

P Neizobraževanje zaposlenih - izvorni greh menedžmenta?

Janko Berlogar

»V zvezi z vašo prošnjo za študijski dopust in participacijo pri plačilu šolnine za izobraževanje vam sporočamo, da to ni v skladu z načrti in interesi podjetja, zato prošnji ne moremo ugoditi. Prosim za razumevanje in...«

Najbrž ni treba nikogar posebej prepričevati, da odlomek iz dopisa ni izmislek avtorja, ampak resničen (in celo nadpovprečno prijazen) citat iz pisanja konkretnega, čeprav neimenovanega podjetja. Celó več, danes in posebno v našem prostoru zagotovo ni daleč od resnice trditev, da ima podobno vsebino večina odgovorov na podobne prošnje.

Izobraževanje zaposlenih in interesi podjetja

Pravice do zagovarjanja lastnih interesov podjetju nikakor ne moremo odreči. Če pa v teh ni prostora za izobraževanje zaposlenih, je naša temeljna naloga, da pred nadaljnjim razpravljanjem o organizaciji, vsebini in drugih mikrozadevah izobraževanja tiste v podjetju, ki o njem odločajo, prepričamo, da je izobraževanje zaposlenih, tudi na videz najbolj »nenamensko«, v interesu podjetja. Brez tega naša prizadevanja nimajo trajnega zagotovila za uspeh. Hkrati moramo vedeti: ob množici ciljev, ki naj bi jih podjetje izpolnilo, in interesov, ki naj bi jih varovalo, so relevantni tisti cilji in interesi, ki jih ima za relevantne elita podjetja, torej lastniki in menedžment. Ob vsem spoštovanju in opravičilu tistim, ki presegajo te okvire, pa vendarle velja, da je temeljni cilj ekonomsko merljiv dobiček in ohranjanje obstoječih razmerij v strukturi in procesih podjetja. Prepričati, da izobraževanje zaposlenih prispeva k prvemu in ne ogroža drugega, je torej naša temeljna naloga.

Zakaj toliko poudarjanja podjetja, ko gre za izobraževanje zaposlenega, posameznika? Pri tem je čisto vseeno, ali gre za izobraževanje za potrebe delovnega procesa in po volji podjetja ali pa za »nenamensko« izobraževanje na željo samega zaposlenega. Ko gre za koncept vseživljenjskega izobraževanja, je sicer morda res, da smo zanj, tudi materialno, odgovorni predvsem sami, kot posamezniki in kot zaposleni. Vendar je tudi res, da se včasih, če ne celo največkrat, stvari z »individualno odgovornostjo« kljub volji zaposlenega ne izidejo – pa naj bo zaradi materialnih sredstev, časa ali zgolj spodbude, motivacije in potrditve smisla našega izobraževanja. Zato se, prepričan sem, tudi podjetja ne morejo izogniti svojemu delu odgovornosti za različne oblike izobraževanja zaposlenih, pa naj temu še tako oporekajo.

Opraviti morajo svoj del socialne funkcije in tega ne morejo prenašati na družbo zunaj njih. Pri tem sem tudi prepričan, da uresničevanje socialne funkcije navsezadnje prispeva tudi k učinkovitosti podjetja, taki, kot jo vidi menedžment – merljivi, ekonomski učinkovitosti podjetja, k dobičku, kateremu naj bi bila po zdaj največkrat uveljavljenem prepričanju socialna funkcija prej ovira kot podpora. Spet je čisto vseeno, ali gre za »izobraževanje za svojo dušo« ali za konkretne delovne naloge, ko govori-

mo o povezavi z učinkovitostjo in uspešnostjo podjetja. Hudo mušno in resno hkrati se lahko vprašamo, ali nam še kaj drugega, razen lastne zadržanosti, togosti in zaverovanosti v svoj prav, lahko potrdi, da čisto navaden tečaj joge zaposlenemu ne pomaga k učinkovitejšemu opravljanju delovnih nalog. Nihče ne pričakuje materialnega pokritja tovrstnega usposabljanja. Zaposleni pa zagotovo pričakuje naklonjenost ali vsaj razumevanje takih njegovih dejavnosti. Praksa je žal največkrat drugačna in kot »skladno z interesi podjetja«, če že, priznava zgolj »namensko« izobraževanje. Vse drugo je brezplodno, če ne celo nevarno.

Podjetje, še tako usmerjeno k dobičku, je odprt sistem, ki se glede socialnih funkcij ne more izolirati od okolja. S tem ga najprej in predvsem povezujejo zaposleni. Ti ne morejo izkušati demokracije zunaj in avtokracije ter hierarhije brez možnosti participacije znotraj podjetja. Taka participacija ni toliko vključevanje v odločanje o vsem in še čem kot priložnost za njegovo samouresničevanje in potrjevanje v stvareh, ki jih zares pozna, je priložnost za mikroparticipacijo in mikroemancipacijo. Oblika emancipacije je nedvomno tudi izobraževanje zaposlenih. In če sta uspeh izobraževanja in podpora izobraževanju odvisna od njegove skladnosti z interesi podjetja in prispevka k njegovi učinkovitosti, se moramo, predvsem zaradi številnih problemov in celo konfliktov v praksi (potrjenih z raziskovanjem), izprašati glede resničnih interesov podjetja in ustreznosti koncepta učinkovitosti ter njenih meril. Položaj na trgu delovne sile in strah pred izgubo zaposlitve (kar pa ne velja prav za najboljše in zaposlene z največ znanja) je morda vzrok, da tega izpraševanja pogosteje in bolj glasno ne opravijo zaposleni sami. Vsekakor za ohranjanje obstoječega stanja in za odpor do sprememb vseeno ni pravega razloga, saj nam tudi lastne raziskave (Berlogar, 1995) kažejo, da je potreba po izpopolnjevanju ena močnejših in hkrati najmanj izpolnjenih potreb zaposlenih. S kritičnim izpraševanjem bomo navsezadnje lažje razumeli, zakaj takšno stanje, in morda lažje iskali smer in načine njegovega spreminjanja.

Čeprav prispevek ni niti najmanj vojna napoved menedžmentu, krivdo, boljše odgovornost za trenutno stanje pripisujemo predvsem njemu, ker ima prav on moč za spremembe. Vedenje zaposlenih, ki tudi niso brez »krivde«, je pri tem bolj posledica kot vzrok razmišljanja in ravnanja menedžmenta. Ta pa je, še enkrat in s podporo citata iz raziskave povedano, »nefunkcionalnim« potrebam zaposlenih mnogokrat vse prej kot naklonjen:

»Ocenjujem, da bi se zaposleni morali več ukvarjati z lastnim delom in informacijami glede svojega dela ter se več izobraževati. Manj pa bi se zato morali ukvarjati s poslovno politiko podjetja, z načinom vodenja, s kadrovske kombinacijami ter z ostalim, kar ne spada v njihovo delovno področje...« (Berlogar, 1995: priloga B).

Izobraževati torej za to, kar »spada v njihovo delovno področ-

je«. Za tisto, kar je v interesu podjetja in daje finančni dobiček. Vendar, in to je osrednja misel tega prispevka in izziv menedžmentu:

Interesov zaposlenih in podjetja ne moremo ločevati. Ko menedžment govori o interesih podjetja, v resnici misli na svoje interese in odklanja vse, kar bi te interese lahko ogrožalo. Izobraževanje zaposlenih, ki presega strogo funkcionalne okvire, je, če že komu in čemu, grožnja interesom in moči elite podjetja, zato ga ta ne podpira, če se mu že ne upira. Z resničnimi interesi podjetja izobraževanje pač ne more biti v nasprotju; toliko manj, ker z njim navsezadnje ne pretiravajo niti zaposleni sami – zakaj med drugim tudi ne, v nadaljevanju. Ta ista organizacijska elita je namreč tudi v svoji težnji po učinkovitosti in uspešnosti neučinkovita in neuspešna, ker ne zna razširiti dejavnikov enega in drugega. Med te dejavnike nedvomno spada tudi izobraževanje zaposlenih. Vendar ne v razmišljanju menedžmenta. Problem je toliko resnejši, ker se takšno razmišljanje glede interesov in funkcionalnosti usposabljanja z menedžmenta mnogokrat uspešno prenaša na zaposlene, ki dejansko postanejo nemotivirani za druge oblike izobraževanja. Ustrezno prenašanje vrednostnih sodb menedžmenta navsezadnje tudi v njih utrdi prepričanje, da se »nič ne izplača«. Ob takem razmišljanju zaposlenih, ki je pravzaprav samoprevara glede ustreznosti stanja, za ohranjanje obstoječega niti ni treba kakšne prisile. Dokler bomo gledali na izobraževanje zaposlenih kot na grožnjo menedžmentu in neprofiten vložek ter nepotreben strošek v zvezi z zaposlenim, korenitih sprememb v izvedbi in podpori različnim oblikam izobraževanja zaposlenih ne moremo pričakovati.

Kritični pogled

Ideja o ohranjanju moči in prevlade ustanov, skupin ali posameznikov prek ohranjanja obstoječih struktur in zaviranja, pospeševanja ali (pre)usmerjanja različnih družbenih procesov, spada v okvir kritičnih pogledov na družbo, njene ustanove in dele. Organizacije na splošno in delovne organizacije, podjetja znotraj njih, so takšne ustanove. Ni prostora za obširen historiat kritičnega gledanja, niti za navajanje njegovih privrženecv in njihovih idej (kot ga v nadaljevanju ne bo niti za druge poglede). Čeprav je zaradi različnih razlogov kritičen pristop redek, nekateri pravijo celo obrozen, je navzoč tudi v gledanju na organizacije, na podjetja.

Podjetje, gledano s stališča strukture ali procesov, ki potekajo v njem, je za privrženca kritičnega pristopa predvsem instrument pritiska in prisile, ko gre za zaposlene v njem. Moč je temeljno gibalno življenje v podjetju in eliti podjetja, ki to moč zaradi različnih vzrokov (položaja, dostopa do virov itd.) v največji meri ima. Prav ta omogoča dominacijo nad zaposlenimi in različne privilegije, ki segajo prek okvirov pozitivne moči v politično moč. To, politično moč in prevlado, skušajo v komuniciranju z zaposlenim na različne načine legalizirati oziroma prikazati drugačno, kot v resnici je. Zato ni čudno, da zaposleni mnogokrat in brez prisile privolijo v obstoječa razmerja moči in v svojo neudeležbo pri pomembnejših organizacijskih dejavnostih. V resnici pa je stanje zrelo za spremembe, po mnenju kritičnih teoretikov za radikalne spremembe in prerazdelitev ter porazdelitev moči. Govorijo o participaciji, ki ni zgolj socio-tehnična, temveč politična, taka, ki vključuje vse stopnje organizacijskega sprejemanja odločitev. Tudi kritični teoretiki priznavajo, da se podjetja taki participaciji tradicionalno upirajo, za kar vidijo vsaj dva razloga:

- težko je prikazati, da visoka stopnja participacije prinaša ekonomske učinke;

- participacija ogroža pozicije moči lastnikov v zvezi z njihovimi glavnimi cilji in izkoriščanjem glavnih virov (Deetz in Kersten, 1983: 169).

Če menimo, da izobraževanje zaposlenih ne more biti zgolj stvar zaposlenega, pa naj bo videti še tako zasebno, je tudi izobraževanje eno od vsaj z organizacijo povezanih, če že ne organizacijskih – zagotovo pa ne zasebnih – zasebnih procesov. Še več, je možnost ali celo pogoj za emancipacijo in participacijo zaposlenih. Da se mu zato menedžment upira, je jasno. Dva temeljna vzroka smo že večkrat navedli – grožnja »pametnejših« zaposlenih, ki bi lahko spregledali izkrivljeno predstavljanje organizacijske resničnosti, in nevnočljivost vložka v izobraževanje.

Ortodoksni funkcionalizem

Kritični teoretiki pravzaprav v organizaciji ne iščejo nič drugega kot možnost za (samo)uresničenje in (samo)potrjevanje zaposlenega. Vendar je njihov pristop tudi v dandanašnjem gledanju na organizacijo in menedžment, kot smo že omenili, prejkone marginalen. Pri nas je njegovo odklanjanje nedvomno tudi posledica (nepotrebne) odpora do vsega, kar diši po samoupravnem in socialističnem. In kritični pristop po tem, priznajmo, diši, čeprav ga ne zanima razredni boj, temveč je ob vsej radikalnosti in klicu po korenitih družbenih spremembah naravnano humanistično in na posameznika. Ni pa seveda glede organizacijske resničnosti naiven. Kako si naš novopečeni menedžment in razni podjetniki (spet čast in opravičilo izjemam) sicer drugače zamišljajo tržno gospodarstvo, je seveda drug problem. Skratka, na splošno se kritičnemu pristopu poleg vsebinskih pomanjkljivosti, s katerimi skuša opraviti poststrukturalizem, očita predvsem radikalnost in negativizem v razmerju do vsega, kar v podjetju ne vidi zgolj zatiralnih elementov, potrebnih globokih sprememb (Avesson in Willmott, 1994: 523).

Če omenjenim zameram morda lahko pritrdimo, pa se moramo strinjati z očitki, ki jih kritični pogled namenja organizacijski praksi v zvezi z njegovo preobremenjenostjo z ekonomsko merljivo učinkovitostjo oziroma zoževanjem poti do te prek znanstvenega in »znanstvenega« ter praktičnega menedžmenta. Ortodoksni funkcionalizem poimenujemo gledanje na podjetje kot objekt, v katerem je vse dogajanje merljivo, etiketirano in klasificirano, zaposleni so del stroja in strošek podjetja, vse skupaj pa je v funkciji zgolj in edino organizacijske učinkovitosti in uspešnosti (Daniels in Spiker, 1994: 11). Menedžment je tisti, ki nadzoruje delovanje podjetja stroja ter zagotavlja usklajenost med njegovimi deli. Čeprav sodobne oblike funkcionalizma ne temeljijo več strogo na objektivizmu, je ortodoksna praksa v podjetjih vse prej kot redka in prav tako redko jemlje podjetje kot živ sistem z različnimi oblikami samoregulacije. Po drugi strani niti ne čudi prepričanost menedžmenta o njegovem edinem poslanstvu – nadzoru in usklajevanju za dosego dobička. Priznajmo, da se to in samo to od njega tudi največkrat pričakuje. Zamerimo mu lahko kvečjemu kratkovidnost v odkrivanju in rabi načinov za izpolnjevanje poslanstva, kratkoročnost vizij ter ozko pojmovanje uspešnosti podjetja. Izobraževanja zaposlenih na seznamih načinov in v vizijah največkrat ni.

Izobraževalna kratkovidnost

Kaj in koliko prispeva izobraževanje zaposlenih k učinkovitosti in uspešnosti podjetja? Vzemimo za primer zaposlenega v turistični agenciji, referenta ali kar koli že je, ki je v vsakdanjem stiku s kupci storitev, z iskalci informacij, domačini, s tujci, popotniki, z ekscentriki, z vso široko paleto obiskovalcev pač, od katerih se je treba vsakomur posebej posvetiti in drugače približati. Za kaj ga največkrat usposablja, izobražuje podjetje? Jezi-kovni tečaji, prodajne tehnike, komuniciranje s kupci po najbolj oguljenih receptih. Morda še kakšna strokovna ekskurzija, a samo v zvezi s storitvami ali z deželami iz prodajnega programa.



Pa vzemimo, da bi tak zaposleni hotel študirati ob delu psihologijo. Vložek oziroma strošek, ki si ga pri tem tako ali drugače delita podjetje in zaposleni, je plačilo študija, morebiten študijski dopust, prilagojen delovni čas, obremenjenost zaposlenega, pa še kaj; nedvomno tudi to, da v delovno okolje in na delovno mesto z nižjo zahtevano izobrazbo dobimo preveč pametnega zaposlenega, ki utegne povzročati težave ali pa, v najboljšem primeru, uide h konkurenci. Kakšen je torej sploh iztržek za vloženo, tisti iztržek, ki je zanimiv za menedžment oziroma je v interesu podjetja, kot interes definira menedžment. Bo zaposleni vendarle bolj motiviran za delo zaradi podpore njegovemu izobraževalnemu prizadevanju in uspešnejši zaradi novih, čeprav »neturističnih« znanj? Popularni pridigarji organizacijske odličnosti so si enotni v pozitivnem odgovoru na to vprašanje, manj enotnosti pa je glede povezovanja zadovoljstva, motivacije in učinkovitosti med temeljitimi organizacijskimi in drugimi teoretiki, ki svoja mnenja utemeljujejo z empiričnimi raziskavami tovrstnih povezav.

Kakor koli že, omejevanje izobraževanja zaposlenih na pridobivanje znanja, neposredno povezanega z delovnimi nalogami, je izobraževalna kratkovidnost, ki si je resno podjetje v hudem konkurenčnem boju ne more privoščiti – ker se preprosto vedno najde eno ali več podjetij, ki so glede tega korak naprej in imajo zato prednost. Če se povrnemo k našemu primeru turističnega delavca – turistično storitev zna dandanes oblikovati vsak. Razlike so v sposobnostih prepričati kupca, da je prav naša storitev zanj najprimernejša. In tudi če pustimo ob strani motivacijski moment, »hvaležnost« zaposlenega, pridobljeno znanje psihologije nedvomno lahko pripomore k pridobivanju kupca. Pravzaprav psihologi pri okencih turističnih agencij niti niso tako redki. Razlogi, zakaj so tam, niso toliko pomembni, kot je pomembno dejstvo, da svoje znanje s pridom izrabljajo.

Drug problem je seveda, kako tak prispevek izmeriti. Prav zaradi problematičnosti takega merjenja morebiten uspeh radi pripisujemo »trdim« dejavnikom – novi stavbi, poslovnim prostorom – celo oglaševanju kot »mehkemu« dejavniku raje kot novemu znanju zaposlenih. Pri tem ne gre zgolj za lažjo merljivost, temveč predvsem za potrebo, da opravičimo in upravičimo čisto izmerljive stroške, vložene v te dejavnike. Vanje vlagamo, torej morajo imeti tudi učinek. Težko je ob novih poslovnih prostorih pripisati uspešnejšo prodajo (tudi) novemu znanju zaposlenih, še težje tistemu, ki ni strogo funkcionalno, stroški zanj pa so poti-

snjeni pod druge, kadrovske postavke na primer. Ni stroškov, ni iztržka – in tako je najlaže.

Tudi če bi to bilo res, je takšno razumevanje kratkovidno in ovira drugačnemu gledanju na izobraževanje zaposlenih. Pri tem ne oporekamo prizadevanju za ekonomsko učinkovitost, le poti do nje skušamo razširiti. Pri tem bo, če je že treba vse meriti in izmeriti, nujno uporabiti tudi drugačna merila. Zdi se namreč, da pri ugotavljanju prispevka družbenih procesov ni tolikšna težava nemerljivost, temveč raba neustreznih meril oziroma enot ter pretvornikov, prek katerih je, če smo čisto pragmatični, novo, tudi na videz še tako nefunkcionalno in ne strogo namensko znanje moč prevesti v denar. Vztrajnežem, največkrat iz vrst menedžmenta, ki na vsak način hočejo konkreten prikaz take vnovčljivosti, ponavadi predlagamo, naj najbolj izkušenega ekonomista, brez katerega si ne zamisljajo nobene pomembnejše odločitve v podjetju, prepustijo konkurenci, namesto njega pa zaposlijo ekonomista začetnika, z enakim osnovnim znanjem torej. Denar za dodatno usposabljanje in izobraževanje, čas, potreben za to, in nabiranje izkušenj, napačne odločitve, jeza nadrejenih in še marsikaj so stroški potrebnega izobraževanja prihodnjega strokovnjaka. Iztržek se, žal, pokaže pri konkurenci oziroma kot naše zaostajanje za njo in je pravzaprav izmerjen ob vsakokratnem preišljevanju, koliko več bi iztržili ob kakšnem projektu, če bi pri njem sodeloval nekdanji sodelavec. Primer je seveda skrajno poenostavljen, pa vendar dovolj slikovit, da sili vsaj k razmišljanju glede pripravljenosti za sprejemanje drugačnih meril.

Novi funkcionalizem

Prav pripravljenosti za nov način razmišljanja in posebej za spremembe, kot jih predlaga kritični pristop, pa menedžmentu manjka. Prav nasprotno; četudi je stanje neugodno (takrat po njihovem posebej ni čas za tovrstne spremembe), si ga prizadevajo ohraniti. Bolje rečeno, prizadevajo si ohraniti razmerja moči, v katerih imajo dominantno vlogo in privilegiran dostop do različnih virov (tudi izobraževalnega). Procesi v podjetjih in v njihovih zunanjih okoljih naj bi njihova prizadevanja podpirali in, kolikor se le da, organizacijska elita s svojim vplivom za to tudi poskrbi – skupaj z razširjanjem prepričanja, da je to sprejemljivo, samoumevno, celo zaželeno in v interesu podjetja ter zaposlenih v njem. Tudi način in vsebine izobraževanja zaposlenih, kot rečeno, spadajo v tako prirojeno, popačeno gledanje. Vse, kar ni strogo funkcionalno, menedžment občuti kot grožnjo ali vsaj kot nedonosno, hkrati pa se trudi svoje nasprotovanje opravičiti s skupnimi interesi.

Do sem torej brez večjih zadržkov sledimo kritičnemu gledanju, saj gre navsezadnje kljub radikalnosti za izvrstno analizo stanja in vzrokov zanj. Težava nastane pri vsebini sprememb, še bolj pri načinih in možnostih njihovega uveljavljanja. O tem, da so spremembe potrebne, namreč ni težko prepričati zgolj teoretikov, temveč se izobraževalne kratkovidnosti mnogokrat zaveda celo menedžment sam. Vendar je, tudi kar zadeva spremembe, kritični teoretik radikalen. Prevlada na temelju politične moči in dominacije elite podjetja je zakoreninjena globoko v strukturi podjetja in v procesih, ki v njem potekajo. Zato tudi spremembe ne morejo zadevati zgolj organizacijskega površja in biti lepotna operacija. Razmerja moči je treba v temeljih spremeniti, organizacijo, podjetje razrušiti in na novo zgraditi.

Radikalizem in negativizem torej, ki smo ga že omenjali. Tudi tisti, ki se strinjamo z analizo organizacijskega stanja, ki nam jo

ponujajo kritični teoretiki, smo skeptični do takega radikalizma in tako črnega pogleda na dogajanje v podjetju. Zato ni čudno, da take rešitve in tako gledanje menedžment odklanja, saj mu (vsaj po njegovem) zgolj jemlje moč in v zameno ne daje ničesar. Na njegovo nagnjenost k humanizmu pač ne moremo računati. Zakaj naj bi torej menedžment v spremembo privolil. Paradoks je, da je prav menedžment tisti, ki ima največjo moč spremembe spodbuditi, izpeljati ali pa preprečiti. Kako torej vseeno do sprememb?

Tisto, kar ponujamo, je nekoliko drugačen pogled na razmerja in dogajanje v podjetju ter na vsebino in način njegovega mogočega spreminjanja. Izbrali smo oznako novi funkcionalizem; s starim ga veže upoštevanje prizadevanj za ekonomsko učinkovitost, s kritičnim pristopom pa prepričanje, da se da do nje priti tudi (ali celo predvsem) z upoštevanjem vseh potencialov zaposlenega, njegove emancipacije in participacije v celotnem življenju podjetja. Pravzaprav smo blizu tudi teorijam o medčloveških odnosih in človeških virih, vendar se ne damo odpraviti z očitkom glede naivnosti, ki ga interpretivističnim pogledom nameenjajo kritični teoretiki v zvezi z analizo stanja in vzrokov zanj ter mogočimi smernimi sprememb. Če kaj, potem imamo prej za naivno radikalnost glede sprememb, ki jih zagovarjajo kritični teoretiki, saj nimajo veliko upanja za preživetje zunaj čiste teorije. Vseeno pa se niti najmanj ne strinjamo s tezo, da je ideje o enakih možnostih in drugačnih razmerjih v podjetju treba prepustiti sferi politike (Larkin in Sandor, 1994: 17).

Ne zadovoljuje nas torej ezoteričnost in akademska ekskluzivnost kritičnega pristopa, ki, kot rečeno, žal nima prave možnosti v praksi podjetij. Tisto, o čemer smo vseeno prepričani, pa je, da se mora podjetje, če o njem govorimo kot o odprtem sistemu, odpreti najprej samemu sebi, svojim zaposlenim. In to se mu po našem prepričanju tudi izplača. Ne verjamemo (če že moramo privoliti v delitev), da je vse, kar je dobro za podjetje, nujno in vnaprej slabo za zaposlenega, in še manj, da je dobro zaposlenega grožnja podjetju. Res je sicer, da podjetje zaposlenemu mnogokrat uhaja iz rok, vendar ga je ustvaril prav ta zaposleni in za uresničevanje svojih ciljev. Ti pa so raznovrstni, vsi na neki način izmerljivi in vsi se na neki način izplačajo.

Ni torej nobene preračunljivosti, nove manipulacije z zaposlenimi, ki nam jo tudi očitajo, ni nobenega bistvenega odstopanja, če bi cilje in posledice sprememb menedžmentu radi pokazali nekoliko bolj prijazno (ali pa se zaprimo v stekleni stolp naše akademskosti in naredimo križ čez organizacijsko prakso). Morda ne rušimo, a zagotovo spreminjamo. Ne pridigamo novega razrednega boja, temveč poudarjamo vlogo posameznika in »mehkih« dejavnikov v doseganju odličnosti podjetja. Ne zbiramo prispevkov v humanitarne namene, temveč izražamo prepričanje o povezanosti in iščemo načine za hkratno doseganje profita, participacije in emancipacije zaposlenega. Pravzaprav se zdi, da marsikaj od povedanega tudi menedžment že verjame, vendar je, in to tudi moramo priznati, preveč ogrožena in preganjana vrsta, da ne bi bil stalno na preži.

Prav tu bi morda kazalo začeti. Če govorimo o izobraževanju zaposlenih, pri uveljavljanju prepričanja, da nič ne ogroža menedžmenta in celo podjetja bolj kot zaposleni, ki je s prihodom na delo končal svoje izobraževanje ali ga omejil na tisto, k čemur ga sili podjetje. Novi funkcionalizem je morda pristop majhnih korakov, a do ciljev, ki so vse prej kot nizko postavljeni. Tisto, kar očitamo menedžmentu, navsezadnje velikokrat delamo sami, ko se zadovoljujemo z izobraževanjem, ki ni kaj več kot urjenje zaposlenih – ker pač zahteva manj truda in povzroča manj odpora. Kaj potem reči, ko na primer po vseh silnih komunikacijskih treningih v slovenski vojski »pride do upora« častnika nadrejene mu. Nič drugega kot to, da komuniciranje ni stvar črnih ali belih nogavic, temveč skupaj z drugimi mehкими dejavniki, kamor

spada tudi izobraževanje, stvar v zaposlenih in menedžmentu globoko zakoreninjene organizacijske kulture. In prav za to gre pri novem funkcionalizmu – za prenos novih vrednot, v našem primeru najraznovrstnejšega izobraževanja zaposlenih, iz okvira volje ali nevolje in nenaklonjenosti menedžerja na raven organizacijske kulture. Za poskus, ki ima vsaj malo možnosti, da podjetje vendarle prevzame svoj del socialnih funkcij. Če se mu to tudi izplača, in izplača se mu, prav zares ne more nikomur škoditi.

Sklep

Verjetno v nasprotju z večino prispevkov na posvetu smo se lotili makroproblema izobraževanja zaposlenih, ki je povezan z gledanjem na podjetje sploh. Tak pogled po našem mnenju še kako spada v kontekst posvetovanja, saj je v največji meri temelj za razumevanje in vsakršno razpravljanje o mikroproblemih izobraževanja zaposlenih. V naši razpravi smo stalno poudarjali in namenoma ponavljali, da izobraževanje zaposlenih ne more biti omejeno zgolj na strogo namenske vsebine, tesno povezane z opravljanjem trenutnih delovnih nalog. Ugotavljamo, da se v praksi največkrat jasno kaže prav tako omejevanje. Temeljna dva razloga za tako ravnanje smo izluščili iz dveh, sicer nasprotnih pogledov na strukturo podjetja in procese v njem. S kritičnim pristopom se strinjamo v tem, da vsakršna sprememba po dojetanju menedžmenta in v resnici ogroža položaje in privilegije organizacijske elite, funkcionalizmu pa moramo priznati pravico do usmerjanja vseh procesov v največkrat z ekonomskimi merili merjeno učinkovitost, dobiček. Iz tega lahko izpeljemo, da sprememb v pogledih na izobraževanje ne moremo pričakovati, dokler menedžmenta, ki te lahko omogoči, ne prepričamo, da mu ne jemljemo, ne ogrožamo resničnih interesov podjetja. Če ogrožamo interese privilegiranih, ti v zameno dobivajo izobraževanje, ki je z ustreznimi merili dokazljivo tisto, kar se izplača. Dajejo torej, da bi dobili več. Niti radikalni kritični pristop, ki sicer vztraja pri emancipaciji zaposlenega, niti ortodoksni funkcionalizem zaradi svoje ozkosti te naloge prepričevanja ne moreta opraviti. Novi funkcionalizem, ki je radikalnosti in negativizma obrušena in praktičnega preživetja zmožna kritika razmerij moči, vztrajanje pri potrjevanju in participaciji zaposlenega, hkrati pa vse ekonomske zakonitosti upoštevaajoč pogled, bi lahko uspešneje rešil to nalogo. Če izvirni greh menedžmenta glede izobraževanja zares obstaja, potem se ga lahko rešijo tako, da z malo več zaupanja v zaposlene in malo več vizionarstva izobraževanje utrdijo kot del ne le letnega plana, temveč organizacijske kulture, pa naj bo ta še tako tržna. Navsezadnje tudi izobraževanje ni zgolj strošek, prej je pogoj za preživetje. Preživetje pa, bi rekel kolega po stroki, navsezadnje niti ni nujno, izbira je naša in vsakogaršnja. Nekateri so že izbrali.

mag. Janko Berlogar

komunikolog in zunanji sodelavec Fakultete za družbene vede

Literatura

- Avesson, Mats, Hugh Willmott (1994): On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies, v *Exploring Organizational Behavior*, ur. Barry Allen Gold, The Dryden Press, Forth Worth etc., str. 517–535.
- Berlogar, Janko (1995): Organizacijsko komuniciranje: od dominacije do participacije, magistrska naloga, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Daniels, D. Tom, Barry K. Spiker (1994): *Perspectives on Organizational Communication*, Third Edition, WCB Brown & Benchmark, Dubuque.
- Deetz, A. Stanley, Astrid Kersten (1983): *Critical Models of Interpretive Research*, v *Communication and Organizations, An Interpretive Approach*, ur. Linda L. Putnam, Michael Pacanowsky, Sage Publications, Beverly Hills, str. 147–171.
- Larkin, TJ in Sandar (1994): *Communicating Change*, McGraw-Hill, Inc., New York.