

## LASTNIKI ORGANIZACIJSKE SKUPNOSTI

**Povzetek:** *Vprašanje lastništva zaposlenih, če vzamemo za merilo le ekonomske kazalnike uspešnosti podjetij, ne ponuja enoznačnega odgovora. Rezultati so ali navdušujoči ali pa povsem odklonilni. Ambivalentnost izkušenj s programi lastništva zaposlenih v svetu zato daje slutiti, da v dosedanjem proučevanju niso bili zajeti vsi relevantni vidiki, ki vplivajo na učinkovitost teh programov. Da bi odgovorili na uvodno vprašanje, skušamo razkriti nekatere temeljne mehanizme organizacijske kohezivnosti, povezane tako s pripadnostjo zaposlenih kot tudi z njihovim lastništvom. Naše ugotovitve kažejo, da je uspeh lastništva zaposlenih odvisen od prisotnosti oz. odsotnosti fenomena, ki mu rečemo organizacijska skupnost. Članek razlaga navedeni fenomen in hkrati obravnava tudi način graditve take organizacijske skupnosti s pomočjo internomarketinških odnosov.*

**Ključni pojmi:** *lastništvo zaposlenih, opolnomočenje, organizacijska skupnost, internomarketinški odnosi*

## Uvod

Vprašanje lastništva zaposlenih je predmet mnogih diskusij v času vsesplošne spremembe družbene paradigme, ki smo ji priča v zadnjih desetletjih. Razpadanje totalitarnih mitov, globalizacija trgov in vrednot, politična in družbena demokratizacija, depatriarhizacija družine itd. so pojavi, ki pritiskajo tudi na podjetja, da se kot ključni tvorci družbenega bogastva, ustrezno spremenijo, prilagodijo, demokratizirajo. Do nedavnega so namreč podjetja v odnosu do svojih zaposlenih delovala po maniri komandnega pristopa, povzetega po izkušnjah iz vojske, političnih gibanj ali pa cerkva. Demokratizacija podjetij je bila v moderni industrijski družbi ocenjena kot grožnja standardizirani kakovosti in unificiranemu nastopu organizacij in zaradi tega vedno zatirana ali pa v najboljšem primeru le navidezna.

Z nastopom družbe znanja, katere predhodnika sta storitvena industrija in posebej še informatika, se ta stara paradigma pričinja sesedati tudi v podjetjih in drugih organizacijah. Vse pomembnejši prično postajati usposobljeni zaposleni, ki lahko v prepletanju s sebi enakimi dobesedno iz nič ustvarijo nadvse uspešno organizacijo ali pa nasprotno, organizacijo (s svojim odhodom, nepripadnostjo, premočno kontrakulturo itd.) tudi uničijo.

\* Dr. Zlatko Jančič, docent na Fakulteti za družbene vede.

Imperativ opolnomočenja<sup>1</sup> vse večjega števila "delavcev z znanjem" tako predstavlja za modernistično organizacijsko miselnost nerešljiv problem. Zaposlenih (strokovnjakov) namreč ne more več prisiljevati k pripadnosti in povečanemu prispevku, saj lahko v vsakem trenutku odidejo iz podjetja. Vse težja postaja tudi druga oblika doseganja prispevka zaposlenih, to je njihovo finančno stimuliranje, saj ima to v doseganju ustrezne trajne motiviranosti, stroških dela, notranjega delovanja organizacije, kot tudi v pogledu socialnih posledic, svoje meje. Organizacijam tako ne preostane drugega kot spremeniti odnos do zaposlenih, da le teh ne obravnavajo več kot nadomestljive dele organizacijskega stroja ali pa zgolj kot strošek delovne sile, pač pa da v njih vidijo najpomembnejši vir svojega sedanjega in prihodnjega bogastva. To pa pomeni, da vodstva in lastniki opuste mentaliteto "gospodar-hlapec" in na zaposlene prično gledati kot na svoje enakopravne partnerje, da torej z njimi sklenejo novo družbeno pogodbo<sup>2</sup>.

V našem članku nas bo posebej zanimalo, kateri so načini doseganja tega novega odnosa in kako so ti povezani z vprašanjem lastništva kot ene izmed oblik povečevanja vključenosti zaposlenih v cilje organizacije. Videli bomo, da lastništvo samo po sebi ne pomeni rešitve. Ustvarjalno je le, če je povezavo s smislom, poslanstvom, pripadnostjo organizacijski skupnosti. Le-ta pa lahko obstaja le v pogojih razvitih internomarketških odnosov, ki se spletejo in delujejo med "člani organizacije"<sup>3</sup>.

## Dva primera lastništva zaposlenih

Proces lastninjenja podjetij v Sloveniji je v zadnjih letih ustvaril nešteto zgodb s srečnim ali pa manj srečnim koncem. Za našo razpravo bomo osvetlili le dve taki zgodbi, ki se zdita zelo ilustrativni za nadaljno razlago.

Prvo podjetje je mala, nekdanj nadvse uspešna storitvena organizacija iz prestolnice, vodilna na svojem področju, z visoko kakovostjo in izobraženostjo kadrov. Delovala je kot skupnost isto ali podobno mislečih, ki so cenili širše družbeno poslanstvo svoje organizacije. Temu so podrejali mnoge lastne interese, med drugim tudi finančne narave. Ko je v začetku devetdesetih let zakonodaja omogočila lastninjenje, so zaposleni iz lastnih prihrankov dokapitalizirali podjetje in si na ta način pridobili lastništvo nad celotnim podjetjem. Sprva je podjetje delovalo

<sup>1</sup> Opolnomočenje pomeni, da se avtoriteta pomika navzdol po hierarhični lestvici. Menedžerji prenehajo delovati kot usmerjevalci in nadzorniki in namesto tega prevzamejo vlogo voditeljev, mentorjev in omogočevalcev. Centralizacija se nadomesti z decentralizacijo na strateške poslovne enote, v katerih ima vsakdo besedo (Wheeler in Sillanpää (1997, 71).

<sup>2</sup> Chilton in Weidenbaum opisujeta splet pričakovanj, ki jih ponuja nova družbena pogodba. Obe strani naj bi si prizadevali, da:

– partnerstvo nadomesti prejšnji paternalizem

– bi na zaposlene gledali kot na vire dodane vrednosti in ne zgolj kot na strošek, ki ga je možno znižati

– se zaposlovalec in zaposleni osredotočata na želje in zahteve potrošnikov (v Carroll 1996, 484).

<sup>3</sup> Japonski jezik na primer ne pozna besed "delavec" ali pa "zaposleni". Vsakdo je le "sha-in", član organizacije (Vandermerwe 1995, 103).

s še večjo uspešnostjo, a se je kmalu pokazalo, da samo dejstvo lastništva ne more zavreti avtoritarnega, vse bolj nepredvidljivega in pogosto tudi napačnega načina vodenja podjetja. Poslanstvo podjetja je bilo sicer zapisano, a se v kaotičnosti tržne situacije ni več uresničevalo; vse bolj se je poudarjal zgolj profit, sredstva za njegovo doseganje pa so bila irelevantna. Vizija prihodnosti je tako postala povsem odprta, nejasna, negotova. V podjetju so se med ključnimi strokovnjaki in vodstvom pričela ostra trenja. Ob preteku moratorija na prodajo delnic je podjetje zapustila polovica vseh visoko usposobljenih kadrov in si raje poiskala samostojne poti nadaljnega delovanja. Podjetje je nato zašlo v velike kadrovske in finančne težave in ni nikoli več doseglo nekdanje slave.

Drugo podjetje se nahaja v eni izmed naših alpskih dolin. Je relativno veliko proizvodno podjetje s pretežno kvalificirano delovno silo. Podjetje je vedno imelo pomembno vlogo v razvoju kraja, profit je bil zmeren, vendar dovolj visok za spodobne plače in potrebne investicije. V procesu lastninjenja je večina zaposlenih in njihovih družinskih članov vanj vložila svoje certifikate in si skupaj z notranjim odkupom vodilnih pridobila večinski delež. Vodstvo podjetja je po končanem postopku lastninjenja hotelo, da bi ta večinski delež prodali tujemu partnerju. Na novonastale male delničarje je naslovilo pismo, s predlogom o možnosti prodaje deležev po kar trikratni nominalni vrednosti za delnico. V nasprotju s pričakovanji, se je cela dolina obrnila proti tej mamljivi ponudbi. Podjetja ljudje niso hoteli prepustiti tujcu, saj bi sicer prišlo do prevelike negotovosti v pogledu zaposlovanja ne le obstoječih kadrov pač pa tudi prihodnjih rodov. Zamenjali so vodstvo, ki mu tudi dotlej niso pretirano zaupali, in se podali na negotovo samostojno pot, brez pričakovanja, da bo vrednost delnic kdajkoli dosegla ponujeno in brez realnih zagotovil o ohranitvi delovnih mest.

Navedena primera sta opisa dveh skrajnosti v procesu lastninjenja slovenskih podjetij. V večini ostalih primerov posledice, s stališča našega proučevanja, niso bile tako spektakularne. Tu seveda zanemarjamo domnevne in dokazane primere odtujitve družbenega premoženja, ker za našo razpravo v tem trenutku niso relevantni.

Lastništvo slovenskih podjetij je vsekakor ostalo nedorečeno v smislu njegovega prihodnjega pomena tako za zaposlene kot tudi za organizacijo. Logika "gospodarja na svojem", spodbujena s predpostavko, da bodo ljudje, če bo šlo za njihov denar, ravnali racionalneje, bili pripadnejši in produktivnejši kot v primeru, če bi šlo za lastnino nekoga drugega ali pa za družbeno oz. nelastnino, se še ni pričela uveljavljati. Lastništvo zaposlenih se očitno vedno ne obnese v tolikšni meri, ki bi bila konstruktivna za njih same, kakor tudi za organizacijo, prav tako pa lahko postane notranje lastništvo tudi iracionalna kategorija, ki lahko zavaja v pogledu ekonomske realnosti, s katero se morajo organizacije srečevati v negotovem okolju.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Podobno opozarja tudi Halal, ko analizira ESOP model lastninjenja v ZDA: "Še tako briljantna upravljalvska inovacija ne more odpraviti železnega zakona ekonomike, da moramo živeti znotraj zmožnosti" (Halal 1996, 7).

S tem seveda ne mislimo negirati pomena in primernosti lastništva zaposlenih. Nasprotno, gre za nezadržan trend, ki se širi po vsem razvitem svetu. Pri nas je zaradi polpretekle zgodovine in specifične nacionalne kulture še posebej pomembno; postalo je pravzaprav *conditio sine qua non* delovanja vseh bivših družbenih podjetij.

V navedenih dveh primerih pa smo hoteli ilustrirati predvsem to, da lastništvo zaposlenih ni zgolj finančna naložba (to je še najmanj), ampak da gre pri njem, česar pa mnogi ne opazijo, še za nekaj bistveno večjega - za lastništvo smisla in poslanstva organizacij, za *solastništvo v organizacijski skupnosti*. Za naša dva primera lahko zato zavrđimo naslednje: prvo podjetje predstavlja primer razpadle organizacijske skupnosti, drugo pa primer na novo prebujene (širše) organizacijske skupnosti. V nadaljevanju si bomo podrobneje ogledali, kaj pravzaprav to pomeni in kaj sploh je organizacijska skupnost.

## Pojav organizacijskih skupnosti

Etzioni (1994) je velik pobudnik ideje "komunitarizma" ali preoblikovanja ameriške družbe v smeri graditve skupnosti ljudi, ki naj preseže že pregovorno individualistično razpršenost ("od jaz k mi") in po drugi strani obvaruje družbo pred najrazličnejšimi fundamentalističnimi organizacijami, ki skušajo postaviti življenje družbe na glavo (npr. Moral Majority itd.).

Pri tem se navezuje na nemškega sociologa Ferdinanda Tönniesa, ki je leta 1887 napisal delo *Gemeinschaft und Gesellschaft*. V njem avtor govori o tedanji industrijski organizaciji v kapitalizmu, ki je bila v popolnosti determinirana z ekonomskimi silnicami. Taka *Gesellschaft* pa predstavlja ogromen korak stran od *Gemeinschaft* - skupnosti, ki je bila značilna za predindustrijsko obdobje. Z nastankom podjetja (ekonomske organizacije) postane denar torišče vseh sfer družbenega življenja in pogojevalec družbenih odnosov (Swingewood 1991, 102).

Če po eni strani razumemo Etzionija, ki močno čuti problem odtujenosti in nehumanosti življenja v svojem okolju, pa se moramo vprašati, kaj to pomeni za področje poslovnih organizacij. Ali lahko torej tudi tu govorimo o skupnostih, v katerih je treba preseči zgolj profitni način poslovanja ter se vrniti k trajnejšim vrednotam ("od jaz k mi"), ki so jih izoblikovale tesno povezane človeške skupnosti v razvoju civilizacije? In če je temu tako, kako lahko organizacije potem sploh še ustvarjajo bogastvo?

O organizacijskih (korporativnih) skupnostih danes obstaja že kar obsežna literatura (Etzioni, 1994, Gozdz, 1995, Handy, 1995, Halal, 1996). Njena značilnost pa je zaenkrat še izrazita hevrističnost in poudarjena idealizacijska nota, prikaz nekega zelenega stanja, ki pa se v realnosti še ne odraža v zadostni meri. Kljub temu lahko že za celo vrsto podjetij trdimo, da znajo s svojim notranjim in zunanjim okoljem zgraditi zavidljivo organizacijsko skupnost. Nasploh velja omeniti, da skupnost, tako v življenju družbe kot tudi v poslovnem smislu, v resnici ni nov fenomen. Je le ponovno odkrit način odličnega delovanja organizacij, način preseganja njihove alienativne narave v sodobnih družbenih in tržnih razmerah. Po-

znali smo jo skozi proučevanje narodov in plemen, verskih organizacij, družbenih in političnih gibanj, kakor tudi najrazličnejših kooperativ, zadrug, podjetij.

Prvi poskusi oblikovanja organizacijskih skupnosti segajo v sredino prejšnjega stoletja s pojavom gibanja kooperativ, ki je nastalo na temelju vizije družbenega reformatorja in utopista Roberta Owena (1771 - 1858). Tisto, kar je bilo značilno zanje, sta bili participacija in solastništvo vseh članov. Wheeler in Sillanpää (1997) posebej izpostavljata spoznanje, da so kooperative že zdavnaj dokazale, da lahko organizacije dobro poslušajo temelječ na spletu skupnih vrednot in idej, ki nimajo nujno opravka zgolj z ustvarjanjem profita. Če so te vrednote pravilno artikulirane in razumljene, je njihova posledica vidna v visoki pripadnosti in opolnomočenju ljudi.

Odtujeno podjetje, kjer služujemo, in se v zameno za denar včasih potrpežljivo, včasih pa stresno odpovedujemo delu energije, predvsem pa svobodi, vrednotam in vezem iz siceršnjega okolja, je v preteklosti postalo za velik del ljudi samoumevno dejstvo. Vendar pa bi, kljub navidez jasni ekonomski podstatu organizacij, podroben uvid razkril, da v resnici ljudje iščejo skupnost in vrednote tudi na svojem delovnem mestu, kjer preživijo pravzaprav večino svojega aktivnega življenja. Ta skupnost je lahko ožja ali širša, bolj ali manj tesna, kar je po eni strani odvisno od kulture okolja, iz katerega prihajajo zaposleni, po drugi pa od globine skupnih vrednot, ki se vzpostavijo na delovnem mestu. Večjo vlogo skupnosti gre pripisati v manjših podjetjih, kjer lahko delujejo polni navzkrižni medsebojni odnosi, manjši, bolj razpršen pomen pa imajo skupnosti v visoko strukturiranih korporacijah (danes gre sicer trend k razbijanju le - teh na množico manjših enot, ki so lahko bližje samim sebi in s tem tudi potrošnikom). Kakorkoli že, organizacijska skupnost postaja vse bolj stvarnost in s tem tudi najbolj vroča tema zadnjih let v delu družboslovja, ki se ukvarja s problematiko organizacij.

Vrsta avtorjev s področja menedžmenta in marketinga danes govori o organizacijski oz. korporativni skupnosti (corporate community) kot posebnem načinu delovanja organizacij, z novimi pravili ustroja in delovanja. Tako Halal (1996) organizacijsko skupnost opredeljuje kot ideal novega menedžmenta, odprt sistem, katerega cilj mora postati ne le ustvarjanje profita pač pa omogočanje dobrobiti za celoten sistem<sup>5</sup>. Brown in Isaacs (1995) govorita o združevanju najboljšega kar poznamo iz proučevanja korporacij in najboljšega iz zgodovine človeških skupnosti<sup>6</sup>. Nirenberg (1995) skupnost delovnega mesta, kot jo sam imenuje, povezuje

<sup>5</sup> Konosuke Matsushita, predsednik istoimene japonske korporacije, ene največjih na svetu, je v povezavi s tem dejal naslednje: "Profit ne bi smel biti primarni cilj poslovanja. Pravi smisel poslovanja je prispevati k razvoju družbe v zameno za rabo njenih virov" (v Halal 1996, 65).

<sup>6</sup> Na osnovi eksperimenta med vodilnimi in zaposlenimi na vzorcu organizacij z vsega sveta sta Brownova in Isaacs (1995) skušala izluščiti pomen terminov korporacija in skupnost. Korporacija naj bi pomenila avtoriteto, birokracijo, tekmovalnost, moč in profit. Skupnost pa je manj jasna, vsekakor pa danes še zdaleč ni neposredno povezana z organizacijskim (korporativnim) življenjem. Odgovori so omenjali širše družbeno pomembne projekte, pri katerih ljudje skupno sodelujejo, pomagajo in jih podpirajo. Drugi odgovori so omenjali srečanja meščanov, demokracijo in osebno odgovornost za skupno dobrobit. Tretji so zopet omenjali pripadnost, timski duh in zabavo itd. Kakor koli se že opredeli skupnost, to vedno vzbuja predstavo o bogatejšem in bolj vključenem vrednotenju sebe v odnosu do večje celote.

s preseganjem tiranije organizacij in ustvarjanjem demokracije na delovnem mestu. Handy (1995) pa organizacijske skupnosti dvigne na raven entitet, ki jih ni mogoče kupiti. Vrsta drugih avtorjev obravnava isti fenomen, a ga poimenuje drugače, kot npr.: skupnost déležnikov (Jančič 1993)<sup>7</sup> ali pa déležniška korporacija in mini družba (Wheeler in Sillanpää 1997)<sup>8</sup>.

Kljub mnogim poskusom danes še ne obstaja jasna definicija, kaj sploh organizacijska skupnost je. Peck (v Gozdz 1995,4) meni, "da lahko definiramo le tiste stvari, ki so manj kot mi". To ponazori s primerjavo z električno energijo. Definiramo lahko vse, kar ta počne in tudi načine tega početja, posamezne dele celote, ne moremo pa logično in jasno definirati, kaj je to električna energija. Tudi organizacijska skupnost je celota, sinergična entiteta, ki ni le seštevek ljudi v organizaciji, pač pa je zanjo ključen način sodelovanja (komuniciranja) med njimi, ki lahko ali pa ne ustvari organizacijsko skupnost. Taka holistična opredelitev nas torej v mnogočem zaenkrat prepušča lastnemu občutku pri opredelitvi tega pojma.

Brown in Isaacs (1995, 73) navajata sedem sestavin, pomembnih za organizacijsko skupnost (7 C):

- *pripadnost (commitment)*
- *usposobljenost (competence)*
- *prispevek (contribution)*
- *sodelovanje (collaboration)*
- *trajnost (continuity)*
- *vest (conscience)*
- *pogovor (conversation).*

Organizacijska skupnost naj bi torej temeljila na pripadnosti usposobljenih zaposlenih, ki skušajo v sodelovanju z drugimi dati od sebe čim večji prispevek. Je trajna oblika sodelovanja, kjer igra močno vlogo vest ljudi in v kateri se delovanje ter spori razrešujejo s pogovorom med enakimi.

Ne da bi se spuščali v detajlno razlago posameznih elementov, povejmo le, da je za našo razpravo posebej pomemben prvi element. Pripadnost je namreč temelj, na katerem celotna zgradba stoji ali pade. Na osnovi medsebojno danih obljub s strani organizacije in s strani zaposlenih, se lahko v organizaciji prične pojavljati fenomen skupnosti, ki se izraža skozi skupne vrednote, specifičen jezik, simbole, legende in mite. Vse to seveda lahko traja, se krepi in daje tudi odlične rezultate vse dotlej, dokler ne pride do kršitve odnosa recipročnosti in soodvisnosti, skratka zaupanja med organizacijo in njenimi člani<sup>9</sup>.

Brown in Isaacs (1995, 74) v povezavi s tem še trdita, da je posebej težko doseči pripadnost, če ljudje nimajo tudi deleža v podjetju. Sicer je lahko po njenem mnenju pripadnost le fraza. Kakor se lahko strinjamo s to zadnjo ugotovitvijo, pa

<sup>7</sup> Tudi Halal (1996, 113) meni, da je organizacijska skupnost več kot le način vključevanja zaposlenih. Gre za splet vseh déležnikov organizacije.

<sup>8</sup> "Podjetij ne bi smeli razumeti zgolj kot mikro ekonomij, v njih bi morali videti tudi mini družbe" (Wheeler in Sillanpää 1997, 125).

<sup>9</sup> O tem glej tudi v Bate (1996).

ponovno opozarjamo, da velja tudi obratno, in sicer, da finančni vložek oz. delež sam po sebi ne more zagotoviti trajnega obstoja organizacijske skupnosti.

### Lastništvo članov organizacijske skupnosti

Sodoben razvoj "industrijske demokracije" na novo odkriva pomen najrazličnejših oblik in modelov participacije zaposlenih. Začno se pri preprosti pravici biti informiran in se razpredajo vse do razvitih metod soupravljanja zaposlenih (Gostiša 1996). Izven teh gibanj, ki so v glavnem posledica neokorporativističnih dogovorov, v delu industrije prihaja do bistveno bolj spontanah inahč industrijske demokracije, pa naj si gre za nove kooperative (npr. Mondragon v Baskiji, kjer gre za popolno soodločanje vseh članov) ali pa za novodobna razsvetljena podjetja (Embley 1993).

Če torej sprejmemo tezo, da naj bi "trendi k opolnomočenju<sup>10</sup>, participaciji, sodelovalnim delovnim odnosom, človeškim vrednotam in ostalim demokratičnim idealom vodili k razvoju organizacijskih skupnosti" (Halal 1996, 9), moramo ob tem ovrednotiti tudi pomen lastništva zaposlenih kot dejavnika demokratičnosti v organizacijskem življenju.

Najbolj znan poskus v smeri lastništva zaposlenih predstavljajo zagotovo projekti ESOP (Employee Stock Ownership Plan). V ZDA zaposleni skozi ESOPe nadzorujejo 12 odstotkov vseh delnic, njihovi predstavniki sede v upravah 300 velikih podjetij (ponekod imajo zaposleni celo večino) in število ESOPov narašča z 10 odstotno letno rastjo (Halal 1996, 62). Solastništvo naj bi prispevalo k večji pripadnosti in tudi k večji produktivnosti ter kakovosti dela. Kljub temu še ni docela jasno, ali gre res za vsesplošno sprejemljivo upravljavsko inovacijo ali ne. Vrsta izkušenj z ESOPi v ZDA, Veliki Britaniji in drugod po Evropi je namreč pokazala, da se zlasti v primeru velikih korporacij pojavi problem birokratizacije ESOPov in prepada oz. antagonizma med vodstvom in zaposlenimi, ki ni v ničemer drugačen od organizacij z zunanjimi lastniki<sup>11</sup>. To je na koncu lahko tudi temeljni razlog za prenekateri propad programa ESOP. Drugače je v manjših podjetjih ali pa v korporacijah, kjer jim uspe zmanjšati število hierarhičnih ravni upravljanja (Wheeler in Sillanpää 1997). Avtorja navajata še specifičen primer Japonske, ki pa je poglav-

<sup>10</sup> Leta 1994 je Industrial Society s pomočjo raziskave v 580 angleških podjetjih odkrila izjemno pomembnost opolnomočenja (empowerment) zaposlenih. Rezultati podjetij, ki s pomočjo posebnih programov aktivnosti opolnomočajo širok krog svojih zaposlenih, so v primerjavi z drugimi podjetji izraženi v boljših storitvah potrošnikom, hitrejšem inoviranju in odzivanju na spremembe, povečani produktivnosti in tekmovalni sposobnosti. Raziskovalci so poročilo zaključili z naslednjo ugotovitvijo: "Danes postaja že konkurenčna slabost, če se odločneje ne opredelimo za razpršitev moči znotraj podjetij, čeprav bodo verjetno tudi v prihodnje še obstajala posamezna podjetja, ki delujejo po načelih "ukazovanja in nadzora". Toda opolnomočenje je izvedljivo le, če vsi zaposleni sprejmejo skupno vizijo podjetja, kar pomeni, da morajo biti osnovne vrednote podjetja povsem jasno opredeljene" (Wheeler in Sillanpää 1997, 193).

<sup>11</sup> Delavec železarne Weirton, njen solastnik po programu ESOP, ki so ga zaradi nujne po zniževanju stroškov odpustili, se je takole čudil: "Kako nas morejo odpustiti, ko pa smo vendar lastniki podjetja" (Halal 1996, 7)?

je zase tudi v tem primeru. Kultura tamkajšnje družbe ustvarja svojevrstne oblike participacije članov organizacij, še posebej zaradi še vedno prevladujočega modela doživljenjske zaposlitve. Skupinska pripadnost temelji na prepričanju o soodvisnosti vseh: lastnikov, menedžerjev, zaposlenih in potrošnikov.<sup>12</sup>

Lastništvo v organizacijski skupnosti tako ne more predstavljati le finančne udeležbe zaposlenih. Uspešno lastništvo zaposlenih je hkrati tudi lastništvo smisla in poslanstva poslovanja, je pravica in odgovornost biti član organizacije, ki se ukvarja s tako dejavnostjo in na tak način, da ljudje lahko verjamejo vanjo.

## Podjetje in organizacijska skupnost

Doslej povedano nas vodi k predpostavki, da lahko v organizacijskem življenju razlikujemo dva ekstrema. Prvi predstavlja tradicionalno podjetje oz. poslovno organizacijo, ki naj bi delovala kot nekak stroj za ustvarjanje profita lastnikov, drugi pa organizacijsko skupnost, ki deluje kot organizem za omogočanje dobrobiti celotnega sistema, katerega del je. Med njima se seveda v realnem življenju uvršča večina organizacij z bolj ali manj izraženimi posameznimi značilnostmi ene ali druge oblike. Navedli bomo nekatere skrajne lastnosti obeh.

*Tabela 1: Nasprotja med poslovno organizacijo in organizacijsko skupnostjo*

LASTNOSTI	POSLOVNA ORGANIZACIJA	ORGANIZACIJSKA SKUPNOST
cilj, smoter poslovanja	profit za lastnike	dobrobit sistema
odgovornost	delničarjem	deléžnikom
predpostavke odnosov z okoljem	nezaupanje	zaupanje
način doseganja produktivnosti	prisila in/ali mat. stimulacija	poslanstvo, smisel, int. marketing
lastništvo	zunanji lastniki	notranji lastniki
skrb za kakovost	kontrola	samokontrola
odnosi notranje menjave	moč	recipročnost
odnos vodstva do zaposlenih	zamenljiva delovna sila	člani, partnerji
marketinška usmeritev	transakcije, kupčije	marketinški odnosi
način vodenja	upravljanje/birokracija	soupravljanje/demokracija

<sup>12</sup> Japonci imajo zgrajeno tradicionalno vez med podjetjem in njegovimi člani. Gre za močan občutek istovetnosti in recipročnosti oz. vzajemnosti, ki stoni na partnerstvu (Vandermerwe 1995, 103).



Naše proučevanje se ne spušča v oceno pravilnosti oz. nepravilnosti katerega od pristopov. Uspešnosti podjetja namreč ni možno zaukazati nasploh, zanjo ne obstajajo univerzalni zakoni, saj je vedno odvisna od konteksta, v katerem se nahaja organizacija. Nakazujemo torej le smeri, h katerim mora stremeti podjetje, ki se zaradi pritiskov bodisi zunanjega bodisi notranjega okolja, želi spremeniti v smeri sodobnejših trendov.

## Internomarketinški odnosi

Oblikovanje organizacijske skupnosti je dolgotrajen proces, ki temelji na doslednem spoštovanju recipročnosti in zmanjševanju distance v odnosih med organizacijo in njenimi zaposlenimi. Prav tu pa lahko pomemben prispevek pričakujemo predvsem s strani sodobnejših spoznanj o pomenu internega marketinga.

Interni marketing definiramo kot način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov z zadovoljevanjem vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave (Jančič 1996, 84). Idealno je, da torej organizacija z zaposlenimi vstopi v procese graditve internomarketinških odnosov, ki temelje na premisah ekvivalentne menjave, zaupanja in izražene intrinzičnosti medsebojnih razmerij, katerih cilj je doseganje obojestranskega zadovoljstva.

Obsežna literatura o internem marketingu (Berry 1981, Gummeson 1985, Flipo 1986, Jančič 1990, Percy in Morgan 1991) je tega prikazovala kot odlično upravljalno orodje, ki je zrcalna slika aktivnosti, ki jih organizacija vrši v svojem zunanjem okolju. Predpostavka teh in še mnogih drugih avtorjev je bila, da je organizacija lahko uspešna na svojem eksternem trgu le toliko, kolikor je uspešna v upravljanju menjave z lastnimi zaposlenimi. Na temelju tovrstnih teoretskih izhodišč so se izoblikovale metode izvajanja internega marketinga, ki pa so v praksi ohranile perspektivo organizacije oz. njenega vodstva kot ekskluzivnega agensa sprememb in obenem zanemarjale dejansko interaktivno in vzajemno naravo odnosov v organizaciji. Projekti internega marketinga so tako nastajali v "slonokoščinih stolpih" poklicnih načrtovalcev ali pa v pisarnah zunanjih svetovalcev in bili zaradi svoje neživljenjskosti in poudarka zgolj na internem komuniciranju (od tod tudi sum o morebitni manipulativni naravnosti tovrstnih načrtov) pogosto neuspešni. Skušali so vzpostaviti unificirane načine vedenja in dominantno organizacijsko kulturo, katero se je opravičevalo s tržnimi argumenti<sup>15</sup>.

Šele novejša spoznanja o pomenu internomarketinških odnosov počasi vnašajo zadostno mero verodostojnosti v ta izredno pomemben proces znotraj organizacije. Smisel le-teh je, da mora organizacija preseči zgolj kratkoročen transakcijski odnos z zaposlenimi in da torej ne gre za izvajanje novega načina eksploatacije zaposlenih, mehkega pritiska na zvečano produktivnost. Prej gre za

<sup>15</sup> Gabriel pravi, da kulturni inženiring ne deluje tako kot si domišljajo načrtovalci. Zaposleni si sicer lahko oblečejo kostum Donalda Ducka ali pa na ves glas prepevajo himno podjetja. To pa še ne pomeni, da so se popolnoma predali "dominantni" kulturi. V negotovem svetu ljudje resda hlepijo po smislu, toda to še ne pomeni, da bodo "kupili" kakršenkoli smisel (v Bate 1996, 40).

iskanje prave recipročnosti v odnosih med organizacijo in njenimi člani, za graditev odnosov nastajajoče organizacijske skupnosti.

## Zaključek

Aktivnosti, ki se ustavijo le pri zahtevah po participaciji zaposlenih in njihovem zgolj finančnem lastništvu, ocenjujemo kot prenizke, temelječe na ohranjanju statusa quo industrijske organizacije, ki počiva na antagonizmu med lastniki in vodstvom ter zaposlenimi. Še vedno izhajajo iz razmerja med menedžerjem in zaposlenim kot med "gospodarjem in hlapcem", ki ga naj participacija s privoljenjem vodstev benevolentno mehča. Morda je zavzemanje za te vrednote potrebno in smotno v organizacijah, ki temeljijo na delovni intenzivnosti, čeprav ni dokazano, da bi lahko participacija ali pa notranje lastništvo že sama po sebi vedno prinesla organizaciji tudi boljše ekonomske rezultate. Povsem drugače pa je v organizacijah, ki temelje na storitvah in znanju. Participacija je zanje temelj preživetja. Čim bolj pristna je, tem bolje je to za organizacijo. In najbolj pristna oblika participacije nastane, kadar organizacija preseže zgolj svojo poslovno naravo in postane prava organizacijska skupnost.

Za doseg prave organizacijske skupnosti, ki jo lahko zgradimo s simetričnimi internomarketinškimi odnosi, mora v organizaciji prevladovati duh obejestranske pripadnosti in zaupanja, ki pa ga v pogojih antagonizma ni moč pričakovati. Zaposleni morajo skupaj z menedžmentom soustvarjati organizacijo in postati neke vrste opcijski menedžerji.

Smisel organizacijske skupnosti ni poslovati v vakuumu, pač pa nasprotno, uspevati v najbolj kaotičnem in turbulentnem okolju sodobnega poslovnega sveta. Prednost skupnosti je v njeni sposobnosti izoblikovanja takšne konkurenčne prednosti, ki ni le fikcija strateških načrtovalcev, pač pa posledica jasnega poslanstva in skupnih vrednot, ki si jih dele vsi člani organizacije. Pomembna pri tem je tudi udeležba zaposlenih oz. njihova vloga kot notranjih lastnikov, ki je funkcija stopnje doseganja pogojev potrebnih za oblikovanje organizacijske skupnosti. Delovanje organizacije tako preseže zgolj kriterije ekonomske učinkovitosti in postane na nek način malodane ideološko pogojeno, sloneče na lepilu vrednot in smisla, sprejemljivih za vse člane organizacije kakor tudi njene ostale déležnike. Organizacija tako tudi najlažje preseže antagonistično naravo svojih notranjih odnosov in odnosov z okoljem in se organsko zlije z njim, ustvarjajoč pri tem sinergične uspehe, ki se v maniri medsebojne odvisnosti in pogojenosti odslikavanje v okolju in skozi pozitivno povratno zanko spet sooblikujejo samo organizacijo.

Ta soodvisnost pa ni zgolj spontana. Organizacija je v naravo umetno vnešen subjekt in mora za svoje preživetje udejanjati specifično strategijo preživetja. Spontanost tako obstaja le znotraj začrtanega okvira možnega in smotrnega in je le tako lahko produktivna. Od tod tudi smisel vodenja projektov internega marketinga oz. odnosov, ki temeljijo na njem. Procesi zaupanja, recipročnosti in držanja obljub so legitimni in smotni le v primeru, da se *ceteris paribus* izkažejo

kot uspešnejši tudi glede doseganja poslovnih rezultatov. Na videz mehka in idealistična struktura organizacijske skupnosti zato skozi tako prizmo postane vse kaj drugega, saj dosega konkurenčno prednost, ki je branljiva na dolgi rok in kar je najbolj pomembno, ni je moč posnemati s strani tekmecev.

Da so take organizacije v svetu vse pogostejše, smo že omenjali, da pa so možne tudi pri nas, je pred časom nakazala tudi raziskava 99 najuspešnejših organizacij v Sloveniji (Jančič 1990). S svojim strateškim pristopom k internemu marketingu in poskusi graditve tesnih medosebnih odnosov v smeri, ki jih zdaj poznamo kot temeljne za graditev organizacijske skupnosti, so najboljše slovenske organizacije že pred časom kazale, da, sicer intuitivno, vendarle težijo v pravo smer. Pravkar teče nova raziskava, ki skuša razkriti, koliko duha skupnosti je še ostalo v naših organizacijah po spremembah v političnem in gospodarskem življenju, ki so bile v zadnjem obdobju vse prej kot naklonjene tovrstnemu razmišljanju.

## LITERATURA

- Bate, Paul S. 1994. *Strategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Berry, Leonard L. 1981. *The Employee as Customer*, *Journal of Retail Banking*, Vol. III, 1. junij (str. 64-73).
- Brown, Juanita in Isaacs, David. 1995. *Building Corporations as Communities. The Best of Both Worlds*, v Gozdz (ed.): *Community Building. Renewing Spirit & Learning in Business*. San Francisco: New Leaders Press, Sterling&Stone, Inc.
- Carroll, Archie B. 1996. *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, 3.izdaja, Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Embley, Lawrence L. 1993. *Doing Well While Doing Good*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Etzioni, Amitai. 1994. *The Spirit of Community. The Reinvention of American Society*, New York: Touchstone.
- Flipo, Jean Paul. 1986. *Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies*, *European Journal of Marketing*, 20, 8 (str. 5-14).
- Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management. Sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*, Ljubljana: Enotnost, Studio Participatis.
- Gozdz, Kazimierz. 1995. *Community Building. Renewing Spirit & Learning in Business*, San Francisco: New Leaders Press, Sterling&Stone, Inc.
- Gummesson, Evert. 1985. *Applying Service Concepts in the Industrial Sector: Towards a New Concept of Marketing*, v Gronroos in Gummesson (eds.): *Service Marketing - Nordic School Perspective*, University of Stockholm.
- Halal, William E. 1996. *The New Management. Democracy and Enterprise are Transforming Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Handy, Charles. 1995. *Beyond Certainty. The Changing Worlds of Organizations*, London: Hotchinson
- Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing - strategija menjave*, Ljubljana: SM Univerza, GV.
- Jančič, Zlatko. 1993. *Teorija družbene menjave in celostni koncept marketinga*, doktorska disertacija, Ljubljana: FDV.
- Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*, Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.

- Nirenberg, John. 1995. *Workplace Community: The Struggle for Legitimacy*, v Gozdz (ed.): *Community Building, Renewing Spirit & Learning in Business*. San Francisco: New Leaders Press, Sterling&Stone, Inc.
- Percy, Nigel in Morgan, Neil. 1991. *Internal Marketing - The Missing Half of the Marketing Programme*, *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 2 (str. 82-93).
- Swingewood, Alan. 1991. *A Short History of Sociological Thought*, Sec. ed. London: Macmillan.
- Thornberry, Neal. 1997. *A View about Vision*, *European Management Journal*, Vol. 15, No. 1, feb. (str 28-34).
- Vandermerwe, Sandra. 1993. *From Tin Soldiers to Russian Dolls. Creating Added Value through Services*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Wheeler, David in Sillanpää, Maria. 1997. *The Stakeholder Corporation. A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*. London: Pitman Publishing.