

Soodvisnost med podjetjem in njegovim socialnim okoljem

Gre za profesionalizacijo našega managementa, ker je tudi management profesionalna dejavnost. Profesionalizacija pa ni nič drugega kot specializacija prek formalnih kanalov vzgoje in učenja. Zato tudi omejuje kot vsaka specializacija. Profesionalizacija je v odnosu do organizacije kozmopolitska priprava za poklic in se izvaja v širši družbi, ne v organizaciji. Zato se poklici tudi ne čutijo vezane na neko prav določeno organizacijo.

V tem ni nikakršna slabost profesionalizacije. Vsekakor prednost. Vendar postaja slabost, če jo postavljamo v neke vrste družbeni vakuum, če jo preveč izločimo iz socialnih dogajanj. Manager, ki bo samo profesionallec, bo tudi zelo slab manager. Je v tem protislovje?

Gotovo, da se je managerskih tehnik možno naučiti. In se jih je treba. Brez tega ne moremo niti govoriti o uspešnem vključevanju našega gospodarstva v svetovni trg – in vse, kar je s tem povezano. Biti uspešen manager pa more biti samo nekdo, ki je v svojem duhovnem obzorju in v svoji etiki daleč nad samimi managerskimi tehnikami.

Čeprav je obvladovanje neke tehnike znanje, ki ima svojo veljavo samo po sebi prav zaradi vgrajenega kozmopolitizma, pa je kot tako vendarle še povsem osamljena abstrakcija. Sleherna tehnika je kot sredstvo v določenem odnosu s ciljem, ki naj ga skuša uresničiti. Manager tako stopa v interakcijo s svojim okoljem. Interakcija pa vedno pomeni neko energetsko izmenjavo. V tej energetski izmenjavi seveda tudi manager ne more uspeti oz. sploh ni zanjo usposobljen, če obvladuje samo neko kozmopolitsko tehniko, ne pa tudi specifičnega znanja o okolju, v katero je neka dana organizacija, v kateri deluje, umeščena, in zlasti tudi usklajenosti z vrednostnim sistemom, v katerem taka organizacija deluje. Že izbor domene, t.j. izseka iz relevantnega okolja, ki si ga je organizacija izbrala kot svoj prostor za delovanje, ni samo tehnično vprašanje, kako globoko je organizacija pripravljena zaseči v organizacijski prostor. Izbor domene je sam po sebi izraz določenega sporazuma z okoljem: okolje priznava organizaciji njen prostor, prav tako pa na njen obstoj veže določena pričakovanja. Zato domene ni mogoče spreminjati povsem samovoljno. Ta sporazum v določeni meri veže tudi okolje, da spoštuje prostor določene organizacije.

Zaradi visoke in stalno naraščajoče celovitosti sodobne družbe je ta medsebojna interakcijska povezanost vedno večja. Ker je vedno večja »sistemska odmevnost«, zato pa tudi vedno večja sistemska soodvisnost. Organizacija s svojo dejavnostjo vedno bolj vpliva na okolje, vedno večja so tudi pričakovanja okolja do organizacije. Organizacija izjemno pomembno vpliva na socialne razmere v svojem okolju (možnosti za zaposlovanje, obstoj cele vrste sekundarnih in terciarnih dejavnosti, vpliv na infrastrukturo itd.), pa celo na stabilnost najširšega gospodarskega prostora; na drugi strani vedno bolj vpliva tudi na ekologijo svojega okolja, problem, ki dobiva danes vse večje razsežnosti, pa tudi grozotnosti; dejavnost podjetja vpliva celo na najširšo družbeno stratifikacijo, na oblikovanje vrednostnega sistema, na način življenja itd. Ta povečan vpliv in medsebojna odvisnost,

stalno naraščajoča, med podjetjem in okoljem sta danes tista sestavina, ki je, upal bi si reči, specifikum sodobnega gospodarjenja – in eden najpomembnejših vzrokov sodobne krize.

Sodobna managerska ideologija in iz tega izvirajoča tehnika, ne samo klasični management, je še vedno prilagojena socialni izolaciji podjetja v smislu gesla Adama Smitha, da vsakdo skrbi neposredno za svoje interese, »nevidna roka« pa na nek nepoznan način to v lastno korist usmerjeno dejavnost pretvarja tudi v najvišje skupno dobro. Zato je klasična ekonomska znanost izhajala izključno iz teh premis (npr. popolna racionalnost gospodarstvenika, načelo maksimalizacije dohodka itd.), managerska znanost pa naj bi tem ciljem gospodarstvenika pripomogla k uresničenju. Spoznanja v teoriji so sicer te aksiome gospodarske filozofije že temeljito ovrgla. Tudi teorija o ciljnih organizacije je že davno izpodnesla domnevo, da je cilj izključno maksimalizacija dohodka – s tem pa tudi v veliki meri izpodnesla tla tistemu managementu, ki naj s svojimi tehnikami in veščinami pripomore k taki maksimalizaciji dohodka. Ker je padel cilj, je padla tudi tehnologija, ki naj k temu cilju pomaga.

Naj še enkrat ponovim: poznavanje in obvladovanje sodobne managerske tehnike sta imperativ, brez katerega o sodobnem gospodarjenju niti govoriti ne moremo. Toda to je samo del, upal bi si reči, da celo manjši del od tistega, kar se od sodobnega managerja zahteva. Če malo idealiziram: s svojim širokim znanjem in zlasti etično zakoreninjenostjo v okolje, ki mu organizacija služi, bi moral danes premoščati tisti prepad, ki objektivno obstaja med individualnostjo podjetja in njegovo socialno funkcijo. Managerska znanost ga za to ne usposablja, ker ni namenjena temu smotru.

Doseči ta spoj, ki je navidezno protisloven, med individualnostjo podjetja in njegovo sistemsko funkcijo, je danes temeljna naloga družbeme misli na tem področju. Vsa filozofija in iz nje izvirajoča tehnika je prilagojena individualnosti podjetja, stalno naraščajoča sistemsko povezanost in soodvisnost pa to filozofijo in tehnologijo stalno spravljata ob veljavo kot sredstvo za sistemsko integracijo, ne da bi pri tem mogla zanikati sočasno potrebo po individualizaciji podjetja, kar je prav tako njegova sistemsko funkcija.

To protislovje je formalno odpravil – morda ne toliko na temelju zavestne artikulacije – realsocialistični model administrativno planskega načina gospodarjenja. S tega vidika pomeni ta model poskus popolne integracije podjetja v družbeni sistem. Podjetje neposredno opravlja družbeno sistemske funkcije, ki so mu naložene kot naloga: samo kot sredstvo za nek določen produkcijski cilj, pač pa v najširši funkciji spreminjanja družbe v skladu z realsocialističnim projektom socializma kot umetnega konstrukta.

To je model, ki je uspešno rešil, res da le formalno, vprašanje sistemske integracije, in to popolnoma in brez ostankov. Ni pa problema vsebinsko rešil, ker je zašel v lastno protislovje: ustvaril je popolno negacijo individualnosti podjetja, ki je bistven konstitutivni element sleherne sistemskosti. Podjetje je postalo samo izvršilna enota najširše birokratske celote, merilo za presojo njegove uspešnosti pa skladnost z odrejenimi pravili obnašanja. Presoja uspešnosti ni temeljila v podjetju samem, pač pa v celoti zunaj njega. Funkcija managerja zato ni bila v soočanju z negotovostjo in njenem premagovanju, kar naj bi bilo bistvo managementa, pač pa v natančnem izpolnjevanju dobljenih navodil. Manager se je tako izenačil z uradnikom, zato pa tudi njegova presoja po uradniških merilih. Ker je tak način upravljanja prišel v nasprotje s samo strukturo in funkcijo sistema, je moral nujno propasti.

Na njegovih negativnih ruševinah pa se seveda srečujemo med drugim tudi z usedlinami managerske miselnosti in individualne oblikovanosti, ki je absolutno nesposobna srečevati se z zahtevami, ki jih pred podjetje postavlja blagovno gospodarjenje. Manager v takem smislu je v administrativnem sistemu tujek, ki ga je politični režim kot protisistemski element tudi preganjal. Za soočenje z blagovnim gospodarstvom smo se znašli tako v položaju, da enostavno nismo razpolagali z managementom, ki bi bil vsaj približno dorasel tem nalogam. Spoznanje o taki potrebi pa je še dolgo časa ostajalo povsem zatemnjeno na politični ravni, ki je še slej ko prej ostajala v okviru mišljenja zaprtega systemskega modela in zato takega managementa ne more sprejemati. Tabu nad managementom je raztegnil svoj doseg še daleč nad čas, ko so bile potrebe že povsem drugačne in je tudi v tem eden od razlogov našega zaostajanja.

V novih razmerah se je naš management zato razvijal v glavnem samorastniško – kolikor se pač je. Razumljivo, da njegovo obzorje ni moglo zaseči tistih širin, ki so nerazrešeni izziv tudi za razvitejša gospodarska okolja blagovnega gospodarstva: kako s klasično filozofijo in tehnologijami upravljanja obvladovati probleme systemske integracije. Ta ne pozna odgovorov za probleme socialnega vključevanja v okolje, tuji in protislovni so ji problemi ekologije itd. Zato se je v naših gospodarskih krogih kot reakcija na administrativni sistem razvijala miselnost, ki je bila zastarela: idealizacija tržnega gospodarstva v njegovi klasični obliki, lik gospodarstvenika in managerja, ki je svoja prizadevanja usmerjal predvsem v maksimalizacijo dohodka, ki je imel sleherno socialno funkcijo za nedopustno poseganje v zakonitosti gospodarjenja, ki je bil izrazito gluha za družbene posledice svojih gospodarskih ukrepov, povsem gluha za vrednostne sestavine svojega neposrednega in zlasti širšega družbenega okolja itd. Iracionalnost družbenega usmerjanja na politični ravni, ki mu je stalno ustvarjala položaje, ki so mu onemogočali racionalno reagiranje na tako ustvarjene iracionalne pogoje, pa ga je v tej socialni gluhosti le še potrjevala. Če lahko tvegamo določeno posplošenje (ki že zato ne zajame od tega odstopajočih individualnih primerov), bi si upal reči, da imamo danes pri nas management, ki v svojem obvladovanju managerskih večšin še vedno krepko zaostaja za svojimi sovrstniki na Zahodu, hkrati pa je izrazito v neskladju s systemsko funkcijo podjetja. Tega spoja, kot rečeno, tudi Zahod še ni našel. Ekologija je npr. še vedno področje navdušencev, romantikov, »zelenih« in še vedno ni integrirana v podjetje. Pritisk relativno, celo bistveno, bolj demokratičnega okolja jih vendarle sili, da se vsaj na pragmatični ravni bolj ozirajo na zahteve tega okolja. Uvedba enot za stike z javnostjo (public relations) je zunanji znak vsaj spoznanja, da klasična filozofija managementa ne zadošča več v novih razmerah in da se bo treba povzpeti na nova obzorja.

Manager v našem veliko bolj avtoritarnem okolju, ki ga neprestano posiljuje z ukrepi, ki so v nasprotju z njegovo ekonomsko racionalnostjo, se obnaša nasprotno: kolikor mogoče se zapira pred njegovimi vplivi, da vsaj kolikor toliko še lahko ohrani prostor racionalnega odločanja. Racionalno odločanje po modelu zaprtega sistema v družbenem okolju, ki je po svoji naravi odprt sistem, pa nujno vodi do širših systemskih disfunkcij.

Tako so naša podjetja v svojem obnašanju do ekoloških problemov še bolj negativna, kot si to lahko privoščijo na Zahodu; v avtoritarnem okolju je moral šele pritisk osveščene demokratične javnosti izsiliti sploh priznanje tega problema. S svojo ozko usmerjenostjo k dohodkovni maksimalizaciji v veliki meri spreminjajo socialno strukturo svojega okolja v nasprotju z vrednostnim sistemom tega okolja in dolgoročno uničujejo tudi svoje lastne osnove za razvoj: množično uvažajo

nje nekvalificirane delovne sile iz širšega okolja, z vsemi dodatnimi posledicami, ki iz tega izvirajo, brezobzirno obnašanje na trgu, ekstenzivno gospodarjenje, ki nas dolgoročno samo po sebi vodi v vedno večje tehnološko zaostajanje z grozljivimi posledicami za naš bodoči, celo narodnostni obstoj. Gospodarstvenik, ki je bil z vidika dohodkovne maksimalizacije v našem avtoritarnem okolju uspešen, postaja na pol narodni heroj, ko je na račun tega dohodka prav temu narodu lahko povzročil dolgoročno škodo, ki je v eksponentnem razmerju z njegovo kratkoročno koristjo.

Res, za vso to dejavnost bo dobil nesporno opravičilo v objektivnih razmerah, s katerimi se neprestano sooča, v državi, ki gleda v glavnem na to, kako bi iz njega izsesala še kake dodatne prispevke za svoj nenasitni proračun. Toda dolgoročno ga to ne opravičuje. Vsekakor družba s svojimi dolgoročnimi interesi od takega opravičila nima ničesar.

Ugovarjam tezi, da je naš največji problem v nekompetentnih in vrednostno nedoraslih politikih, tudi če je to samo po sebi lahko res. Postavljam tezo, da ja naš največji socialni in narodni problem pomanjkanje direktorske oz. managerske skrukture, ki bi bila kos položaju. Res, tako postavljena trditev je lahko podobna zahtevi po nemogočem. Toda problem je tu. V negotovosti, ki je temeljni problem gospodarstvenika, je prav velika širina duha in globoka etična občutljivost tisti most, ki zaenkrat lahko premošča sedanje protislovje med individualnostjo podjetja in njegovo sistemsko integracijo. Tako kompetenten gospodarstvenik negotovost vsaj v določeni meri spreminja v relativno gotovost, na kateri se lahko uveljavi racionalnost. Tega pa se ne more naučiti kot neke vrste managerske tehnike. To znanje predpostavljamo. Terjamo pa veliko več, če naj se rešimo iz zaostajanja.

IVAN SVETLIK

Upravljanje s kadri

Če se izrazim v jeziku zahodnoevropskega managementa, potem lahko rečem, da se ukvarjam z upravljanjem s človeškimi viri, z delovno silo. Pri nas bi morda nekateri temu rekli upravljanje s kadri. To se razdeli vsaj na dva pomembna segmenta: na makrosegment, ki se nanaša predvsem na zaposlovanje in uravnavanje trga delovne sile, in na mikrosegment, kjer imamo opravka s pridobivanjem in izbiranjem kadrov kakor tudi z vlaganjem v razvoj njihovih sposobnosti, z njihovim vključevanjem v delovne procese in z motiviranjem.

Na vprašanje, v kolikšni meri bi lahko pri upravljanju z delovno silo na ravni podjetja uporabili zahodne metode, bi lahko v splošnem odgovorili, da je to odvisno od tega, ali tudi naša podjetja delujejo v podobnih razmerah kot zahodna. Pri tem bi omenil predvsem dva.

Prvi pogoj je hitro prehajanje na proizvodnje, ki so intenzivne po znanju. V najrazvitejših državah je znanje udeleženo pri ustvarjanju družbenega proizvoda že z dvetretjinskim do tričetrjinskim deležem. Nosilci znanja so visoko kvalificirani delavci oziroma strokovnjaki, v katere je treba ogromno vlagati, da bi to postali.

Drugi pogoj je delovanje trga, vključno s trgom delovne sile. To pomeni, da