

NEKAJ ODPRTIH PROBLEMOV DELAVSKEGA SAMOUPRAVLJANJA

Na delavsko samoupravljanje kot obliko organizacije podjetja (ali kake druge delovne organizacije) je primerno gledati iz dveh aspektov: kot na tehnologijo proizvodnega procesa in kot na prevladujoče družbene vrednote v določenem času in okolju. Dosedanje oblike organizacije dela, ki so se zgodovinsko uveljavile, so dosegle svojo optimalnost v tolikšni meri, kolikor so dosegle skladnost z obema tema elementoma. Kapitalistična organizacija podjetja, ki je birokratično hierarhična, sformalizirana, tradicionalna, je dosegla svojo učinkovitost zato, ker so načela te organizacije formulirala in uresničevala zahteve tehnologije na določeni stopnji tehnološkega razvoja in ker so predstavljala realizacijo interesov v takratni družbi prevladujoče razredne skupine. Tehnologija v času nastajanja in utrjevanja kapitalizma (manufakturna kooperacija, mehanizacija, industrijska tehnologija je terjala podreditev interesov ljudi svojim tehnološkim zahtevam, odvzela jim je relativno svobodo akcije pri delu, zmanjšala je potrebo po dotedanji vsebini strokovnega znanja itd. Razvoj tehnologije je napredoval, ob tem pa so se človeške intelektualne sile kopičile na enem, človeške eksekutivne sile pa na drugem polu družbene organizacije dela. Ta proces je bil pogojen in vzpodbujan po vrednotah kapitalistične družbe. Vladajoči razred je namreč obdržal zase položaje oblasti in upravljanja družbene produkcije (ter vse iz tega izvirajoče privilegije), vladanemu razredu pa je preostal le položaj izvrševanja volje drugih (izvrševanje delovnih nalog, ki jih v skrajni konsekvenci določijo lastniki ali njihovi predstavniki). Za delavca v kapitalizmu je to pomenilo, da je prikovan na delovno mesto, da se spreminja v privesek stroja, da postaja vedno bolj alieniran, da je vedno bolj omejen v proizvodnji in s tem v celotnem družbenem življenju.

Znanstveni socializem, delavsko gibanje ter na njiju temelječa krepitev demokratičnih vrednot, je privedel do tega, da je postal kapitalistični način organizacije proizvodnje vedno bolj disfunkcionalen, v razkoraku z vrednotami, ki so postajale družbeno pomembnejše in prevladujoče. Neposredni izvrševalec proizvodnih nalog se je pričel vse bolj upirati podrejenemu, utesnjujočemu, človeka nevrednemu položaju, ki mu ga določa kapitalistični način dela. Za ublažitev tega položaja je v zadnjih desetletjih kapitalizem iznašel nekaj zdravil, pričeneši od gibanja "human relations" (poudarja pomembnost "človeškega faktorja" pri delu) do "ljudskih akcij" in drugih oblik participacije pri ustvarjenem dobičku. Vsi ti pojavi so samo izraz določene krize kapitalističnega sistema proizvodnje oziroma dela.

Delavsko samoupravljanje predstavlja najvišji dosežek v razvoju človeške misli o tem problemu. Kot velika politična misel je dozorelo že davno, in v številnih

podrobnostih, v dognanjih klasikov marksizma (proučitev klasičnih virov s tega stališča je prvi “odprt problem delavskega samoupravljanja”) kot dognanje in zahteva, ki izhaja iz številnih eksperimentov in znanstvenih analiz sodobnih družbenih znanosti pa se nenehno pojavlja v številnih študijah in najpomembnejših sodobnih analizah problemov dela oziroma položaja človeka v družbenem sistemu. To, kar je marksizem že davno anticipiral, danes ponovno zahtevajo: moderna sociologija, psihologija, ekonomija in podobne vede. Zato v svetu interes za “jugoslovanski eksperiment upravljanja”: ni omejen le na politične in gospodarske kroge, temveč je samoupravljanje deležno naraščajočega zanimanja tudi v številnih strokovnih in znanstvenih krogih.

Samoupravljanje je utemeljeno s stališča družbe in posameznika

Pred tremi desetletji je bila empirično ugotovljena neposredna povezanost med položajem in obnašanjem človeka zunaj in znotraj tovarniških vrat. Ko je bil človek, tudi izkustveno spoznan za “najpomembnejši element proizvodjalnih sil”, se je pričelo gospodarstvo zanimati za njegov totalen družbeni položaj. Položaj delavca je v kapitalizmu objektivno tak, da delavec ni motiviran za razvoj svojih sposobnosti v krepitvi proizvodjalnih sil in večanja družbenega bogastva. Rezultatov njegovega dela je deležen predvsem njemu sovražen razred, ki postaja toliko močnejši nasproti delavcu, čim več mu delavec daje, sam delavec pa postaja toliko bolj osiromašen. Kapitalizem se tu srečuje z nerešljivim problemom: če hoče razvijati svoje proizvodjalne sile, mora totalno *spremeniti* položaj in vlogo delavca, če naj bo družba še vnaprej organizirana kot kapitalistična, pa je treba za vsako ceno *zadržati* neposredne proizvajalce v eksploataciji: Vsaka odločitev gre ali v škodo razvoja proizvodjalnih sil ali pa v škodo stabilnosti kapitalističnega družbenega sistema.

To nasprotje v položaju delavca v kapitalizmu ni le spoznanje ideoloških in političnih analiz, temveč je občutek, ki je dnevno prisoten v obnašanju, stališčih in odločitvah posameznega delavca v kapitalizmu. “Polnoleten, zdrav samostojen delavec, ki je sprejel demokratične in kulturne vrednote sodobne družbe”, prihaja v kapitalizmu vedno bolj v konflikt z delovno situacijo, v kateri se nahaja, in s tem s kapitalistično organizacijo podjetja. Da bi bil proizvodni sistem kljub temu učinkovit, proizvodna organizacija poostri svoje zahteve nasproti delavcem, reakcija delavcev pa se povečuje in se kaže ali v obliki odpora ali umika delavcev. Široka družbena protislovja sodobne kapitalistične družbe so tako vsak dan prisotna v položaju in življenju delavcev. Ta nasprotja postajajo na individualnem nivoju tem hujša, čim več demokratičnih vrednot je posamezni delavec osvojil (in demokratične vrednote širi tudi formalna demokracija) in čim višja so delavčeva pričakovanja in zahteve v družbenem sistemu dela. Ko sodobna znanost analizira te probleme, vidi rešitev v spremenjenem položaju delavca pri delu, in sicer v taki meri, kakršno omogoča delavsko samoupravljanje.

Ti problemi so povsem drugačni v socialističnem družbenem sistemu. Nasprotja med posameznimi in splošnimi interesi se drugače razrešujejo kot v kapitalizmu. Tudi za posameznega delavca so ti problemi drugače postavljeni. Na področju političnega življenja je dejanska demokracija razvita do višje stopnje kot v kapitalizmu. Zahteva po demokratičnosti je osvojena pri najširšem krogu ljudi. Dnevne izkušnje ljudi v življenju občine, krajevne skupnosti, posebnih družbenih dejavnosti in tako dalje, krepi občutek in zahtevo po demokratičnosti, enakosti in priznanju posaxrieznega človeka. Sproščen položaj in široko družbeno vlogo ter možnosti, ki jih ima človek v socializmu zunaj dela, hoče tudi pri neposrednem delu. Toliko bolj, ker prebije ob delu večino dneva in večino dni svojega življenja. Človekova delovna vloga verjetno najmočnejše določa njegove ostale družbene vloge in njegovo celotno družbeno vlogo. Čim bolj je delavec osvojil demokratične družbene vrednote, tem bolj terja prisotnost teh vrednot pri svojem dnevnem delu. Medtem ko nalete take zahteve delavcev v kapitalizmu (sicer manjše, a vendar prisotne) na odpor obstoječe organizacije dela, pa so te zahteve pogoj, predpostavka in bistvena sestavina sistema delavskega samoupravljanja. Samoupravljanje predstavlja torej kvalitativno novo vsebino organizacije podjetja. Iz česa se sestoji ta vsebina? Samoupravljanje pomeni konstruktivno iskanje (in realizacijo) takega načina dela, ki najbolj ustreza zahtevam sodobnega kulturno in družbeno zahtevnega in visoko razvitega človeka. Hkrati predstavlja najoptimalnejšo obliko družbene organizacije proizvodnje, upoštevajoč človeške, tehnološke in ekonomske elemente.

Zahteve sodobnega, kulturno in družbeno razvitega človeka so predvsem v njegovi *aktivni* vlogi v družbenem proizvodnem sistemu. Pasivnost, zgolj izvrševanje volje drugih, poslušnost oblastnim ukazom, brezperspektivnost osebnega razvoja, birokratične podrejenosti, samovolja in odločanje drugih, ga ne zadovolji. Iz objekta dogajanja v proizvodnji se hoče spremeniti v subjekt, v svobodnega akterja družbenega procesa proizvodnje, ki s krepitvijo tega procesa razvija in bogati tudi svojo družbeno osebnost. S tem pridobiva kot proizvajalec in kot potrošnik. Delavčeva omejena vloga izvrševalca se spreminja v široko vlogo proizvajalca in upravljalca. To združuje in razvija delavčeve fizične in intelektualne sposobnosti za obvladovanje okolja in življenjskih pogojev, ki jih vedno bolj objektivno spoznava in si jih podreja. Medtem ko obstaja v kapitalizmu nasprotje med formalno zatrjevano pomembnostjo posameznega človeka v globalni družbi in njegovimi dnevnimi izkušnjami življenja v tej družbi zunaj dela, zlasti pa pri delu, je v socializmu dosežena enotnost med formalno in dejansko vlogo človeka (dejanska, ne le formalna demokratičnost) in v sistemu samoupravljanja je dosežena enotnost v položaju človeka kot političnega subjekta v družbenem sistemu in kot proizvajalca v sistemu družbenega dela. Celoten družbeno politični sistem je demokratičen, osvobajajoč človeka le toliko, kolikor so demokratične in človeka upoštevajoče njegove posamezne institucije, med katerimi so za večino sodobnih ljudi delovne institucije gotovo na prvem mestu. Zato je delavsko samoupravljanje tisti način organizacije dela, ki je skladen s pogoji in težnjami sodobne socialistične družbe in skladen z zahtevami sodobnega družbenega človeka.

Tudi v tehnološkem in ekonomskem pogledu je samoupravljanje najprimernejša oblika upravljanja

Sistem organizacije in upravljanja določa odnose med posameznimi strukturalnimi enotami podjetja z namenom čim učinkovitejšega doseganja enotnega cilja ob upoštevanju v to doseganje vključenih elementov. Materialna proizvodna sredstva in tehnologija proizvodnega procesa najbolj pogojujejo sistem teh odnosov in določajo obseg odgovornosti ter smer akcije na posameznih mestih. Tehnologija proizvodnje nesporno terja enotnost akcije, koordinacijo naporov, uskladitev posamičnih prizadevanj v višjo celoto. Tehnologija proizvodnje, ki se je razvijala v kapitalizmu, je pospeševala graditev kapitalistične organizacije podjetja: odgovornost se je osredotočila na vrhu, v rokah enega človeka, ki je preko hierarhičnih položajev s pomočjo oblasti (disciplinska in ekonomska oblast) določal tehnologijo in svojim družbenim interesom najprimernejše odnose pri delu. Kolikor je nemoten tek proizvodnje terjal samo določeno obnašanje ljudi in ni dovoljeval drugačnega obnašanja, tradicionalna organizacija dela ni reducirala teh zahtev na minimum, ni skušala pri ljudeh pridobiti sprejemljivost teh zahtev, doseči pri njih spoznanje nujnosti in zavestno podreditev ter zavestno disciplino v tej zvezi, temveč je tehnološke zahteve neenakosti vseh, ki so vključeni v proizvodnjo, hote stopnjevala, vnašala vanje razredne elemente, razredno prisilo in s tem – kot smo videli – krepila konflikt med posameznikom in organizacijo (ki je v bistvu razredni konflikt na mikro nivoju). Na ta “razredni dodatek” organizacije podjetja in dela se često pozablja, kadar se govori o tem, kako tehnologija pogojuje obliko upravljanja. Odsotnost večanja strokovnega, tehnološkega in ekonomskega znanja pri delavcih ni pogojena s tem, da bi to večanje preprečevala tehnologija, ampak je bilo nepotrebno v skladu z družbenimi interesi kapitalizma.

Razvoj proizvodjalnih sredstev in tehnologije ni stagniral, temveč je pridobival vedno nove elemente. Četudi so ti novi elementi terjali drugačno družbeno organizacijo dela, so jim bili v kapitalizmu dolgo časa vsiljeni tradicionalni, preskušeni okviri. Proizvodni proces je terjal decentralizacijo odločanja, sprejemanja hitrih in samostojnih odločitev glede proizvodnje na raznih stopnjah produkcije, razpolaganje z najbistvenejšimi podatki in znanjem na številnih mestih v podjetju, v praksi pa je vse to obstajalo na vrhu, osredotočeno v enem človeku. Hierarhična oblika odnosov je postala spricho moderne tehnologije marsikje zavora, tehnologija sama je pričela terjati mrežaste, ne več hierarhične odnose med posameznimi stopnjami organizacije in ljudmi na teh stopnjah. Od večjega števila ljudi terja več tehnološkega, strokovnega znanja in uporabljanje informacij, da bi lahko uspešno opravljali svojo vlogo. Ta proces v osnovi drugačnih, kvalitativno novih zahtev tehnologije pri organizaciji dela, je najbolj napredoval v tistih proizvodnih panogah, kjer se terja najbolj strokovno delo in kjer se proizvodni sistem najhitreje razvija v smeri avtomatizacije (na primer v kemični industriji).

Še jasnejše spremembe so na področju poslovno ekonomske problematike podjetja. Institucija in iz privatne lastnine izvirajoča samovolja, se je v ekonomsko uspešnih organizacijah že davno umaknila kolektivnemu odločanju na osnovi znanstveno točnih

podatkov, ki jih dajejo strokovne službe. Kolektivno odločanje zagotavlja upoštevanje številnejših relevantnih področij, vodi do boljših odločitev in bolj mobilizira sile za izvršitev. Enakovrednost tistih, ki so pri odločitvah udeleženi, negira odnose nad – in podrejenosti med njimi ter “višjim ali nižjim” položajem je le še vprašanje skupnega dogovora o delovnih nalogah po sistemu delitve dela, zlasti tedaj, če različnost položaja izvira iz kvalitetnejših rešitev, ki jih glede danega problema skupini “višja” ponudi, izgubi vse značilnosti oblastnih, hierarhično in birokratično urejenih položajev in odnosov pri delu. Sodobna ekonomska situacija terja, da se v podjetjih če se naj podjetja obdrže v domačem in mednarodnem tekmovanju – razvija ta drugi tip odločanja in odnosov. Šele ta način organizacije je sposoben uporabiti (in razviti) vse človeške sposobnosti v proizvodnjo vključenih, kar neizbežno terja v današnjem smislu učinkovit proizvodni sistem.

Samoupravljanje se lahko razvija le v konstruktivnem konfliktu z dosedanjimi sistemi organizacije dela

Če gledamo na delavsko samoupravljanje kot na kvalitativno novo, učinkovitejšo in humanejšo obliko organizacije dela, potem je razumljivo, da se lahko uveljavlja le postopoma, s tem da spreminja dosedanjo organizacijo podjetja. Med starim in novim je nujen dinamičen, večkrat konflikten odnos, tembolj, ker so s položajem v tradicionalni organizaciji združeni interesi, oblast in privilegiji. Če ostaja stara organizacija nespremenjena, za novo ni prostora, živi le normativno, ne pa tudi resnično. Ker v smislu zahtev novega sistema organizacije na začetku nimamo izkušenj in ne preverjene funkcionalnosti, novo organizacijo lahko le postopoma uveljavljamo, s tem da spreminjamo ali odvezujemo funkcije stari organizaciji. Posamezni elementi stare organizacije (na primer vodilna linija, strokovne službe) izgube svojo prejšnjo značilnost v bistvu ščitenja razrednih interesov (zadnji ostanek razrednosti je birokracija) in ohranijo funkcijo organizatorja in usklajevalca združenega procesa dela (razlikovanje, o katerem je že davno govoril Marx). Oblastna vsebina odnosov, birokratična podrejenost in samovolja višjih položajev nasproti nižjim izginja, vodenje izgubi elemente utesnjevanja iniciativnosti in se spreminja v samoupravljanje. Od ljudi, vključenih v organizacijo, se terja več splošnega razumevanja proizvodno-upravljaljskih problemov in več konkretnega proizvodno upravljaljskega znanja.

Ta nova sposobnost ljudi počasi nastaja in stari organi večinoma neradi preoblikujejo svojo vlogo. Da bi svojo dominantno vlogo ohranili včasih zavestno, včasih pa premalo obveščeni o naravi problemov, zavirajo dejansko uveljavljanje nove organizacije. V tem smislu je razumeti pojave, ki jih je polna naša praksa: neupoštevanje predlogov in iniciativnosti od spodaj, formalizacija samoupravljanja, dušenje kritike, neinformiranost kolektiva o proizvodnih in upravljaljskih problemih podjetja, neizvrševanje sklepov samoupravnih organov, premeščanje in odpuščanje delavcev zaradi samoupravne dejavnosti, kvazi demokratično odločanje o posameznih samoupravnih problemih itd.

Ti pojavi bodo najbrž zaradi objektivnih (in subjektivnih) razlogov na obeh straneh še dalj časa prisotni, v tej zvezi pa je vendar važno, da se zagotavlja nenehno krepitev samoupravljanja z ustvarjanjem predpogojev, ki samoupravljanje določajo.

Naj za razumevanje problematike, o kateri razpravljamo, navedemo nekaj empiričnih podatkov. Možnost odločanja je ena bistvenih sestavin samoupravljanja. Na učinkovito odločanje vpliva znanje in poznavanje situacije pri tistih, ki odločajo, pa tudi položaj, v katerem se ti nahajajo. Večanje znanja je vsekakor osnovna dolgoročna naloga v zvezi s samoupravljanjem (ki, se mi zdi, da jo pri nas vse premalo upoštevamo), položaj pri delu kot element možnosti odločanja v sistemu samoupravljanja pa je zelo značilna okolnost, če analiziramo samoupravljanje kot konflikten proces med starim in novim. Po starem pojmovanju naj bo odločanje odvisno od položaja, po novem pa naj bo demokratično, čim bolj neposredno. Stara miselnost si prizadeva, da bi tudi v sistemu samoupravljanja, ki ga sicer formalno sprejema, prejšnji organi zadržali pravico odločanja. O tem pričajo skoraj vsi empirični podatki, s katerimi razpolagamo. Pred kratkim je bilo o tem zbrano mnenje preko 700 ljudi v nekem velikem ljubljanskem podjetju. 51 % anketiranih poudarja, da so v njihovem podjetju možnosti za odločanje različne. Izmed teh, ki poudarjajo različne možnosti, jih 55 % navaja razlike glede na položaj v podjetju (ostale razlike pripisujejo različnemu znanju, članstvu v organizacijah ali čemu drugemu). S stališča položaja so za to podjetje značilna še tale mnenja: da imajo pri delitvi osebnega dohodka odločilno besedo direktor, vodilni uslužbenci in šefi enot, meni 47 % anketiranih, da v tem podjetju o najpomembnejših vprašanih dejansko odločajo direktor oziroma šefi enot, meni 54 % anketiranih. To in podobno so seveda mnenja ljudi, ni dokazano, da so pravilna, pa tudi ne, da so zmotna. Vsekakor pa kot mnenja motivirajo obnašanje delavcev. O tem, kako skuša po mnenju anketiranih v dveh ljubljanskih podjetjih stara struktura podjetja ohraniti svoj ugodnejši položaj tudi v novem sistemu samoupravljanja, govori naslednja tabela:

	Podjetje A	Podjetje B
Največji vpliv vodilnih na izbor članov odbora enote	24.6 %	10.8 %
Največji vpliv vodilnih v odboru enote	42.7 %	43.6 %
	N=150	N=721

Izraz “vodilni” vključuje: obratovodja, vodja ali šef enote, predelavec, vodja izmene, mojster. Značilno je, da je za decentralizacijo samoupravljanja v ta proces močno vključen srednji in nižji vodilni kader, ki si skuša, kot kaže tabela, zagotoviti nespremenjen položaj s tem, da odloča, kdo bo član decentraliziranih samoupravnih organov in si skuša tudi direktno ohraniti vodilni vpliv v teh organih.

Z dejansko rastjo delavskega samoupravljanja se torej problemi vedno bolj konkretizirajo. Uspešna rešitev teh problemov terja prav tako konkretno politično akcijo in vsestransko proučevanje nastalih pojavov.

Razvoj delavskega samoupravljanja terja poleg nadaljnje politične akcije tudi več strokovnega proučevanja

Doslej smo ugotovili skladnost načel samoupravljanja z zahtevami posameznika, prizadevanji socialistične družbe ter možnost uresničevanja samoupravljanja glede na ekonomske in tehnološke pogoje proizvodnje. Samoupravljanje se lahko uveljavi le v postopnem družbenem procesu, v katerem se bogati in pogloblja njegova vsebina. Hitrost tega procesa je v znatni meri odvisna tudi od naših zavestnih prizadevanj. Ob zaključku tega prispevka bomo zato govorili o eni vrsti teh prizadevanj, namreč o proučevanju problematike samoupravljanja.

Naša statistična služba je doslej še najbolj sistematično spremljala samoupravljanje in je – kljub določenim pomanjkljivostim – nakopičila ogromno gradiva, ki pa ostaja, žal, vse premalo izkoriščano. Kvalitativna rast samoupravljanja in strukturni premiki ter s tem povezani problemi so proučeni do zavidljive višine. Tudi družbena praksa je te podatke stalno uporabljala, kontrolirala uspešnost svojih prizadevanj in uveljavila številne pozitivne težnje (uveljavljanje žensk, mladine, vključevanje vedno novih, najsposobnejših delavcev itd.).

Ko se je delavsko samoupravljanje v preteklih trinajstih letih poglobljalo in krepilo, so izstopili številni novi, subtilnejši problemi, ki bi terjali nenehne znanstvene analize. Odsotnost kadrov, razvitosti empiričnih družbenih ved pri nas ter raziskovalne metodologije je imela za posledico, da je bil doslej proučen le del problemov o samoupravljanju. Tudi obstoječa organizacija raziskovalne dejavnosti ni dovolj stimulirala najprimernejših načinov proučevanja. Z doseženimi raziskovalnimi rezultati ne moremo biti zadovoljni, če pomislimo na pomembno vlogo delavskega samoupravljanja v našem družbenem sistemu in na interes, ki ga za take rezultate kažejo tuji strokovni krogi.

Čeprav je naše samoupravljanje bistven prispevek na področju teorije in prakse organizacije dela, je bilo s tega stališča le malo proučevano. O ekonomski učinkovitosti samoupravljanja, o njegovi funkcionalnosti glede na konkretne sisteme proizvodnje pri nas, glede na sklop faktorjev, ki upravljanje pogojujejo, praktično nimamo nobenih raziskanih dognanj. Mi na primer samo domnevamo, da je samoupravljanje prispevalo k razvoju produktivnosti, v kolikšni meri ta domneva drži, pa nimamo strokovnih dokazov (ker se je na primer v tem času tudi izboljšala kadrovska struktura, uvajali so se novi stroji, bogatile so se delovne izkušnje in podobno). Strokovno neoporečno (in kar je edino prepričljivo) o dejanski vlogi samoupravljanja v našem gospodarskem in družbenem sistemu zelo malo vemo. Upravljanje gospodarstva je predmet najbolj živega interesa najrazličnejših krogov v današnjem svetu, o tem so izdelani številni sistemi in teorije, pri nas pa še nismo v luči nobene teorije upravljanja raziskovali delavskega samoupravljanja in tudi nismo v raziskovalne namene dovolj sistematično zgradili lastnih teorij upravljanja. V svetu na področje upravljanja in vodenja vedno bolj vdira matematika, biologija, kibernetika, vsekakor eksaktne znanosti, mi pa problematike samoupravljanja prav nič ne konfrontiramo s temi problemi in postopki. Zdi se mi, da

če se stanje v tem pogledu ne izboljša, lahko izgubimo na prednosti, ki jo v teoretskem pogledu s samoupravljanjem imamo v mednarodnem okviru.

Samoupravljanje se je kot institucija v našem sistemu že toliko razraslo, da njegova uveljavitev ni več vprašljiva. Zdi se mi, da gre v sedanji fazi razvoja bolj za diferenciacijo samoupravljanja ob ohranitvi enotnih temeljnih postavk. Različna gospodarska (in ostala delovna) aktivnost terja sebi prirojene, specifične metode upravljanja. Znotraj iste dejavnosti pogojuje različne metode upravljanja različna tehnologija, različno organiziran tok proizvodnje, različna velikost delovne organizacije in podobno. Posamezno podjetje raste v različnem ekonomskem, družbenem (tradicija, lokalna skupnost) okolju, ima različno strukturo zaposlenih in podobno. Vse te elemente (in številne druge) mora dober sistem upravljanja upoštevati, zato pa mora biti specifičen, konkreten. S tega stališča je naše samoupravljanje na začetku poti. Najboljša pot razvoja samoupravljanja bo lahko najdena le v proučevanju vseh konkretnih, na upravljanje vplivajočih okoliščin. Naše proučevanje delavskega samoupravljanja, ki bi lahko prispevalo k njegovi učinkovitosti, pa v tem pogledu še ni dalo dosti rezultatov. Zato se mi zdi, da stoji naša družbena misel in družbena praksa v zvezi z delavskim samoupravljanjem pred številnimi konkretnimi in odprtimi problemi.

Od uspešnosti rešitve znatnega dela teh problemov bo odvisen nadaljnji razvoj delavskega samoupravljanja.

Prispevek je pokojni Jože Derganc objavil v reviji Problemi, št. 15, letnik II, CK ZMS in UO ZŠJ, Ljubljana, marec 1964, str.297–304. Čeprav v članku razčlenjena problematika samoupravljanja ni več najbolj aktualna, pa bo bralce prav gotovo vzpodbudila k razmišljanju.