

B. KAVČIČ, A. ČIBRON, D. DEŠKOVIČ, D. MESNER

Dejavniki učinkovitosti poslovnega organa

(Povzetek raziskovalnega poročila za leto 1987)

1. Uvod

Najprej metodološko opozorilo. Naš vzorec je bil sorazmerno majhen, obsegal je enajst industrijskih delovnih organizacij iz šestih podskupin dejavnosti. To nam je omogočilo realizacijo raziskovalnega načrta, ki je predvideval poglobljen študij vsake organizacije. V vsaki organizaciji smo se na podlagi vnaprej pripravljene opomnika pogovarjali z individualnim ali predsednikom kolegijskega poslovnega organa, vodilnimi delavci ali strokovnjaki, ki so zadolženi za razvoj, proizvodnjo, kadre, tehnologijo, itd. Vrsto podatkov so nam v delovnih organizacijah zbrali vnaprej. Pogovarjali smo se tudi s predsednikom delavskega sveta. Nekatere informacije o organizacijah smo zbirali tudi zunaj organizacije. Skratka, posamezno organizacijo smo preučevali s številnih zornih kotov. Vendar se zavedamo, da kljub širini raziskovalnega pristopa v posamezni organizaciji, morda še obstojijo pomembni dejavniki razumevanja njene uspešnosti, ki jih nismo odkrili ali pa nam jih niso odkrili. Sem bi lahko sodili zlasti dejavniki, katerih prisotnost v delovni organizaciji je tako samoumevna, da se je niti ne zavedajo.

Zato je zaključke iz naše raziskave vendarle treba jemati kot hipoteze. Posebej še, ker se razmere pri nas tako hitro spreminjajo, da tisto, kar je veljalo še včeraj, danes ni več res. Vendarle pa smo raziskovalci prepričani, da smo odkrili temeljne zakonitosti uspešnosti preučevanih organizacij. Znamo odgovoriti na vprašanje, zakaj so zelo uspešne in to tudi dokazati. Obenem pa ugotavljamo, da je kompozicija dejavnikov uspešnosti v veliki meri tako individualna, da je vsaka organizacija primer zase, s svojimi specifičnimi značilnostmi. V tem smislu je tudi neponovljiva. Opredeljevanje skupnih lastnosti že pomeni abstrakcijo in s tem zgubljanje informacij. Ni nemogoče, da bi se na večjem vzorcu te zakonitosti pokazale drugače.

2. Merila uspešnosti

Problem raziskovanja determinant učinkovitosti poslovnega organa se začne že pri določanju »uspešnosti«. Naše izhodišče je bilo, da se uspešnost poslovnega organa kaže v uspešnosti delovne organizacije, ki jo vodi. Ta kriterij zagovarjamo kot družbeno najprimernejši. Pri tem se zavedamo, da je dilema »dober vodja skupine« ali »vodja dobre skupine« pravzaprav nerazrešljiva. V uspešni skupini je obvezna usklajenost vodje in skupine. Neusklajenost ne dovoljuje uspešnosti. Če posameznik v eni skupini ni uspešen, to ne pomeni, da ne bi mogel biti v drugi.

Glede na vrsto dejavnikov so pri nas ocene o uspešnosti delovne organizacije dokaj nezanesljive in hitro spremenljive. To velja že za gospodarsko uspešnost. Tu sta oviri dve: 1. informatika je nezanesljiva (za številne mere velja, da ne kažejo v zadostni meri tisto, kar mislimo, da kažejo – recimo dohodek, osebni dohodki, itd.) ter 2. zaradi vplivov, ki jih organizacija ne kontrolira, se kazalci hitro spreminjajo. Zato isti kazalci v daljšem času ne kažejo iste vsebine in so neprimerljivi. Zaradi zunanjih posegov pa se lahko zelo hitro spreminja tudi dejanski gospodarski položaj organizacije.

3. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura zelo uspešnih delovnih organizacij v našem vzorcu je bila zelo raznolika. Med njimi so bile enovite in take s temeljnimi organizacijami. Temeljne organizacije so ponekod zelo samostojne, samostojno opravljajo skoraj vse poslovne funkcije. Drugje pa so temeljne organizacije, ki opravljajo skoraj le neposredno proizvodno dejavnost, vse druge poslovne funkcije pa so združene na ravni delovne organizacije. Tudi pri enovitih delovnih organizacijah (nekatero med njimi so enovite postale z reorganizacijo temeljnih) je organizacijska struktura služb raznolika. V preteklosti je prevladovala funkcionalna organizacija, sedaj pa se vse bolj uveljavlja produktna. V tem pogledu naše zelo uspešne organizacije sledijo trendom v svetu.

Kljub različnemu položaju temeljnih organizacij, ki ga lahko jemljemo kot kazalnik centralizacije in decentralizacije, pa je treba ugotoviti, da v zadnjih letih pri nas prevladujejo trendi centralizacije odločanja v organizacijah. To velja tudi za večino zelo uspešnih iz našega vzorca. Kaže se tudi v odpravljanju temeljnih organizacij ali njihovem zmanjševanju. Ta trend je nasproten trendu v razvitem svetu in ga ocenjujemo kot dolgoročno neustrezen. Razložiti ga je mogoče: 1. kot posledico pretirane in neutemeljene decentralizacije v neposredni preteklosti; ali/ in 2. kot reakcijo na izjemno turbulentnost okolja, ki se ji centralizirana organizacija očitno hitreje odziva, ter 3. kot posledico (ne)znanja ter »filozofije« vodstva organizacije, saj iste probleme ponekod rešujejo s povečanjem centralizacije, drugje pa s povečano decentralizacijo.

Za zelo uspešne delovne organizacije lahko trdimo, da je njihova organizacijska struktura takšna, kakršno je hotelo vodstvo organizacije. Pomeni, da zakonodaja pušča (v sedanji interpretaciji) precej fleksibilnosti. Samoupravni organi in delavci so z osebnim izjavljanjem potrdili predloge organizacijske strukture, kakršne je pripravilo vodstvo. Seveda je vodstvo poskrbelo, da so bili predlogi poprej že dovolj usklajeni z drugimi stališči v organizaciji. Obenem pa za te organizacije velja, da se organizacijska struktura, posebej na mikro in mezo-ravni stalno prilagaja spremenjenim pogojem. Zelo uspešne organizacije so torej sistemi, ki se učijo na svoji (ne)učinkovitosti. Vendar ni enega »modela organizacijske strukture« zelo uspešnih organizacij.

4. Izvoz – najvidnejši znak zelo uspešnih

Ena najznačilnejših skupnih lastnosti zelo uspešnih organizacij je izvoz proizvodov, predvsem na konvertibilno tržišče. Delež proizvodnje, ki jo izvozijo, je zelo različen, od dobre desetine do preko dveh tretjin. Tudi asortiman je različen.

Eni izvažajo izdelke za končno potrošnjo, drugi pa izdelke, ki jih zunanji kupci še vgrajujejo v končne proizvode. Večina, čeprav ne vse zelo uspešne organizacije, dosega v izvozu nadpovprečno ceno, spadajo vsaj v srednji ali v zgornji cenovni razred. Večina, čeprav ne vse, dosega v izvozu ceno, ki je enaka ali višja od lastne.

Izvoz za preučevane organizacije ni predvsem cenovno zanimiv. Gre za druge učinke, ki so dolgoročno ugodni:

a) za nekatere je izvoz nujnost, ker so njihove kapacitete za domači trg predimenzionirane;

b) izvoz zahteva izdelke, ki so po kakovosti, dizajnu in ceni na svetovni ravni. Na tujem trgu se izvozniki srečajo s konkurenco, kar je bistvena spodbuda njihovega lastnemu razvoju. Pri tem ne velja več, da so stroški dela (celotni, vključno s prispevki) pri nas še tako nizki, da omogočajo izvoz;

c) da bi dosegli izvozno kakovost, morajo izvozniki biti na tehnološko dovolj visoki ravni (svetovni ravni). To jih spodbuja, pa tudi omogoča, da imajo tehnološko opremljenost, ki je na svetovni ravni (ali največ »kakšno leto« zadaj). Da bi to zagotovili, so šli večinoma (ne vsi) v (dolgoročne) kooperacijske posle s tujimi partnerji;

d) dosežena cena v izvozu zahteva tudi ustrezno notranjo organizacijsko strukturo in odnos, da so stroški v celoti čim manjši, da proizvodnjo opravijo in dobavijo v pogodbenem roku, itd.;

e) po oceni v zelo uspešnih organizacijah je ključni dejavnik izvoza kakovost izdelkov in spoštovanje rokov. S trajnim doseganjem visoke kakovosti in solidarnostjo glede dobav, so dosegli tudi boljši cenovni razred in boljše finančne učinke;

f) izvoz zahteva in omogoča, da se tudi naučijo poslovati z razvitim svetom (osvojijo primerno poslovno obnašanje).

V vseh organizacijah so povedali, da glede kakovosti nimajo konkurence na domačem trgu, čeprav je kakovost vse bolj cenjena tudi doma (razen, kadar kupna moč preveč pade).

Ena bistvenih omejitev pri izvozu je slaba kakovost domačih surovin in njihova previsoka cena, ob tem, da je uvoz surovin zelo omejen z državnimi ukrepi. Na nekaterih področjih se monopol in premajhna ponudba proizvajalcev surovin že spreminja.

5. Tehnologija

Tehnološko opremljenost proizvodnje v zelo uspešnih organizacijah so njihovi strokovnjaki (in poslovodni organi) ocenili, da je približno na svetovni ravni v tovrstni proizvodnji. Tehnologijo sproti dopolnjujejo in obnavljajo, tudi s pomočjo zunanjih partnerjev. Problem je torej lahko v tem, kakšen je relativni nivo razvitosti tehnologije takšne proizvodnje v svetu. Na osnovi ogledov tehnoloških postopkov v naših organizacijah je mogoče trditi, da ne sodijo v industrijo z najbolj razvito tehnologijo. Veliko je še ročnega dela v neposredni proizvodnji (kjer se ročno delo najprej umakne strojem). Vendar postopno že uvajajo računalniško podprte proizvodne in poslovne sisteme, v proizvodnjo pa računalniško vodene stroje. Bolj razvitih robotov v našem vzorcu organizacij nismo videli. Na podlagi necelovitih izkušenj je vendarle mogoče reči, da imajo nekatere manj uspešne organizacije tehnologijo na višji razvojni stopnji, kot zelo uspešne v našem vzorcu.

V preučevanih organizacijah se povsod zavedajo, da morajo slediti tehnološkemu razvoju v svoji panogi v svetu. Zato z novimi investicijami predvidevajo vedno

tudi najvišjo tehnološko raven (kolikor jo seveda poznajo in z zaostankom zaradi počasnosti pri gradnji, uvozu itd. lahko uvajajo).

6. Kadri

Kadrovska sestava delovnih kolektivov v zelo uspešnih organizacijah je v osmih od enajstih višja, kot je povprečje v njihovi panogi. Razen v primeru dveh organizacij pa ne gre za večje odstopanje navzgor. Tudi se ne spreminja hitro, razen v eni organizaciji. Pomeni, da so dosegli usklajenost med tehnologijo in primernimi kadri.

Povprečni podatki o organizacijski strukturi za organizacije kot celote, ne pokažejo prave podobe pomena kadrov za uspešnost organizacije. V zelo uspešnih organizacijah povsod razpolagajo z relativno visoko izobraženo in visoko sposobno vodilno ekipo ter strokovnimi službami (vsaj sposobnim vodstvom teh služb). Pri tem strokovna izobrazba ni enaka strokovni sposobnosti. Pomeni, da gre za organizacijsko strukturo in tehnološko razvitost, pri kateri je mogoče dobre rezultate dosegati na podlagi »pametnega vrha« in »discipliniranih neposrednih proizvajalcih«, ki so tudi v zelo uspešnih organizacijah sorazmerno nizko kvalificirani – v skladu s potrebami tehnologije in organizacije dela.

V organizacijah, kjer prevladuje posamična ali maloserijska proizvodnja, kjer gre za pogosto menjanje proizvodnega programa, tam je zahtev po bolj kvalificiranih izvajalcih več. Prav tako je višja kvalifikacijska sestava tam, kjer je več raziskovalnega dela.

7. Proizvodni program

Proizvodni program v zelo uspešnih organizacijah je tržno naravnan. Delajo, kar lahko prodajo. Ta logika je v večini primerov že dominantna, drugje pa vse bolj postaja dominantna. Program je praviloma raznolik, s tendenco po še večji diverzifikaciji. To je na eni strani posledica zahteve po kompletiranju ponudbe v zaokrožene celote, na drugi strani pa tudi posledica turbulentnega okolja. Širši proizvodni program daje večjo garancijo, da bo vsaj nekaj proizvodov visoko donosnih, kar v centraliziranem odločanju z dohodkom omogoča preživetje celoti.

V zelo uspešnih organizacijah so za domači trg edini ali vsaj najkakovostnejši proizvajalci. Ta svojevrsten »monopol« so praviloma sami dosegli s tem, da so začeli proizvajati nekaj, kar ne dela nihče drug, ali pa so toliko kakovostnejši in/ali cenejši proizvajalci, da nimajo prave konkurence. Domači trg je za pravo konkurenco za večino proizvajalcev tudi razmeroma majhen.

V vseh zelo uspešnih organizacijah imajo nek temeljni dolgoročni proizvodni program, ki ga razvijajo naprej. Poleg tega programa so v večini raziskanih organizacij poskusili tudi z drugimi programi. Ponekod so ti drugi programi blizu temeljnemu, drugje pa bistveno različni. V celoti kaže, da so uspešnejši pri temeljnem programu ali programih, ki so zelo blizu, manj uspešni pa pri bolj drugačnih. S temi programi hočejo povečati svojo sposobnost preživetja ali pa zasledujejo druge cilje (npr. zaposlovanje predvidenih tehnoloških viškov zaposlenih; razširjanje dejavnosti, če so dosegli maksimum v svojem temeljnem programu; razvoj kraja; itd.).

Proizvodni program v raziskanih organizacijah spreminjajo in dopolnjujejo

predvsem zato, ker se na trgu srečujejo s konkurenco. Slediti morajo, zlasti izvozniki, dogajanjem na trgih, kamor izvažajo, vedno morajo ponuditi kaj novega. Posebej, če gre za izvoz izdelkov končne potrošnje. Novi proizvodi so tudi prilika za doseganje višjih cen.

Proizvajalci izdelkov, ki jih potem drugi proizvajalci vgrajujejo v svoje proizvode, so pri proizvodnem programu in pri uvajanju novosti odvisni od teh končnih proizvajalcev. Približno jim morajo slediti: ne smejo ne prehitovati ne zaostajati s svojim razvojem.

V vseh zelo uspešnih organizacijah je glede proizvodnega programa opaziti tendenco po povečevanju individualne proizvodnje in zmanjševanju serij. To je splošen trend, ki mu uspešne organizacije sledijo kolikor hitro morejo zaradi tehnoloških in/ali kadrovskih pogojev.

8. Inovacijska politika in strategija

Glede inovacij so v večini zelo uspešnih organizacij razmere boljše kot v povprečju v slovenski in jugoslovanski industriji. Vendar so sistemi evidentiranja inovacij še precej neenotni, tako da je težko zanesljivo soditi in primerjati. Tako recimo ne ugotavljajo povsod inovacijskega dohodka, čeprav je neobdavčen (v Sloveniji). Ponekod štejejo inoviranje kot sestavino delovnih dolžnosti in ga ne evidentirajo posebej, čeprav je prisotno. Iz naših izsledkov je mogoče zaključiti, da je inovativnost bolj razvita v organizacijah, kje je delež izvoza večji, in v organizacijah, kjer je izobrazbena struktura zaposlenih višja. Obenem pa se kaže, da je več (evidentiranih) inovacij tam, kjer so se tega tudi bolj organizirano lotili. Vendar je resnični in glavni motivator za razvoj inovacij konkurenca, s katero se srečujejo na trgu.

Prvine zavestne in formulirane inovacijske strategije srečujejo le v nekaterih tudi zelo uspešnih organizacijah. Le v eni so, npr., navedli odstotek novih proizvodov, ki jih letno uvedejo in prav tako le v eni razmišljajo o posebnih delavnicah za inovatorje (kar je v svetu že pogosta praksa). Seveda je pomoči inovatorjem v teh organizacijah dejansko več (material, stroji, literatura, itd.).

Dobivanje novih idej je za naše organizacije še vedno pretežno težavno in nesistematično. Vendar med zelo uspešnimi že srečamo take, ki imajo organiziran stik s potrošniki, bodisi preko raziskav trga, preko prodajalcev, ali na drug način. Sicer pa so obiski sejmov, obiski podobnih proizvajalcev, literatura, ipd. večinski viri. Ponekod uporabljajo tudi vrsto drugih manj sistematičnih virov. Dejanska inovacijska strategija je najpogosteje imitativna. Tipičen obrazec: vidijo nov proizvod druge, posebej v razvitih deželah, in po njem naredijo svojega.

Nagrajevanje inovatorjev je še vedno problem. Ostajajo predvsem pri materialnih nagradah v skladu s pravilniki. Vendar so v raziskanih zelo uspešnih organizacijah navajali, da vse ali pretežen del inovacij tudi praktično izvedejo. To je inovatorjem največje priznanje.

Posebnost nekaterih zelo uspešnih organizacij je, da je glavni ali pomembni inovator prav poslovodni organ. Njegove inovacije so bistveno pripomogle k uspešnosti organizacije. Ti poslovodni organi so strokovnjaki s področja tehnologije, ki jo uporablja delovna organizacija v proizvodnem postopku in so že dolgo v organizaciji.

9. Razvojna strategija

Vse zelo uspešne organizacije so imele in imajo ambiciozno razvojno strategijo. Vendar je redkeje jasno in količinsko izražena. Posebej v zadnjih letih je pogosto motena z aktivnostmi, ki so potrebne za enostavno preživetje organizacije. Prav oblikovanje osnutkov razvojne strategije je bilo ocenjeno kot glavna naloga poslovnih organov. Zato je bil pritisk operativnih opravil, ki jih povzročajo zunanji vplivi (predvsem odločitve države), ocenjen toliko bolj negativno.

Za zelo uspešne delovne organizacije v našem vzorcu je mogoče zaključiti, da so značilne naslednje prvine strategije:

a) tržna usmeritev (slediti temu, kar trg zahteva, dohodek od prodaje kot verifikacija pravilne usmeritve, itd.);

b) izvozna usmerjenost (ohraniti ali povečati izvoz, slediti zahtevam tujega trga, itd.);

c) kakovostna proizvodnja (prepričanje, da je mogoče uspeti le s povečanjem kakovosti proizvodov, kar je pomembnejše kot cena);

d) razvijanje osnovnega in vzporednih programov;

e) razvoj z lastnimi sredstvi.

Pomemben element razvojne strategije je tudi lokacija delovne organizacije. Kjer ima dominanten položaj v okolju, v svojo razvojno strategijo vgrajuje tudi razvoj kraja oziroma lokalnega okolja in njegovih potreb. Večina organizacij iz našega vzorca je v majhnih krajih. To bi lahko pomenilo večji pritisk okolja (večjo odgovornost) na organizacijo.

Doseganje strateških ciljev predvidevajo predvsem na osnovi lastnih sredstev in izboljševanja kadrovske sestave zaposlenih. Pri tem iz dosedanjega ravnanja sledi, da se držijo nekaterih temeljnih načel, ki jih ocenjujejo kot dolgoročno uspešne, čeprav bi kratkoročno lahko dosegli boljše učinke. Takšna načela so recimo: sodelovanje s preizkušenimi kupci, lastna sredstva za razvoj, kakovost proizvodnje, itd.

10. Poskus tipologije zelo uspešnih poslovnih organov

Sestav poslovnih organov (direktorjev) v raziskanih zelo uspešnih delovnih organizacijah prav tako kaže na veliko raznolikost. Čeprav med njimi prevladujejo starejši, je nekaj tudi mlajših; večina, čeprav ne vsi, imajo fakultetno izobrazbo, itd. Številni znaki omogočajo, da poslovodne organe v teh organizacijah razdelimo v tri skupine:

a) »Očetje-rešitelji«. To so ljudje, ki so v sedaj visoko uspešne organizacije prišli, ko so bile pred propadom ali vsaj v zelo slabi situaciji (prisilna uprava). Iz »podrtij« je pod njihovim vodstvom nastala zelo uspešna in velika organizacija. So navadno starejši, v povprečju manj formalno izobraženi in dolgo v organizaciji (15 do 19 let).

b) »Integratorji«. To so poslovodni organi, ki so to postali v že uspešnih organizacijah, ko so bile v krizi (programski, medčloveški odnosi, itd.). Navadno so mlajši in manj časa v delovni organizaciji kot »očetje-rešitelji«, imajo fakultetno izobrazbo različnih smeri (tudi družboslovno), so manj časa v organizaciji, itd. Zrasli so v organizaciji ali pa so prišli od zunaj.

c) »Nasledniki«. To so poslovodni organi, ki so to dolžnost prevzeli od prejšnjih dveh kategorij. So najmlajši, večinoma »zrasli« v teh organizacijah, vsi imajo

fakultetno izobrazbo, so v večji meri družboslovni profili (pravniki, ekonomisti), itd.

Med temi skupinami so pomembne razlike v načinu delovanja, znanju, dodatnem usposabljanju, itd. Naša skupina poslovnih organov dokazuje, da ni preprostega zunanega znaka, po katerem bi lahko razlikovali uspešne od neuspešnih poslovnih organov. Vendar je vsem uspešnim vendarle skupno nekakšno fanatično prepričanje in fanatična zagnanost za uspešnost organizacije. To pa je individualna in težko merljiva lastnost.

11. Motivacija

Motivacija poslovnih organov v zelo uspešnih organizacijah ni predvsem materialne narave (osebni dohodki ali kaj podobnega). Gre za posebne motive, povezane z uspešnostjo organizacij. Prav uspešnost se zdi, da jim največ pomeni. Glede na družbene razmere je pravzaprav nujno, da gre za posebno motivacijo in posebne osebnosti: informatika je nezanesljiva, pooblastila sorazmerno majhna, odgovornost sorazmerno velika, nestabilnost okolja velika, pravila in pogoji poslovanja nestalni in negotovi, prevzemanje rizika veliko, itd. Motivira jih vizija razvoja, ki jo še ocenjujejo kot uresničljivo. V njenem uresničevanju se preizkušajo.

12. Organizacijska kultura

V zelo uspešnih organizacijah v znatni meri gojijo organizacijsko kulturo (za organizacijo značilen sistem vrednot, prepričanj, skupna interpretacijska shema članov, celota posebnih lastnosti organizacije, itd.). V zelo uspešnih organizacijah prevladuje projektna kultura (kultura nalog), ki se izraža v tendencah po projektni ali matrični organizaciji. V njej je poudarek na opravljanju delovnih nalog in vse je podrejeno temu cilju. V organizacijah, kjer gre za »očete-rešitelje«, so bolj poudarjali pomen discipline delavcev. Čeprav ni na razpolago zadostnih podatkov, je vendarle mogoče sklepati, da je v zelo uspešnih organizacijah prišlo do premika od birokratskega tipa organizacije (ki je pri nas značilen za poprečje), k projektne- mu tipu organizacije. Glede na prepričanje vodilnega tima, da je to dober tip organizacijske kulture, lahko pričakujemo tudi prihodnji razvoj v tej smeri. Pri poslovnem organu se organizacijska kultura kaže v stilu vodenja.

13. Stil vodenja

Stil vodenja, ki je v uporabi v zelo uspešnih organizacijah, ni novit. Gre za razlike med organizacijami in za razlike znotraj organizacij. V obeh primerih pa gre za isto kakovost razlik, za razlikovanje med bolj ali manj demokratičnim in bolj ali manj avtokratskim načinom vodenja.

Med preučevanimi organizacijami so razlike v uporabljenem stilu vodenja v tej smeri, da »očete-rešitelji« uporabljajo bolj avtokratičen način vodenja. Ta je pogojen in utemeljen z njihovim položajem in zgodovino v organizaciji. V besednjaku teorije vpliva bi rekli, da temelji na reputacijski moči. Izraža se v tem, da pomembne odločitve pogosto ali praviloma sami predlagajo in potem dosežejo, da jih v kolektivu izvedejo. Pri tem uspevajo, ker so se njihove odločitve doslej

praviloma pokazale kot uspešne. V preteklosti so uspeli uresničiti velik del pozitivne vizije razvoja organizacije. Ob tem uporabljajo tudi znanje drugih, vendar odločitve so v večji meri njihove. So starejši in praviloma tehnični strokovnjaki (ne glede na formalno izobrazbo).

Predvsem »nasledniki« (podobno kot »integratorji«) uporabljajo bolj demokratičen stil vodenja, vsaj v vodilnem vrhu. Ker so mlajši (na položaju poslovodnega organa in v kolektivu nasploh), morajo uporabljati predvsem moč, ki temelji na znanju in sposobnosti koordinacije (organiziranja). Ne odločajo sami, predloge odločitev jim pripravijo drugi. Praviloma tudi niso tehnični strokovnjaki v panogi temeljne dejavnosti. Delitev dela na vrhu v organizaciji je večja, poslovodni organi sami predlagajo odločitve, ki so njihova osebna kreacija, le na področju svoje stroke. Odnosi v vodilni skupini so demokratični, odločitev skupna.

Znotraj organizacij gre za večjo stopnjo demokratičnosti pri vodenju v vodilni skupini na vrhu. Vodenje na najnižjih organizacijskih ravneh pa je dokaj izrazito linijsko hierarhično. To je skupna lastnost vseh organizacij. Povsod so govorili o dobrih delavcih predvsem kot o discipliniranih izvajalcih delovnih nalogov. Njihovo kreativnost šele razvijajo. K temu pripomore deloma nizka kvalifikacijska sestava izvajalcev (v večini organizacij je nekvalificiranih in polkvalificiranih večina vseh zaposlenih), deloma tehnologija (masovna, visoko mehanizirana ali polavtomatska proizvodnja), pa tudi organizacija dela. Kreativni prispevek pričakujejo skoraj izključno od vodilnih in strokovnih delavcev.

Na vrhu, v ožji ali včasih tudi širši skupini, pa so ponekod (zlasti pri »naslednikih«) odnosi povsem demokratični, odločanje je skupno, poslovodni organ pa enak med enakimi.

14. O problemu moči

Poslovodni organi v zelo uspešnih organizacijah so sami ocenili, da imajo za uspešno opravljanje svoje dejavnosti v organizaciji dovolj moči. Srečali smo se celo z ocenami, da imajo preveč moči ali da jo imajo kolikor jo hočejo. To je v nasprotju z ugotovitvami iz literature, da bi vsi želeli več moči, kot jo imajo, pa tudi s prevladujočim prepričanjem pri nas, da direktorji nimajo dovolj moči, da bi lahko uspešno vodili organizacije. Za naš vzorec zelo uspešnih organizacij to gotovo ne drži. Ker pa tudi te organizacije delujejo znotraj istih zakonskih regulacij kot ostale, pomeni, da gre za odločujoč prispevek posebnih dejavnikov v organizacijah samih, zlasti za postopno ustvarjen ugled uspešnih poslovodnikov. Zadostna moč pa je gotovo pomemben korelat uspešnosti.

Znotraj organizacij torej uspejo v okviru zakonskih opredelitev uresničiti odnose, ki jim dajejo dovolj moči. Vir njihove moči so:

1. *Organizacijski.* Gre za formalni položaj, pri katerem je predvsem pomembno, da v celoti kontroliramo komunikacijske procese. V treh od enajstih organizacij dosegajo to že tudi s pomočjo računalnikov. Nadalje je pomemben osrednji položaj v organizaciji dela.

2. *Skupinski viri.* Brez izjeme smo v vseh preučevanih organizacijah ugotovili, da je skupina na vrhu, ki je večinoma označena kot »kolegij direktorja«, dominantna koalicija. Njen formalni položaj je lahko različen, dejansko pa povsod funkcionira kot strokovni in operativni štab. Vsi predlogi temeljnih odločitev nastanejo oziroma »grejo skozi« kolegij. Večina poslovodnih organov ima več kolegijev (ožji, širši, itd.). Tako pride do poenotenja stališč najvplivnejših posa-

meznikov v organizaciji. »Očetje-rešitelji« dosegaajo enotnost na vrhu na bolj avtorski način, »nasledniki« in »integratorji« pa na bolj demokratičen način. Toda homogenizacija na vrhu dosežejo vsi. Pri tem v fazi priprave in razprave o predlogih večinoma ne le dopuščajo, ampak tudi vzpodbujajo strokovne ugovore in različno argumentacijo. V to fazo na dokaj neformalen način po potrebi (glede na strukturo moči in glede na tradicijo) vključijo tudi vodstva samoupravnih organov in političnih organizacij. Tako prevlada strokovna utemeljitev predloga. Večina poslovnih organov je navajala, da svoje predloge umaknejo, če so strokovni ugovori prepričljivi in da si strokovnih ugovorov želijo še več. Pri poenotenju dominantne koalicije in pomembnih posameznikov v organizaciji, poslovni organi pokažejo tudi izjemno organizacijsko in prepričevalno sposobnost.

3. *Individualni viri.* Gre za lastnosti, kot je stopnja formalne izobrazbe, uspešnost delovnih izkušenj, primerne osebnostne lastnosti (glede na skupino, v kateri delujejo), v preteklosti nakopičene prednosti (doseganja uspešnost), pa tudi za intuicijo, ipd. Prav tako ni nepomemben vpliv političnih in drugih funkcij, ki jih opravljajo (anticipacija družbenih ukrepov, zgodnje spoznavanje omejevalnih dejavnikov, itd.) zunaj organizacije.

V raziskanih organizacijah poslovni organi uspešno aktivirajo svojo moč. Pri uresničevanju svojih zamisli so odvisni od številnih dejavnikov znotraj in zunaj organizacije. Znotraj so taki dejavniki: zbori delavcev, delavski svet, družbenopolitične organizacije, strokovne službe, najšibkejši oddelek, itd. Pri teh dejavnikih poslovni organ sorazmerno lahko dosega primerno stopnjo odvisnosti. To je stopnja, pri kateri ga navedeni dejavniki ne ovirajo, čutijo pa se dovolj pritegnjene in odgovorne za organizacijo, da se z njo identificirajo. Zunanji dejavniki, od katerih je poslovni organ odvisen, pa so: kupci, dobavitelji, banke, družbenopolitične skupnosti, znanstveno-raziskovalne organizacije, itd. Pri teh je stopnja odvisnosti večja in pogosto tolikšna, da je resna ovira uspešnemu poslovanju. Posebej izstopa pri nas odvisnost od dobaviteljev surovin (njihov monopolni položaj in nizka kakovost) ter republiške in federalne uprave (nestabilna sistemska pravila igre).

Uporaba virov moči in načini njihovega aktiviranja so pri poslovnih organih zelo uspešnih organizacij podrejeni enemu cilju: doseganje uspešnosti organizacije. Ne gre za uporabo moči v osebne namene ali kaj podobnega. Zato pa je v teh organizacijah moč poslovnih organov tudi sprejeta s strani delavcev.

15. Vodenje in upravljanje

V preučevanih organizacijah nismo srečali konfliktov med vodenjem in samoupravljanjem. Poslovni organi večinoma veliko delajo s predsedniki delavskih svetov in njihovih izvršilnih organov. Odsotnost konfliktov ne pomeni, da ne obstojijo razlike v nazorih o posameznih problemih in njihovih rešitvah. V začetni fazi odločanja so ti nazori lahko celo zelo in pogosto različni. Vendar v fazi priprav odločitev pride do poenotenja stališč. Predlogi, ki jih v imenu strokovnih služb posreduje v odločanje delavskemu svetu ali celotnemu kolektivu poslovni organ, so poprej praviloma tako pretehtani, prefiltrirani, itd., da so skoraj vedno sprejeti. To v celoti velja za predlog poslovne politike, ki ga delavskemu svetu poda poslovni organ, in za predloge investicij, o katerih odločajo delavci z osebnim izjavljanjem. Če predlog »ne gre gladko skozi« na delavskem svetu ali drugje,

ga poslovodni organ praviloma umakne in ponovno predloži po dodatnih uskladi-
tvah.

Področje, kjer ta mehanizem ne funkcionira in kjer so bili večji konflikti, je nagrajevanje strokovnjakov. V zadnjih letih so delavci v polovici organizacij iz našega vzorca zavrnil predlog pravilnika o osebnih dohodkih, ki je predvideval boljše nagrajevanje uspešnih strokovnjakov – kar je bil v bistvu predlog poslovodnega organa.

Odnose med poslovodnim organom in samoupravnimi organi v preučevanih organizacijah bi lahko ocenili kot odločne. To dosegajo predvsem z zelo dobrim in poštenim informiranjem kolektiva in samoupravnih organov. Ni neuresničenih sklepov samoupravnih organov, ni nezaupanja . . . Nasprotno, prevladuje skupna naravnost poslovodnih in samoupravnih organov na uspešnost organizacije in sprotno uravnavanje sodelovanja pri tem. Občasno prisotnost konfliktov na sejah delavskega sveta, ki se jih poslovodni organi preučevanih organizacij redno udeležujejo, smo opazili le v dveh organizacijah.

V procesu samoupravnega odločanja v preučevanih zelo uspešnih organizacijah se poslovodni organi koncentrirajo na dajanje iniciative, pripravo predloga (preko strokovnih služb) in izvrševanje sprejetih odločitev. Samoupravni organi oziroma delavci v celoti pa imajo odločilno vlogo pri sprejemanju odločitve in pri kontroli njenega izvajanja. Sodelovanje med poslovodnim organom in samoupravljanjem je tudi sicer prisotno. Proces odločanja je v preučevanih organizacijah precej racionaliziran (kar od zunaj ni vedno dobro ocenjeno). Poslovodni organi so aktivni tudi pri iskanju kandidatov za ključne samoupravne funkcije.

Vpliv poslovodnih organov v preučevanih organizacijah na samoupravljanje je sorazmerno močan. Poslovodni organ ga dosega s svojo udeležbo v pripravi samoupravnih odločitev, s svojo prisotnostjo in aktivnostjo (prepričevanjem) pri odločanju ter s tem, da poskrbi za kakovostno in pravočasno informiranje kolektiva. Vendar je v teh organizacijah močan tudi delavski svet, takoj za poslovodnim organom in njegovim kolegijem.

Praviloma poslovodni organi, posebej »integratorji« in »naslednik« v samoupravljanju ne vidijo kakšne ovire v delovanju in uspešnosti organizacije. Nasprotno, od samouprave pričakujejo več spodbud, več kritičnosti, itd. Na tak način pričakujejo povečano identifikacijo delavcev z organizacijo. Da so samoupravljanje v teh organizacijah tudi racionalizirali, pa je bilo že omenjeno.

16. Odnosi s političnimi organizacijami

Tudi odnosi med poslovodnim organom in družbenopolitičnimi organizacijami so v zelo uspešnih organizacijah nekonfliktni. Obstoji dogovorjena in sporazumna delitev dela in skupna naravnost k uspešnosti organizacije v celoti. Politične organizacije imajo v tem okviru dovolj nalog in precej prostora za svojo aktivnost. Vendar pa poslovodni organi vztrajajo, da so tudi dejavnosti političnih organizacij usklajene v celotno poslovno in razvojno politiko. V nekaterih organizacijah so posebej opozorili, da povezovanje med samoupravnimi organi in vodstvi družbenopolitičnih organizacij poteka preko poslovodnega organa, ob njegovi obveščeni in soglasju. To ne pomeni, da poslovodni organ določa ali omejuje dejavnost teh organizacij, ampak da se celotno usklajevanje opravi na enem mestu (razširjeni kolegij).

Verjetno je kot ključni dejavnik uspešnosti preučevanih organizacij mogoče opredeliti homogenost kolektiva, posebej pa homogenost vodilne ekipe (dominantne koalicije). Organizacija ima dolgoročne cilje (strategijo), ki jo zaposleni v celoti sprejemajo (v zadostni meri). Dejavnost organizacije v celoti je podrejena tem dolgoročnim ciljem.

Posebej so poslovodni organi poudarjali homogenost v vodilni ekipi (kolegiju). Ne glede na to, ali je poslovodni organ »prvi med enakimi« ali »enak med enakimi«, v vodilni ekipi ni strank, ni nikogar, ki bi »metal pesek v kolesje funkcioniranja organizacije«. Tako se lahko ukvarjajo s problemi, ne trošijo ne časa ne energije za medsebojno obračunavanje. Ekipa, ki je enotno prepričana, da so postavljeni cilji dobri in jih je pripravljena zavzeto uresničevati, je nujen pogoj uspešnosti organizacije. Cilje lahko ta ekipa in kolektiv tudi sproti ali po potrebi redefinira. Vendar se s homogenostjo dosega usmerjena uporaba razpoložljive človeške energije organizacije. S tem pa organizacija postane močna in sposobna za premagovanje ovir v okolju in znotraj organizacije. Postane boljša od drugih.

Zato so poslovodni organi poudarjali pomen dobrih sodelavcev v vodilni ekipi. Tisti poslovodni organi, ki so že dalj časa v organizaciji, so si takšno ekipo že oblikovali v preteklosti. Problem je, kadar kdo iz te ekipe izstopi ali odpade. Razlogi so lahko različni: starost, utrujenost, konceptijska razhajanja, itd. Tisti, ki so šele prišli v organizacijo pa zato poudarjajo pomen možnosti, da bi si direktor lahko sam izbral najbližje sodelavce. Usklajena ekipa se ne oblikuje na hitro. Praviloma je ob spremembi direktorja potrebna tudi sprememba v ekipi. Zato pogosto spreminjanje osebe na položaju direktorja zahteva vedno znova usklajevanje vodilne skupine. To pa poleg drugega zahteva tudi veliko časa, kar pa negativno vpliva na uspešnost organizacije (vodilni se ukvarjajo s seboj namesto s problemi organizacije).

Usklajenost ekipe ne pomeni nekega standardnega vzorca, ki bi bil enak ali vsaj podoben za vse organizacije. Gre za usklajevanje strokovnih profilov, filozofije organizacije in osebnostnih lastnosti oziroma značilnosti. To pa je kombinacija toliko dejavnikov, da je pravzaprav neponovljiva (ali pa se vsaj ponavlja zelo redko).

»Stranke« so odpravljene ali pa so vsaj zelo šibke tudi med vsemi zaposlenimi. Poslovodni organi so vsi po vrsti ponavljali, da je »za njimi« vsaj 80% kolektiva, da torej uživajo podporo velike večine. Ta podpora se je izoblikovala na različne načine. Ključni pomen imajo nedvomno izkušnje kolektiva s poslovodnim organom v preteklosti. Posebej, kadar gre za poslovodne organe, ki so organizacijo rešili pred propadom ali jo spravili iz krize. Vsaj dokler se način in vsebina dejavnosti poslovodnega organa potrjuje v uspešnosti organizacije, ga kolektiv podpira. To ne pomeni, da v kolektivu ni konfliktov. So, včasih tudi v odnosu do poslovodnega organa oziroma vodilne ekipe. Štrajke poznajo tudi v zelo uspešnih organizacijah. Vendar konflikte razrešujejo funkcionalno za organizacijo, ker imajo za to potrebna sredstva in moč.

Razen s prepričevanjem, dokazovanjem z uspešnostjo delovnih organizacij in kadrovanjem, se poslovodni organi pri zagotavljanju homogenosti poslužujejo tudi ostrejših sredstev, če je potrebno. Če pride recimo do spora o konceptu razvoja organizacije, mora posameznik ali skupina, ki je »porazena«, zapustiti to organizacijo. S tem poslovodni organ precej tvega, kajti njegova koncepcija se mora potrditi v poslovodnih rezultatih. Glede na pogoste spremembe meril in nestabilna

pravila igre zunaj organizacije, je to seveda precej težko ugotovljivo tveganje. Dobri ali slabi rezultati so lahko posledica pravilne ali nepravilne koncepcije poslovnega organa in njegove ekipe ali pa tudi zunanjih dejavnikov. Zato je večja stabilnost družbenih »pravil igre« za dejavnost poslovnega organa nujnost, da bi se v uspešnosti organizacije dejansko zrcalila prav uspešnost poslovnega organa.

Velika homogenost kolektiva, soglasje glede postavljenih ciljev in uporabljenih sredstev, omogoča poslovnim organom tudi večje poslovno tveganje. Eventualne negativne posledice, do katerih mora priti (saj ne morejo biti prav vse poslovne odločitve uspešne), kolektiv jemlje kot normalen poslovni riziko. Seveda s tem tvegajo tudi poslovni organi. Kajti večina najpomembnejših poslovnih odločitev, ki so jih predlagali, mora vendarle biti uspešna. V preučevanih organizacijah je tudi bila (sicer jih ne bi izbrali v vzorec).