

Kako do boljšega upravljanja in vodenja

Stroka in praksa ponujata izhod iz krize upravljanja v konceptu organizacije kot skupnosti interesov deležnikov ter z vključevanjem, ne pa izključevanjem ljudi.

Živimo v organizacijski družbi

Peter Drucker, guru menedžmenta, je o današnji družbi dejal, da je zelo organizacijska. Z njim se lahko kaj hitro strinjamo. Kjerkoli smo in se ozremo naokoli, je nekaj organizirano, od proizvodnje, trgovine, cest, prevoza, zdravstva, socialne pomoči, gradnje, občine, države, združenih narodov do dostave hrane na dom.

Vsa ta kompleksnost je mogoča zaradi človekove sposobnosti povezovanja in organiziranja, kar omogoča doseganje rezultatov, ki jih kot posamezniki nikoli niti približno ne bi zmogli. Ta sposobnost je rezultat naše genetske naravnosti za sodelovanje in podrejanje skupini ter naše razumske in domišljajske sposobnosti. Čustva nam pomagajo urejevati medsebojne odnose, razum pa omogoča organiziranje racionalnih struktur.

Dobro postavljena organizacijska struktura z razdelitvijo pristojnosti, odgovornosti in ciljev deluje podobno kot živo bitje, kjer so dela razdeljena med celicami in organi. Od tod tudi beseda organiziranje, ki izvira iz latinske besede organizare s pomenom oblikovati nekaj v celoto, da bi ta celota delovala tako kot človeški organizem. Že antični misleci so vedeli, da se povezani ljudje, ki sodelujejo v neki skupini, začnejo vesti kot en organizem.

Prerazporeditev moči v sodobnem svetu

Izboljševanje organiziranosti pa spreminja odnose. John Gailbraith, najvplivnejši ameriški politični ekonomist, je že pred prelomom tega stoletja opozoril na pojav selitve družbene moči od lastnikov k menedžerjem, od potrošnikov k podjetjem, od realnega sektorja k financam in od politikov k poslovnim elitam.

Družbena moč je danes v rokah tistih, ki obvladujejo tehnološke, tržne in finančne vzode sodobnega sveta. Gre za uprave velikih gospodarskih družb in finančnih posrednikov, bank, investicijskih in pokojninskih skladov, zavarovalnic in drugih družb, ki imajo vrhunske strokovnjake in ekipe. Te ekipe z učinkovitimi marketinškimi in »piarovskimi«
prijemi usmerjajo potrošniške preference in mnenje množic. Korporacije določajo naše potrebe in naše mnenje ter s tem politiko in celotno družbo. Moč se koncentrira in pogojuje, moč enih rojeva moč drugih.

Skupna značilnost teh družb je šibek notranji nadzor vsled razpršene množice delničarjev, ki so to le začasno in jih nadzor zato niti ne briga veliko. Razrast finančnih trgov je prinesel absolutno prevlado vlaganj v obliki vrednostnih papirjev in denarja. Ta kapital pa ima zgolj simbolično formo, zato sta tveganje in špekulacija njegova temeljna principa. Lep pokazatelj suverenosti uprav je višina plač predsednikov uprav. Razmerje v odnosu do povprečne plače v ZDA je 400 : 1, pred štiridesetimi leti pa je bilo 40 : 1.

Lastnikom in tudi drugim deležnikom, družbi in državi, se je upravljavski nadzor izmaknil. Uprave, ki se igrajo s tujim denarjem, brez ustreznih mehanizmov nadzora zlahka podležejo moralnemu hazardu, špekulacijam, zadolževanju in prirejanju bilanc. S tem ustvarjajo likvidnostna in dolžniška brezna. Ob nastopu kriz, ki so nujna posledica take prakse, pogoltnejo celotne družbe. Ceh pa plača ljudstvo. Ob zadnji krizi smo to lahko opazovali po svetu in doma.

Nujen je premik v obravnavanju upravljanja

Za boljše razumevanje problema je treba ločevati upravljanje in vodenje. Upravljanje je proces, skozi katerega lastniki skrbijo za uveljavljanje svojih temeljnih interesov. V primeru javnega zdravstva je to zdravje populacije, v primeru podjetja dobiček lastnikov. Svoje interese uveljavljajo z izborom in nadzorom poslovodstva (uprave, direktorja, menedžerja), ki nato vodi poslovanje, s sprejemanjem letnih poročil in odločanjem o delitvi dobička. Temeljni odnosi in odgovornosti so opredeljeni z zakoni, ki določajo tudi standard vestnega in poštenega poslovanja, ki pa se nanaša na vodenje, ne upravljanje. Pri upravljanju zakon izhaja iz predpostavke, da je lastnik v principu vesten, saj skrbi za svojo last.

Predpostavka o vestnem upravljanju lastnika je utemeljena, ko gre za konkretne lastnike z obrazom. To je, recimo, tipično za drobno gospodarstvo, kjer je pogosto vodja hkrati lastnik in je zato za posledice slabega upravljanja odgovoren sam. Ta zanka odgovornosti lastnika, pa kakor vidimo v primeru razpršenega lastništva, pogosto ne deluje. Podobno ne deluje, ko v ozadju niso dejanski lastniki, ampak pooblaščenca, različni finančni posredniki, skladi in

institucije, katerih interesi so lahko usmerjeni drugam, v izčrpavanje, preprodajo, likvidacijo... Problem je še težji, ker so med njimi tudi tehnološko zahtevne organizacije, ki združujejo kapital več tisoč delničarjev in zaposlujejo več sto ljudi, nosilcev dela in znanja, ki so hrbtenica gospodarstva.

Slabo upravljanje državnega premoženja v Sloveniji naj bi bilo tudi eden od vzrokov za predajanje podjetij z državno lastnino v upravljanje tujcem. Oblast s tem tudi pravi, da je sama nesposobna, da ne zaupa niti ljudstvu in da do tujine goji podložniški odnos. Noro. Tranzicijska politična in ekonomska vrhuška je očitno sprejela pogleda na svet, ki pravi, da svet pripada spretnim in bogatim. Skladno s tem skrbi predvsem zase, manj pa za skupnost. Z evropskimi institucijami je složno, kljub medsebojnemu divjem prerivanju, v slovenski prostor uvesti vzorce odnosov in vrednot, ki so razgradili družbo in njene institucije. S tem si je odprla pot do prevzemanja podjetij in institucij. Družbeno lastnino so nacionalizirali, zaposlene iz odločanja izključili in sami začeli upravljati. V svojem pohlepu so s privatizacijskimi družbami in političnim postavljanjem uprav zavozili kar veliko podjetij in institucij ter državo popeljali v dolžniško zanko.

Upravljalvska funkcija lastnika se izgublja. Imamo kapitalizem brez kapitalistov, ki bi skrbeli za podjetja, in kapitalistično družbo brez buržoazije, ki bi skrbela za to družbo. Zahodna meščanska družba zaradi vse večje organiziranosti in družbene narave produkcije potrebuje nov premislek. Privatizacija na neoliberalen način prek omrežij različnih finančnih posrednikov in skladov ne rešuje prav nič, temveč nasprotno, pogloblja problem. Izhod se kaže v drugi smeri, v večji vlogi drugih deležnikov, od zaposlenih do širše družbe in njenih institucij, od države do civilne družbe.

Obrazložitev organizacije kot skupnosti interesov

Stroka in praksa ponujata izhod v konceptu organizacije kot skupnosti interesov deležnikov, ki imajo interes za njen razvoj in dolgoročno uspešnost. Pri podjetju so to lastniki, vodstvo, zaposleni, država pa tudi družbeno okolje, kupci in dobavitelji. S ciljem poenotenja skupnih interesov se pišejo poslanstva in vizije. Zgled dajejo uspešni voditelji – liderji, ki se osredotočajo na vodenje ljudi, na njihovo vključevanje, pooblašanje in motiviranje. V sodelavcih, ki so nosilci znanja in ustvarjalnosti v okolju nenehnih sprememb, razvoja in novih tehnologij, vidijo ključ do uspeha. Verjamejo v moč sodelovanja in človeško potrebo po prispevanju k skupnem uspehu. Brez te vere v vrline in kompetence sodelavcev, je skupno delovanje precej težje. Vera pa je stvar občutka. Ali kakor je legenda med direktorji Jack Welch jedrnato povzel: »Zares nekaj veš šele, ko to občutiš.« Ker pa vsi niso za sodelovanje, gradnja medsebojnega zaupanja, zaradi katerega organizacija zaživi kot en organizem, zahteva čas.

Primer vključevanja deležnikov v upravljanje je, recimo, nemško podjetje, ki je prevzelo ljubljansko letališče. Fraport, ki je v mešani lasti (60 odstotkov v javni, 40 odstotkov v zasebni), ima v dvajsetčlanskem nadzornem svetu deset članov iz vrst zaposlenih. Nadzorni svet Slovenskega državnega holdinga SDH pa šteje le pet ljudi, ki jih predlaga en sam minister!!! Strokovna javnost in civilna združenja, ki bi lahko prispevala kompetentne nadzornike, so povsem izključeni. Vse ostaja v ozkem zaprtem krogu, kot nalašč za sklepanje kravjih kupčij. Temu nasproten je švedski model vladanja, v katerem so različne interesne skupine vključene v odločanje in sporazumevanja skozi vladne odbore še pred sprejemanjem vladnih odločitev.

Kako do izboljšav?

Odgovor se za Slovenijo ponuja sam: s spremembo odnosa do skupnega. To pa je zahteven in dolgotrajen proces. Toda enkrat je treba začeti in začeli bi lahko takoj. Sedanja vlada bi brez večjih problemov, seveda ob predpostavki, da to želi, lahko sprejela nekatere ukrepe za izboljšanje upravljanja:

- v skladu z Ustavo Republike Slovenije in evropskimi smernicami v zakon o gospodarskih družbah vnesti institut družbene odgovornosti;
- v članstvo nadzornih organov vključevati deležnike z dolgoročnimi interesi za rast in razvoj podjetij;
- zaostri odgovornost članov nadzornih svetov;
- zagotoviti dosleden pregon zlorab in kriminalnih praks pri upravljanju in vodenju;
- institucionalizirati intervencijo v za državo pomembna podjetja, ko ta zaradi slabega upravljanja in vodenja zaidejo v težave.