

Dr. Veljko Rus

ODLOČANJE IN MOČ

Založba Obzorja, Maribor 1986

V knjigi dr. Veljka Rusa **Odločanje in moč** so zbrani rezultati dveh mednarodnih raziskav, ki sta potekali v različnih evropskih državah sredi sedemdesetih let.

V prvem delu knjige so izsledki jugoslovanskega dela raziskave o industrijski demokraciji, v drugem pa je podana analiza srednjeročnih in dolgoročnih procesov odločanja.

Središčni pojem prve raziskave je opredeljen kot proces demokratizacije industrijske organizacije, ta proces pa kot »postopno izenačevanje moči med različnimi skupinami v podjetju« (13).

Raziskava se je osredotočila na vprašanja 1. vpliva (zakonskih) norm na distribucijo moči v organizacijah, 2. vpliva velikosti, tehnologije, izobrazbe in podobnega na distribucijo moči ter na 3. ugotavljanje poglobitvenih učinkov sodelovanja zaposlenih v procesih odločanja (19).

Po izhodiščih raziskave formalne norme, ki uravnavajo participacijo zaposlenih, osnovna so neodvisna variabla (de iure participacija), ki ima sistematičen in determiniran učinek na dejanski vpliv in moč zaposlenih (de facto participacija). Sociopsihološki učinki participacije so determinirani z dejanskim vplivom in močjo zaposlenih, prediktorji te verige pa so različne kontekstualne variable.

Vzorec raziskave je zajel po devet podjetij iz dvanajstih evropskih držav. V večini primerov je šlo za podjetja iz kovinske industrije, njihova velikost pa se je gibala od 80 do 750 zaposlenih.

Po ugotovitvah raziskave je »industrijska demokracija še vedno v embrionalnem stanju« (30). Delovne organizacije so v vseh dvanajstih evropskih državah v večini primerov zaprte do okolja, centralizirane, nemočne in nedemokratske (35).

Glavna determinanta distribucije vpliva je hierarhija v organizaciji (28). Uveljavljanje interesov zaposlenih v organizaciji je odvisno od količine vpliva delavcev, vodilnih ter predstavniških teles. Te količine so neenako razdeljene: »velikanska distribucija vpliva v organizacijah (je) izrazito hierarhična« (28). Ugotovljen je velik vpliv vodilnih v vseh primerih raziskovanih (sklopov) odločitev, posebej pa je izrazit v vseh primerih strateških odločitev... Poglobljena ugotovitev raziskave je, da imajo delavci povsod najmanj vpliva, vodilni pa največ.

Država je drugi najpomembnejši prediktor vpliva (33): ugotovljeno je, da ima največji učinek na vpliv delavcev, predstavniških teles in zunanjih organov. »Specifikacija« tega prediktorja pa se omejuje na pomembne razlike v institucionalnih okoljih organizacij iz različnih držav.

Industrijska demokracija je, pravzaprav, v celoti gledano, izjemno odvisna od institucionalnega in družbenopolitičnega okolja organizacij ter od njihove odprtosti. Nedvomna ugotovitev raziskave je, da se večja zunanja avtonomija organizacij »ujema z večjim vplivom vodilnih in z manjšim vplivom predstavniških teles« (59). Jugoslovanske delovne organizacije so, komparativno, manj avtonomne, v perspektivi (logike) industrijske demokracije pa to pomeni, da imajo večjo količino moči, da so bolj pluralistične in bolj demokratske (ker so) bolj odprte vplivom okolja (35).

Kot osrednjo strateško implikacijo raziskave lahko opredelimo ugotovitev, da je »hierarhična delitev dela v organizacijah (...) glavna ovira za demokratizacijo delovnih organizacij« (100). Ker je sodelovanje predstavniških teles (samoupravnih organov) v jugoslovanskih delovnih organizacijah komparativno bistveno bolj razvito kot v drugih evropskih državah, neposredno sodelovanje zaposlenih v vsakodnevnem proizvodnem procesu pa enako ali celo manj razvito kot v primerih podjetij drugih evropskih držav, je po ugotovitvi dr. Veljka Rusa razvijanje neposredne participacije »ključ za nadaljnji razvoj samoupravljanja v jugoslovanskih podjetjih« (100–101). Ker je demokratični stil vodenja izjemno pomemben dejavnik kakovostnejše neposredne participacije, ta (stil vodenja) pa v Jugoslaviji »izrazito zaostaja«, je demokratizacija vodenja pomemben pogoj razvoja neposredne demokracije v jugoslovanskih podjetjih.

V drugi raziskavi, ki je potekala v Angliji, na Nizozemskem in v Jugoslaviji (v skupno sedmih podjetjih) je bila enota analize »predvsem odločitev«. Raziskava se je osredotočila na strateške odločitve (»ključne za kontinuirano rast organizacije«) ter na taktične odločitve (ključne za »vzdrževanje personalnega sistema in za realizacijo delovnih nalog«). V vzorcu raziskave je doseženo ravnovesje med tema dvema vrstama odločitev. Analizirane dolgoročne odločitve so se vsebinsko nanašale na investiranje, letni proračun, nove proizvode in participacijo; srednjeročne pa so bile delovne in socialne (136).

Ugotovljeni najpomembnejši prediktorji sodelovanja v odločanju so hierarhične stopnje, vsebina odločitev, faze odločanja ter statusna moč.

Splošna ugotovitev je, da v odločanju najbolj intenzivno sodelujejo vodilni organizacije, delavci pa najmanj intenzivno. Izjemo predstavljajo jugoslovanske organizacije, v katerih so razlike v intenzivnostih sodelovanja vodilnih in delavcev manjše. Analiza kaže, da v tem primeru manjša razlika izvira iz večje udeležbe delavcev: oblikuje se poliarhična porazdelitev moči, njen učinek pa je večja celotna količina sodelovanja v jugoslovanskih organizacijah (138). Na večjo količino sodelovanja lahko razen demokratizacije vpliva tudi decentralizacija (dekoncentracija) odločanja višjih vodilnih (primer nekega nizozemskega podjetja). O izjemnem pomenu, ki ga imajo pri odločanju notranje organizacijske okoliščine posebej govori ugotovitev, da je – kljub normativni regulaciji, ki obstaja v Jugoslaviji – v eni od dveh jugoslovanskih organizacij stopnja sodelovanja delavcev v odločitvah manjša kot pa v enem angleškem in dveh nizozemskih podjetjih (139).

Močan prediktor sodelovanja v odločanju je tudi vsebina odločitev. »Vodilni in strokovnjaki (...) sodelujejo intenzivno samo v tistih odločitvah, ki so strateško najbolj pomembne«, sodelovanje delavcev pa je »večje v tistih odločitvah, ki neposredno zadevajo njihove socialne interese« (140–141). »Dominacija vodstvenih skupin nad delavci je (...) zagotovljena v vseh vrstah odločitev« (141).

Naslednji pomemben prediktor sodelovanja so faze odločanja. Za potrebe te raziskave je odločanje razdeljeno v tele štiri faze: 1. začetna faza (faza definiranja ciljev), 2. razvojna faza (oblikovanje možnih rešitev), 3. sklepna faza (vrednotenje predloženih alternativ ter izbor in potrditev izbora ene alternative), 4. faza uresničevanja odločitve (izvedba in prilagajanje odločitve danim razmeram). Faza odločanja, v kateri se vrednotijo predložene alternative ter izbira in potrjuje ena od teh alternativ (tretja faza) je strateško najbolj pomembna. V tej fazi je sodelovanje višjih vodilnih v angleških in nizozemskih podjetjih najvišje. V jugoslovanskih podjetjih imajo višji vodilni manjšo možnost vključevanja prav v to fazo, intenzivnejše pa sodelujejo v prvi fazi (definiranje ciljev).

V primeru jugoslovanskih organizacij prihaja do delitve različnih faz odločanja med posamezne skupine: vodilni definirajo cilje in uresničujejo odločitve (prva in četrta faza), strokovne službe se ukvarjajo z oblikovanjem ustreznih alternativ (druga faza), samoupravni organi pa izbirajo med alternativami (tretja faza) (147). Možna konsekenca takšne delitve faz na različne skupine je **neodgovorna dominacija** (prenašanje odgovornosti vodilnih na druge skupine).

Nedvomna splošna ugotovitev celotne raziskave je, »da se višji vodilni in strokovnjaki bolj vključujejo v tiste dolgoročne odločitve, ki imajo strateški pomen ...« (150). Druga pomembna splošna ugotovitev, ki se ujema z ugotovitvami prve raziskave o pomenu de iure participacije pravi, da statusna moč (»ki temelji na normativnih pravilih in regulativih«) pospešuje demokratizacijo in modernizacijo organizacij.

Analize zvez med različnimi dimenzijami sodelovanja kažejo podobe nekakšnih koalicijskih blokov, ki jih sestavljajo delavci, nižji vodstveni kader in predstavniška telesa v podjetjih.

Višji vodilni vzpostavljajo občasne koalicije z različnimi skupinami, sicer so dokaj izolirani. Sodelovanje strokovnjakov ima pozitivne učinke na organizacijo; njihovo sodelovanje v dolgoročnem odločanju lahko pospeši vsesplošno demokratizacijo organizacije (154).

Po ugotovitvah raziskave so zunanje intervence (zunanje intervenirajoče variable) »v večini primerov legalne in negospodarske«, jugoslovanske organizacije pa so »bolj regulirane po političnem kot po ekonomskem okolju« (175). Zunanje intervence ugodno delujejo na procese odločanja v vseh raziskovanih primerih.

Med pomembnejšimi značilnostmi organizacij z bolj razvitim sodelovanjem in z večjo količino moči je večja pogostost (ne pa večja intenzivnost) konfliktov.

Rezultati obeh raziskav kažejo, da je de iure participacija najmočnejši prediktor vpliva posameznih skupin na procese odločanja. Raziskave pa niso potrdile obstoja pomembnejših »povezav« med sodelovanjem in učinkovitostjo odločanja: sedanje oblike industrijske demokracije so »še zelo daleč od tega, da bi ustrezale tudi zahtevam po funkcionalnem in uspešnem odločanju« (202). Avtor študije pa vseeno opozarja na »tesno zvezo med večjim sodelovanjem zaposlenih v odločanju in večjo uporabo izkustva«. Iz tega izpelje sklep, da demokratizacija odločanja (le) »obeta tudi bolj kakovostne odločitve in bolj učinkovito odločanje« (202).

* * *

Knjiga **Odločanje in moč** posreduje rezultate mednarodnih raziskav, ki jugoslovansko samoupravljanje nedvomno kažejo »v novi, doslej še neznani perspektivi«.

S stališča nekega možnega (novega) branja rezultatov teh raziskav, se posebej pomembne zdijo ugotovitve o izjemni odvisnosti (stopnje) industrijske demokracije od odprtosti organizacij do njihovega okolja ter od osnovnih značilnosti tega institucionalnega in družbenopolitičnega okolja. Manjša avtonomija organizacij oziroma večja odprtost za vplive okolja se ujema z večjo stopnjo industrijske demokracije ...

V perspektivi (paradigmatičnega) razlikovanja »vzhodno-evropskega« ter »zahodnega« tipa družbe se **različne** stopnje avtonomij proizvodnih organizacij **polarizirajo**: proizvodne organizacije na Zahodu so praviloma bolj zaprte do okolja oziroma so bolj avtonomne v primerjavi s tistimi na Vzhodu.

Te **bistveno** različne stopnje avtonomij proizvodnih organizacij pa so »momenti« dveh nasprotujočih si načel regulacije družbene reprodukcije. Implikacija teh razlik(ovanj) je principialna odprtost »vzhodnega tipa družbe« za višjo stopnjo industrijske demokracije: omejena avtonomija »podjetja« na Vzhodu odpira možnost takšne demokratizacije industrijske organizacije, ki je znotraj avtonomije zahodnega podjetja – s stališča njegove ciljne racionalnosti – neznosna. Posebnost jugoslovanskega primera je v tem, da je ta možnost pri nas (bila) realizirana.

M. Stanojević