo imamo danes. Zato ta struktura poka ne samo v Jugoslaviji, temveč še bolj izrazito v drugih realsocialističnih državah, koder se bolj izrazito javljajo nove socialne grupacije, ki hočejo odpraviti razliko med strukturo kompleksnih problemov in strukturo organizacije. Ni čudno, da vse vidijo temeljni vzrok v vodilnosti enega političnega subjekta in v demokratičnem centralizmu, ki je v bistvu avtoritarizem. Onemogoča tisti sistem odločanja, ki je značilen za razvitejše družbe s kompleksnejšimi problemi in nalogami.

V literaturi imenujejo novi sistem odločanja »sistem snežene žoge« (Schneeball – Systems),<sup>1</sup> ki poteka takole: »V začetku obstaja samo en subjekt odločanja, ki v luči specifičnega konteksta definira en problem in postavi hipoteze o tem, kateri drugi subjekti bodo s tem problemom lahko prizadeti. S posameznimi temi subjekti vzpostaviti stike, da bi jih pritegnil v proces odločanja, če bodo za te izrazili svoj interes. V proces odločanja vključeni subjekti bodo lahko problem popolnoma drugače zaznavali. Morda za njih to sploh ne bo problem, lahko pa bo zanje naravnost eksistencialno pomemben problem, za katerega morajo na vsak način najti rešitev. Lahko pa je zanje to neki drug problem. V vsakem primeru bodo ponovno postavili hipoteze o tem, kdo vse bo od tega problema prizadet in po logiki sistema snežene kepe, bodo vsi prizadeti povabljeni v področje odločanja. Vsa stvar se začne znova in tako pride do postopnega večanja udeležencev v odločanju, ki poteka tako dolgo, dokler novi prizadeti povabilo za vključitev odklonijo, ker zanje to ni problem, za katerega rešitev bi bili zainteresirani. Nekje je točka, ko število udeležencev postane zaprto, potem pa je od njihovih stališč odvisno, kako bo proces reševanja problema v sistemu potekal.«

Opisani proces odločanja kaže, da to ni enostaven in vnaprej predpisan proces odločanja, kot je to v prvi hierarhični strukturi, vendar je za kompleksne probleme, ki zadevajo interese različnih subjektov, edino primeren in učinkovit. Priprave za tako sprejeto odločitev so zelo dolge. Ker pa je dosežena s konsenzom in demokratično, je potem tako odločitev možno zelo hitro materializirati.

### *Samoorganizacija in kompleksnost*

Naj vzamemo podjetje kot mikrosistem ali globalno družbo kot makrosistem, oba sta v določenem širšem okolju, ki je vedno bolj kompleksno in novo. V širšem okolju stalno nastaja nekaj novega, ki udarja v makro- in mikrosisteme. To novo običajno ogroža druge sisteme. Naftni šoki, padci cen ali razne druge evropske povezave Jugoslavijo kot makrosistem stalno ogrožajo kot inovacije, novi proizvodi in nova tehnična oprema, ki jih uvajajo podjetja v razvitih državah, stalno ogrožajo naša nizko inovativna podjetja. Če podjetja ne sledijo tem spremembam v okolju, postanejo nekonkurenčna, »terms of trade« se pa za celotni makrosistem stalno slabša.

Zato je osnovni problem strukturiranosti vsakega sistema v tem, ali je sposo-

<sup>1</sup> Bodo zu Knyphausen, *Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme*, Verlag Barbara Kirsch, München 1988.

ben kompleksnost, ki buta vanj iz okolja, sprejeti vase in se notranje tako prestrukturirati, da to kompleksnost lahko predela. Če sistemi nimajo te sposobnosti, potem se na vse načine branijo pred kompleksnostjo iz okolja, bodisi da jo zelo selektivno, delno in počasi spuščajo vase, ali pa se pred to kompleksnostjo enostavno zapirajo. Čim bolj so sistemi tega strukturirani in čim več imajo v sebi občutljivih točk ali elementov, ki jih ne morejo in nočejo spremeniti, tem težje bodo kompleksnost okolja spustili v svoj sistem. Če jo pa že spustijo, je ne morejo predelati ali obvladovati. Ko pa se sistemi začno pred kompleksnostjo okolja obrambno obnašati in zapirati, povzroči lahko ena zapora celo serijo sukcesivnih drugih zapor.

Vzemimo zgled: Finska je bila po vojni nerazvita kot Jugoslavija. Danes je Finska visoko razvita država, ki je že leta 1985. imela 10.870 dolarjev nacionalnega dohodka na prebivalca (Jugoslavija pa istega leta le 2.070 dolarjev). Ta razvojna razlika je nastala zato, ker se je Finska kot makrosistem formirala kot odprt sistem, vendar s postopnim selektivnim odpiranjem v gospodarstvu. Temeljni koncept je bil, da morata biti gospodarstvo in podjetništvo izpostavljena mednarodni konkurenci. Država je stopnjo odprtosti dozirala. Tiste dejavnosti, ki so bile najbližje oziroma najbolj usposobljene za vstop v mednarodni trg, je najprej izpostavila mednarodni konkurenci. In tako je to polje odprtosti postopoma večala in podjetja so že vnaprej vedela, da jih na domačem in tujem trgu čaka huda konkurenca. Kar ni bilo sposobno za preživetje, je propadlo in Finska je danes skoraj na vseh področjih sposobna konkurenčno nastopati na mednarodnih trgih.

Jugoslavija je šla drugo pot. Izhajala je iz ideologije »znanstvenega socializma« in je strukturirala vse sisteme v skladu s svojo predstavo o »znanstvenem socializmu« v prepričanju, da so te strukture superiorne in na daljši rok najbolj učinkovite. Iz tega je sledila naslednja dedukcija. Če naša podjetja in naše gospodarstvo danes še niso tako učinkoviti, kot je učinkovito gospodarstvo v razvitih kapitalističnih sistemih, potem je to stvar določene časovne zamude, ki ga bomo ne samo nadomestili, temveč bomo kapitalistična gospodarstva prehiteli, ker sta zgodovina in znanost na naši strani. Do tedaj, ko jih bomo prehiteli, se bomo pa kot sistem zaprli, da nas tuj sistemi ne bodo ogrožali.

Tako so se vsi socialistični sistemi bolj ali manj zaprli. Jugoslavija se je zaprla pred tujo konkurenco in je še danes pred njo zaprta. Namesto da bi se selektivno odpirala, se je vedno bolj zapirala.

Ker se prvotna predpostavka »znanstvenega socializma« o superiornosti socialističnih sistemov nad drugimi nesocialističnimi sistemi ni uresničila, se je sistem moral gospodarsko zapirati ali pa popraviti svoj koncept »znanstvenega socializma«. Revizija bi pomenila, da se morajo sistemi povsem drugače strukturirati in v temeljnih elementih spremeniti. Sistemi pa so bili v najboljšem primeru sposobni samo za majhne funkcionalistične popravke.

Sistem, ki je v temeljnih elementih napačen, ker je v neskladju s spremenjenimi razmerami v okolju, je neučinkovit in se ne more rešiti s sredstvi, ki so prilagojeni le tem elementom. Zato visoke finančne injekcije neučinkovitosti tega sistema ne morejo rešiti.

Jugoslavija je bila in je gospodarsko zaprt sistem. Od drugih vzhodnoevropskih držav se je razlikovala v tem, da je odprla meje in pokazala večjo prepustnost za informacije in ideje iz zahodnega sveta, čeprav je bilo tudi v stopnji te odprtosti možno zaznati določena nihanja in cikličnosti. Druge vzhodnoevropske države pa so zaprle tudi svoje meje z žicami, berlinskim zidom in podobno in so se na ta način branile pred kompleksnostjo, ki bi iz širšega okolja udarjala vanje.

Podjetja so bila le subsistem makrosistemov, katerih avtonomnost se je spreminjala; bila pa je povsod nizka. Tudi v Jugoslaviji je bila avtonomnost podjetij, če jo primerjamo z avtonomnostjo v razvitih kapitalističnih državah, majhna. Temeljni parametri globalnega sistema so bili obvezni tudi za podjetja kot mikrosisteme.

Ne pozabimo, da makrosistem določa podjetjem celo višino dnevnic, ceno kilometrine in podobno, da ne omenjamo zakona o združenem delu in drugih predpisov, ki onemogočajo vsako poslovno inovativnost, ki je v takem kontekstu deviantna, če ne že kar kriminalna.

Problem je ta, da se razviti svet vedno hitreje razvija in spreminja in s svojo kompleksnostjo udarja na meje naših makro- in mikrosistemov. To kompleksnost sistemi lahko negirajo in je ne spustijo vase ali jo lahko spustijo vase, vendar nad njo izvajajo neke vrste nasilje, ali pa jo spustijo vase, da bi jo predelali in obvladali.

V svetu, v širšem okolju, vedno nastaja nekaj novega. Nobena organizacijska struktura, ki je izdelana in utečena, ni povsem primerna za predelavo nekega povsem novega problema, ki od zunaj pride v njen sistem ali udarja na meje njenega sistema. Pri tem moramo vedeti, da ima vsak sistem lahko nekaj zelo občutljivih točk ali elementov, ki lahko preprečijo vstop kompleksnosti ali problema v njegov sistem, ali onemogočajo njegovo rešitev ali pa problem rešujejo zelo dolgo. Učinkovitost posameznih sistemov pa merimo prav s tem, s kakšno hitrostjo so zmožni predelati določeno kompleksnost iz okolja ali določen problem.

Naš makrosistem ima najmanj dve zelo občutljivi točki ali elementa: tj. vodilnost določene skupine v sistemu in način reševanja problema, ki poteka izrazito hierarhično, z oznako demokratičnega centralizma. Prav ta dva občutljiva elementa pokata v vseh realsocialističnih sistemih, vendar, če ta dva elementa izpadeta iz sistema, sistem ne bo več to, kar je bil. Izgubil bo svoje temeljne lastnosti in s tem spremenil način svojega delovanja.

Samoorganizacija pa pomeni prav to, da noben element v sistemu ne more imeti take pozicije, da onemogoča formiranje novih elementov, novih zvez med elementi in novih integracijskih mehanizmov. Samoorganizacija je spontana organizacija, ki se poraja v podjetjih vsak dan, v stotero različnih oblikah in je to dopolnilna ali dodatna struktura znotraj uveljavljene strukture. Kompleksnost in problemi se rešujejo vzporedno: na osnovi samoorganizacije, ki nastane kot odgovor na kompleksnost okolja in predvsem na tisto okolje, ki podjetja – ali katerikoli sistem – najbolj ogrožajo in na osnovi stare in utečene organizacijske strukture. Moč ali prevlado dobiva tista organizacijska struktura, ki večje število problemov hitreje reši. Samoorganizacija nastane in se obdrži običajno zato, ker je sposobna predelati večjo stopnjo kompleksnosti.

Toge organizacijske strukture, ki imajo zelo občutljive elemente v sistemu – kot sta vodilnost in demokratičen centralizem –, so zelo sovražno razpoložene do vsake samoorganizacije, ki se seveda lahko poraja kot vzporedni sistem znotraj dominantne strukture. Boj proti samoorganizaciji se zelo različno racionalizira. Znano je, da je Hruščov, ki je bil sicer reformator boljševiskega sistema, stalno govoril, da je naš največji sovražnik spontanost. Samoorganizacija pa brez spontanosti, svobode, izredne tolerance do različnosti sploh ni možna. Zahteve po enotnosti, slogi ter zahteve po informiranem strukturiranju vseh mikro- in makrosistemov pomeni onemogočanje porajanja samoorganizacije.

Noben organizacijski model ali vzorec ne more biti s silo vnesen v drug organizacijski model, če se ga brani in presoja kot neučinkovitega.

Samoorganizacija pomeni rušenje hierarhične strukture, zato v njej ni prostora za elemente, kot sta enotnost in sloga. Jugoslovanski mitingi niso nobena samoor-

ganizacija v opisanem smislu, ker to sploh niso organizacije, temveč so to agregati, ki svoje zahteve vsiljujejo drugim. Samoorganizacija vključuje svobodo za uvajanje novih elementov v sistem in integriranje vseh interesov oziroma nosilcev interesov, ki za proces odločanja pokažejo svoje zanimanje in ki so z vidika organizacijskih ciljev povabljeni, ne pa vsiljeni v sistem odločanja.

Kriza jugoslovanske družbe, njenega gospodarstva in podjetij je v tem, da njene organizacijske strukture niso dopuščale in omogočale samoorganizacije kot takojšnji mehanizem za reševanje kompleksnosti in problemov, ki so iz okolja udarjali vanje. Te samoorganizacije pa niso bile zmožne uvajati zato, ker je sistem tako strukturiran, da je nezdržljiv s samoorganizacijo. V zahodnem podjetju se samoorganizacija uveljavi kot organizacijski model le, če pokaže svoje prednosti in preživi empirični test. V našem sistemu pa je vsaka samoorganizacija videna in označena kot sovražna in rušilna. Z vidika nosilcev dominantne ali vodilne organizacijske strukture se je taka zaznava pokazala kot pravilna, kajti zgledi Poljske, Češke in Vzhodne Nemčije so pokazali, da ob večjih dogodkih – kot so velike sukcesivne demonstracije – ta dominantna organizacijska struktura ni zmožna preživetja, ker ni zasnovana za predelavo velikih zunanjih sunkov in kompleksnosti, ki jo sunki nosijo s seboj. Samoorganizacija s sistemskimi lastnostmi, kot jih ima Zahod, uspešno deluje brez sile, stare dominantne strukture brez opiranja na silo, njeno selektivno uporabo se ne morejo obdržati in preživeti. Če pa jim uspe preživeti, uporabijo ogromno energije za svoje vzdrževanje. Razmerje med vložnim inputom in outputom poteka v smeri vedno večje antropije: sistemi vedno več energije izžarevajo v prazno, zato so v vseh razsežnostih vedno manj učinkoviti.

Problem nastajanja novega je rešljiv predvsem s samoorganizacijo. Kompleksnost in vse tisto, kar je novo v okolju, je težko predelati s staro organizacijsko strukturo. Če je to tako, in praksa je to pokazala, je temeljni organizacijski problem, kako v organizaciji omogočiti nastajanje novega, t.j. poslovnih in tehničnih inovacij in novih vzorcev odločanja. Pokazalo se je, da so organizacijske strukture, ki temeljijo na weberjanski birokratični strukturi, in posebno tiste organizacije, ki so birokratsko strukturo dopolnile z leninističnimi organizacijskimi elementi, zelo neprimerne za nastajanje novega. Ker delujejo v spremenjenem okolju s staro strukturo, ki ni zmožna porajati novega, so vedno bolj neučinkovite. To vidimo povsod. Ko so razstavljali nove modele avtomobilov, so zahodni proizvajalci takoj ugotovili zastarelost in počasnost pri prilagajanju vzhodno-evropskih proizvajalcev avtomobilov. Njihova pripomba je bila: kolesa se na vzhodu vrtijo počasi. Težava je ta, da se vsa kolesa na zahodu vrtijo vedno hitreje, na vzhodu pa, vključno z Jugoslavijo, vedno počasneje.

### *Evolucija, revolucije, plan in usmerjena evolucija*

Koncept samoorganizacije je vezan teoretsko na koncept evolucije, ki ga lahko definiramo takole: pustiti stvar, da se same iz sebe razvijajo (Den Dingen ihren Lauf lassen). Ne obstaja noben sistem, ki bi za druge določal obvezne cilje in nadziral njihove spremembe.<sup>2</sup>

Evolucija pomeni hitro in spontano prilagajanje spremembam v okolju.

Konzervativne stranke v Zahodni Evropi in Ameriki so predstavniki evolucije in »thatcherizem in reaganizem« so se izkazali kot izredno spretni in učinkoviti pri

<sup>2</sup> Dodo zu Knyphausen, citirani vir, str. 314.



prilaganju kompleksnosti okolja. Socialisti in socialdemokrati se niso sposobni tako hitro prilagajati spremembam v okolju, kot to zmorejo konzervativci. Koncept evolucije ne priznava skokov, kar pomeni, da so vse razvojne faze nujne, kajti če stvari tečejo same iz sebe, ne morejo delati skokov.

Revolucija pomeni ciljno spreminjanje stvari. To pomeni: svet bomo spremenili, ne bomo pa se mu prilagajali. Spreminjali ga bomo v skladu z našimi plani, ki pa temeljijo na poznavanju zakonitosti družbenega razvoja. Ker svet spreminjamo, se mu ne prilagajamo, bomo določene razvojne faze enostavno preskočili in tako pospešili družbeni in ekonomski razvoj.

Izkušnje kažejo, da je takšen koncept razvoja možen, vendar le za določeno časovno obdobje. Ko postane gospodarstvo zrelo, razvito in visoko kompleksno, je takšen koncept razvoja povezan z višjimi materialnimi in socialnimi stroški, kot znašajo stroški evolutivnega razvoja, poleg tega pa izkazuje vedno nižjo učinkovitost. Razvojnih skokov v tehnologiji ni možno delati oziroma so se taki skoki izkustveno pokazali pretežno kot skoki v prazno.

Ko postanejo sistemi kompleksni, jih ni možno obvladovati in reducirati v zelo izdelan plan. Če so to poizkusi, sistem postane hiperkompleksen, sam plan se pa spremeni v voluntaristično konstrukcijo. Močno planirani sistemi so nefleksibilni, neprilagodljivi in zato nizko učinkoviti. Prepričanje v možnost znanstvenega usmerjanja in planiranja družbe se je izkazalo ne samo kot utopija, temveč tudi družbena in gospodarska regresija, kar najbolje dokazuje primer Čehoslovaške, ki je bila pred drugo svetovno vojno najbolj razvita država v Evropi. Jugoslavija je izrazil primer popolnoma neuspešnega dolgoročnega planiranja, kajti niti en dolgoročni ali petletni plan se ni uresničil, stroški obveznega planiranja in dogovarjanja so bili pa zelo visoki.

Revolucionarni in planski razvoj se od evolucijskega razlikuje v tem, da določen vodilni subjekt postavlja cilje sistema in nadzira njegove spremembe v vseh podsistemih. Herman Kahn je dejal, da je planski razvoj lahko uspešen samo, če je visoko profesionalen. Če ni, je veliko boljše in uspešnejše gospodarstvo in družbo prepustiti spontanim tokovom. Doslej ni znan primer dolgoročnega planskega razvoja, ki bi temeljil na visoki profesionalnosti. Pojma kot sta revolucija in kontrarevolucija, izključujejo profesionalnost, ker so to le vrednostne in ideološke kategorije, ki jih moderne ali visoke tehnologije ne morejo inkorporirati. Nevidna roka Adama Smitha je vsekakor še vedno uspešnejši regulator gospodarskega razvoja kot katerikoli državni plan.

Čeprav je evolutivni razvoj uspešnejši kot revolucijsko-planski, pa evolucija sama na sebi ni zadostna razvojna rešitev. Evolucijski razvoj ni sposoben odgovorjati na zaznana dolgoročna tveganja. V ekologiji vodi npr. evolucijski razvoj v uničenje vseh virov na zemlji, na socialnem področju pa sam iz sebe ni sposoben rešiti cele vrste problemov, zato potrebuje državo blaginje. Iz tega razloga je med evolucijo in strogim planom možna tretja pot, t.j. pot omejenega vplivanja na evolutivne tokove. To je ideja usmerjene evolucije. Govor je tukaj o omejenem vplivu zato, ker je praksa pokazala, da je močan vpliv države na gospodarstvo škodljiv. Zaradi njenega močnega vpliva je prišla v krizo »država blaginje«, ki je relativno uspešno opravljala socialne funkcije. Država skuša s posredovanjem svojega pravnega sistema vplivati na družbeni razvoj. Ta vpliv ima seveda dve medalji: eno poznamo v Jugoslaviji kot pretirano normiranost, v razvitem svetu pa jo imenujejo »Normenflut« (poplava zakonov), »Legal Explosion« (eksplozija legalnosti) ali »Verrechtlichung« (pretirana moč prava).

Če pristanemo na usmerjen evolutivni razvoj, to potegne za seboj naslednji

vprašanji: 1. kdo naj izvaja ta vpliv in 2. na kakšen način. S tem smo pri starem in vedno bolj aktualnem problemu centralizacije in decentralizacije. Odgovorili bomo s citatom znanega systemskega teoretika Wilkeja, ki se zavzema za obliko decentraliziranega vodenja ali vplivanja. »Decentralizirano vodenje konteksta pomeni, da je potreben med socialnimi akterji minimum skupne orientacije v obliki stališč za obstoj in vzdrževanje kompleksne in diferencirane družbe. Vendar ta skupna usmeritev ne more biti več generirana iz neke centralne enote ali iz hierarhično najvišjega mesta v odločanju. Noben posamezen akter ali organizacija ali subsistem ne more posplošiti svoje specifične racionalnosti ali svojega pogleda na svet in jih razglasiti kot obvezne za vse druge. Vzrok je v tem, ker noben posamezen subsistem ni v položaju, da bi lahko transcendiral notranjo kompleksnost vseh drugih visoko razvitih subsistemov. Niti en posameznik ali skupinska misel (corporate mind) ne more konstruirati interne mape celotne družbene kompleksnosti; niti ne more razumeti vseh delov in zapletenosti njihovega delovanja. To pomeni, da so centralizirana navodila nujno podoptimalna<sup>3</sup>.

Če to pomembno misel prenesemo na jugoslovansko družbo in na veliko podjetje, potem lahko rečemo, da je Jugoslavija možna in učinkovita samo kot izrazito decentraliziran sistem, ker ni nikogar, ki bi na kakršenkoli učinkovit način lahko transcendiral posamezne subsisteme (republike), razumel stopnjo njihove kompleksnosti in vso zapletenost njihovega delovanja. To pomeni, da moderne družbe in veliki sistemi – naj bo to Jugoslavija ali Združena Evropa – lahko uspešno delujejo samo kot decentralizirani sistemi. Če opazujemo dolgoletno porajanje Združene Evrope, potem vidimo, da ni nobenega centra ali hierarhičnega vrha, ki bi s svojo močjo ali s transcendentno interesno mapo prisilil njene dele, da se obnašajo in ravnajo proti svoji volji in svojim lastnim interesom.

Pomembno je to, da stališče Wilkeja ni teoretična špekulacija, temveč posplošitev empiričnega delovanja kompleksnih sistemov v industrijsko razvitih družbah. Če danes slišimo, da se Evropa združuje, Jugoslavija pa razdružuje, potem se Evropa združuje tako, kot to opisuje Wilke. To pa pomeni, da so višje oblike združevanja možne šele potem, ko gredo posamezni subsistemi v tisto stopnjo »razdružitve«, ki jo zahteva dosežena stopnja kompleksnosti in načina izražanja in uveljavljanja njihovih interesov.

Isto velja za podjetja kot velike sisteme. Siemens, ki zaposluje 350.000 ljudi in proizvaja več kot 1000 proizvodov – od čipov do atomskih central – in je razpršen po različnih koncih sveta, lahko učinkovito deluje le kot decentraliziran sistem.

Socialni sistemi delujejo na osnovi ljudi. Kako se ljudje v teh sistemih obnašajo in delujejo, je odvisno od njihovih struktur, elementov sistema, značilnosti teh elementov, števila občutljivih točk, komunikacijskih vzorcev in podobno. Sistem bo deloval optimalno, če bo sproščal pobudo ljudi in jih z različnimi sredstvi visoko motiviral.

V vsakem sistemu so tudi tisti, ki sistem vodijo ali usmerjajo. Moč njihovega vplivanja je določena s strukturo sistema, s stopnjo kompleksnosti sistema ter s stopnjo kompleksnosti problemov, ki jih mora reševati in ki od zunaj prihajajo vanj.

Če imamo pred seboj socialni sistem, kot ga je prikazal Wilke, ki je tako kompleksen, da nihče na vrhu ne more transcendirati kompleksnosti vseh njegovih delov in interesov, potem tudi vodenje ne more imeti avtoritarne vloge. Wilke

<sup>3</sup> Wilke H., *Societal Guidance Through Law?*, v knjigi: Teubner G., *State, Law, Economy as Autopoietic System*, Berlin, 1987.

zato definira vodenje kot evolucijo, ki nadzira sama sebe. »Vodenje mora upoštevati sistemska protislovja, toda ne sme si umišljati, da jih lahko razreši, če vzpostavi novo organizacijo. Vodenje deluje v smeri strukturalnih in proceduralnih intervencij med različnimi akterji v kompleksni organizaciji. Omejitve, slučajnosti in zunanosti teh akterjev morajo postati medsebojno povezane in to na takšen način, da pospešujejo prednostni vzorec pričakovanih strukturnih sprememb«<sup>4</sup>.

### *Kako nastaja v sistemu novo, inovacije?*

V sodobnem dinamičnem in visoko konkurenčnem svetu dobiva prednost tista družba ali tisto podjetje, ki ustvarja največ novega in ki je to novo sposobno hitro materializirati in tudi prodati. Količina je količina porajanja novega v sistemu, je odvisno od tega, kako je ta sistem strukturiran.

Z vidika organizacijske teorije je vsekakor pomembno, kakšno vlogo ima pri nastajanju novega sama normativna teorija. Pri tem moramo iz analitičnih razlogov razlikovati dve vrsti normativnih teorij, tako na mikro – kot na makroravni.

Ena vrsta normativnih teorij opisuje, kako določen sistem – podjetja ali globalna družba – deluje. Te teorije so nastale na podlagi posploševanja obstoječe empirične prakse. Za podjetja so take teorije posplošitev prakse tistih podjetij, ki so najučinkovitejša. Zato te teorije imenujejo tudi »one best way«. Smisel teh normativnih teorij je, da se jih vsi, ki vstopajo v te sisteme, naučijo in delujejo tako, kot te teorije predpisujejo. Implicitna predpostavka teh teorij je, da bodo tisti, ki se bodo teh normativnih teorij naučili in se v praksi po njih ravnali, ustvarjali učinkovita podjetja in učinkovite družbe, ker so te normativne teorije nastale kot posplošitev obstoječih učinkovitih sistemov. To pomeni, da te teorije ne presegajo obstoječe empirije in nimajo v svojem normativnem svetu ničesar, kar ne bi že obstajalo. V njih zato ni prostora za novo oziroma za inovacijo.

Drugi tip normativnih teorij pa gre preko dane empirije in konstruira tip socialnega sistema, t.j. podjetja ali globalne družbe, ki še ne obstaja. To je teorija, ki sama iz sebe poraja nekaj novega.

Tukaj sta možni dve smeri. Tip normativne teorije, ki izhaja iz danih pogojev oziroma konstruira nekaj novega in se zaveda, da za novo že obstajajo pogoji ali pa je te pogoje možno ustvariti. To je realističen tip normativne teorije, ki išče pöta, strukture in mehanizme, kako bi se problemi, ki nastajajo v organizaciji in ki od zunaj vdirajo v organizacijo, bolje rešili. Zato to niso nove normativne teorije, ki bi povsem podirale stare strukture, temveč gradijo na obstoječih strukturah in jih hočejo postopno, to je evolutivno spreminjati.

Druga smer pa je konstrukcija povsem nove normativne teorije. Ne gradi na pozitivnih tradicijah preteklosti, temveč jih zanika. Zato ima negativen odnos do empirije. Izmišlja in spekulira nove normativnoteoretične svetove in zanika tisto empirijo, ki ni skladna s temeljnimi premisami te normativne teorije. Izhaja iz ideološke koncepcije spreminjanja sveta, ne pa iz koncepcije prilagajanja temu svetu. Takšna normativna teorija je sama po sebi lahko zanimiva in logično zao-krožena, ima pa eno samo pomembno pomanjkljivost – ki za samo teorijo sploh ni pomanjkljivost – t.j. da je sprta z empiričnim svetom.

Če vzamemo samoupravni socializem kot primer take normativne teorije, potem lahko vidimo, da so bili avtorji ponosni na to, da njihova teorija ni skladna

<sup>4</sup> Wilke, citirano po Dodo zu Knyphausen, citirani vir, str. 328.

z empirijo. Stopnja novosti oziroma izvirnosti je prav v tem, da ne upošteva obstoječe empirije, ki jo skuša radikalno – ali kot se temu v njihovem jeziku pravi – revolucionarno preseči.

Če vzamemo predstavnike te normativne teorije potem lahko ugotovimo, da v svojih delih ne upoštevajo empirije, temveč jo eksplicitno omalovažujejo. Empirije, ki je v ideologiji »zapisana« propadu, pri konstruiranju teorije ne upoštevajo. Kot vemo, so bili v tej ideologiji zapisani propadu privatno kmetijstvo, drobno gospodarstvo, privatna lastnina nad sredstvi za proizvodnjo, strankarski sistem, management in drugo.

Ker je takšna normativna teorija deducirana iz ideologije, ta ideologija pa iz marksizma kot znanosti, ni možno in tudi dopustno dvomiti o njeni uspešnosti. Če v praksi ne funkcionira, se to utemeljuje s tem, da je zanjo potreben določen čas, ali s političnim voluntarizmom, češ da obstajajo sovražniki, ki se upirajo, a njihov odpor bo itak zlomljen.

Ta normativna teorija je potem predmet učenja, toda ne kot teorija, ki je že v praksi realizirana, temveč kot sistem norm, ki jih je treba realizirati.

Moderna sistemska teorija trdi, da v sodobnih družbah ni nobenega sistema, ki bi lahko:

1. transcendirala interese vseh subsystemov in bi se tako razglasil za vodilni sistem, katerega parametri bi bili veljavni in obvezni tudi za druge sisteme;

2. da ni sistema, ki bi v celoti razumel kompleksnost drugih sistemov in njihovih delov;

3. da noben sistem ne more posplošiti svoje lastne racionalnosti in svojih stališč in interesov razglasiti kot obvezne za druge sisteme.

Osnovni pogoj pri formiranju normativnih teorij je, da kategorialni aparat, s katerim obravnavamo zunanjo stvarnost ali objekt, podvržemo samorefleksiji. S tem kategorialnim aparatom urejujemo zunanji svet in zmanjšujemo njegovo kompleksnost, da bi ga lažje razumeli. Če pa empirijo in dele empirije enostavno negiramo, ker bo itak propadla, se postavimo v položaj – kot pravi Luhman – svetovno pomembnega teoretika (»Weltwichtig«). Ko pa storimo vse to, t.j., da svojega kategorialnega aparata ne podvržemo avtorefleksiji in zanikamo vso tisto empirijo, ki je s tem kategorialnim aparatom ne moremo pokriti, se ne gremo več »normal science«.

Ker se takšna nova, vseobsežna normativna teorija sama iz sebe, evolucijsko in s konsenzom ne more uresničiti, postane nasilna oziroma jo njeni akterji uresničujejo s sredstvi prisile.

Problem je, da je ta normativna teorija izpeljana iz ideologije, ki si pripisuje brezprizivno resničnost. Bistvo ideologije je sistem izdelanih ciljev in nalog. Zato takšna normativna teorija ne more dopuščati, da bi drugi akterji v sistemu vnašali v to teorijo nekaj novega, posebno če je to novo izraz nekih drugih interesov, ki jih ideologija ne prizna, in meni, da so takšni interesi zgodovinsko preživeti. Npr. teorija samoupravnega socializma je vedno trdila, da je strankarski sistem zgodovinsko preživeti. To je trdila, čeprav je iz empirije stalno dobivala signale, da to ni tako. Tudi če je priznala, da taki signali v empiriji obstajajo, je negirala to empirijo, češ da je to empirija, ki ni v skladu z zakonitostmi družbenega razvoja in je zato ne kaže upoštevati. Zato je ta normativna teorija uporabljala nasilje nad empirijo, to nasilje je pa opravičevala s tem, da uničuje tisto empirijo, ki jo bo itak zgodovinski razvoj sam uničil.

Ker je bila ta normativna teorija povsem nova in totalna – saj je bila obvezna za vse druge sisteme – ni bilo v njej prostora za tisto novo, kar ni bilo v skladu z njenimi temeljnimi premisami.

Prenesimo to tezo na raven podjetja. Predpisana je bila normativna nova organizacijska struktura in to do takih podrobnosti, da so njeni akterji lahko uresničevali samo tisto novo, kar je bilo zanje od zunaj kot novo postavljeno in s strogimi normami določeno. Samoorganizacija v tem okviru ni mogla nastati, ker zanjo ni bilo prostora, poleg tega bi bila zaznavna kot konkurenčna organizacija. Nova normativna teorija ni pustila nobenega prostora niti za partnerstvo, kaj šele za konkurenco.

Normativna teorija je bila strogo hierarhično skonstruirana, zato na ravni podjetja njenim najpomembnejšim akterjem ni ostalo nič drugega, kot da so dobri izvajalci.

Zato so podjetja v sedemdesetih letih postala izredno nizko inovativna na tehničnem in na poslovnem področju. Kolikor smo imeli poslovno in tehnično inovacijo, je nastajala mimo normativnega sistema. Zato so dobra podjetja v okviru te normativne teorije izjema, slaba pa pravilo.

Normativna teorija, ki jo imamo tukaj v mislih, je teorija vodilnega subjekta v družbi, ki ne prizna drugih subjektov, ki bi imeli pravico, da ga zamenjajo na oblasti. Komunistične partije so svojo vodilnost oziroma legitimiteto svoje vodilnosti dokazovale z marksistično »znanostjo« oziroma z »zakovitostmi« družbenega razvoja.

Vprašanje, ki si ga moramo zastaviti, je, zakaj je sta normativna teorija in vodilni subjekt v tej teoriji – čeprav ta teorija ni bila nikoli dosledno uresničena v življenju – toliko desetletij preživela in zakaj je ravno v zadnjem desetletju začela na vseh koncih pokati.

Razlog je v tem, da je vodilni subjekt v okviru svojega sistema z indoktrinacijo, nasiljem in karizmo za relativno dolgo obdobje transcendiral interese, diferenciacijo in kompleksnost vseh sebi podrejenih subsistemov. To je bilo možno, dokler subsistemi niso bili visoko razviti, kompleksni in po zelo številnih kriterijih diferencirani. Že v začetku sedemdesetih let makrosistem, ki je deloval na osnovi normativne teorije, ni mogel več transcendirati vseh sebi podrejenih mikrosistemov. Nastajale so nove normativne teorije in v družbi in vseh subsistemih se je neprestano nekaj dogajalo, vendar v bistvu nič spremenilo. Nov model samoupravljanja je bil le eden od poizkusov, da bi celotni sistem deloval učinkoviteje, vendar na osnovi temeljnih premis ene, edino veljavne normativne teorije.

Sistem je začel na vseh koncih pokati zato, ker ni bil sposoben sprejemati iz ekonomskega in tehnološkega okolja kompleksnosti, ki je vanj udarjala, in je predelati. Naloge in problemi, ki so jih makrosistem in vsi mikrosistemi morali rešiti, so bili vedno težji, zahtevnejši in kompleksnejši, njihova sposobnost za reševanje pa vedno manjša.

Nova tehnologija s svojo eksplozijo, nova vloga kapitala, ki se iz enega konca sveta v nekaj urah prelije v druge konce sveta, in druge podobne spremembe zahtevajo izredno fleksibilne in prilagodljive sisteme. Takšni pa so tisti sistemi, ki so tako strukturirani, da porajajo iz sebe nekaj novega in to takoj ko to zahtevajo zunanje spremenjene razmere. Takšno hitro reagiranje in porajanje novega pa sta možni, če je vsak sistem avtonomen, tako da neposredno reagira na spremembe v okolju, ne pa posredno, preko nekega drugega njemu nadrejenega sistema. Zato vsak subsistem deluje svoji kompleksnosti in svojim interesom ustrezno. Iz tega sledi, da so mogoče zato raznovrstne normativne ali organizacijske teorije, ki

ustrezajo tehnologiji, kompleksnosti in stopnji diferenciranosti vsakega sistema. Normativna organizacijska teorija, ki velja za industrijo visoke tehnologije, ne more biti veljavna za tehnologijo klasične industrije.

Jugoslovanska kriza je v tem, da globalni sistemi z vsemi subsystemi niso sposobni reševati svojih lastnih problemov in problemov, ki iz zunanjega sveta vdirajo v njihove sisteme. Specifičnost Jugoslavije je v tem, da je to večnacionalna država in da je njen hierarhični vrh v odločanju začel razpadati. Vzrok krize ni v tem, da je ta vrh v razpadanju, ker iz systemske teorije sledi, da ta vrh ne more več transcendirati interesov, kompleksnosti in diferenciranosti v subsystemih. Težave nastajajo v tem, ker so nastale koalicije subsystemov (republik), ki imajo različna stališča do razpadanja sistema oziroma različna pojmovanja o funkciji hierarhičnega vrha.

Ena koalicija republik želi vzpostaviti nazaj vodilnost in hierarhičnost sistema tako, da se interesi te koalicije razglasijo kot skupni, ki transcendirajo v vse posamezne interese. Ti interesi se označijo za jugoslovanske in se z nasiljem vsilijo drugi koaliciji.

Mitingi so sredstvo te koalicije za razglasitev njenih interesov, za interese vseh subsystemov. Gre za ponovno vzpostavitev vodilnega, hierarhičnega sistema v drugi obliki. Mitinzi zato niso podirali sistema, strukture, temveč samo vodstva. Zato mitinzi niso razrešili nobenega gospodarskega problema, ker so bili le sredstvo za utrjevanje stare boljševiške strukture. Gospodarstva Črne gore in Vojvodine, ki so z mitinzi zamenjali vodstva, niso na boljšem.

Druga koalicija republik – ki niti ni dokončno ali jasno formirana – izhaja iz tega, kar systemska teorija razglaša kot edino uspešno obliko razvoja, t.j. avtonomnost vsakega subsystema, ker je le avtonomen subsystem v sodobnih tehnoloških in gospodarskih razmerah lahko učinkovit. Vse, kar se ureja centralno – v podjetju je to headquarter, v državi pa federacija – je stvar konsenzusa, ne pa sile. Bistvo dogajanja je v decentraliziranih delih – subsystemih – ki so sposobnejši reducirati kompleksnost okolja, kot so to sposobni centralizirani sistemi. Zato velike korporacije nimajo več velikega personala v svojem centru. t.j. headquarterju. Velike korporacije, ki imajo več kot 30.000 zaposlenih, imajo v centru okoli 100 zaposlenih.

Funkcija federalne države ni toliko v tem, da sprejema pravila, po katerih se morajo subsystemi, t.j. republike in podjetja ravnati, temveč da odstranjuje tiste blokade, ki prihajajo iz širšega okolja. Funkcija federacije je, da omogoči subsystemom – t.j. republikam in podjetjem – da sama hitro odgovarjajo na tiste elemente in kompleksnosti iz okolja, ki jih najbolj ogrožajo.