

Direktor u uslovima tranzicije - između rutinizovane službe i menadžerskog poziva

BOŽO MILOŠEVIĆ
Filozofski fakultet
Novi Sad

Direktorska funkcija je, neosporno, deo upravnog aparata i, kao takva, sadrži neke elemente prisile (koja izvire iz moći) kojom se nameće volja ili iznuđuje pokornost aktera u organizacijama rada koji obavljaju izvršničke, repetitivne i manuelne poslove. "Ništa ne iznenađuje u većoj mjeri one koji promatraju ljudske prilike očima filozofa - pisao je davno Dejvid Hjum - nego lakoća kojom manjina vlada nad većinom i, prema tome, pokornost kojom ljudi podređuju svoje vlastite osjećaje i strasti osjećanjima i strastima onih koji nad njima vladaju. Kad ispitamo kako se ovo čudo zbiva, naći ćemo da je premoćna snaga uvijek na strani onih nad kojima se vlada i da vladajući nemaju ništa što bi ih podržalo osim mnijenja."¹

Taj jaz, koji je Hjum uočio, između upravne i izvršne delatnosti moderna društva nastoje prevazići raznim varijantama "humanizacije" rada. Osnovi te "humanizacije" nalaze se, s jedne strane, u organizovanoj protivteži izvršnog naredbodavnog radu (npr. sindikat i druge organizacije radnika), a, s druge, nastoji se (javno) mnenje proširiti tako da upravljači prepoznaju svoj interes u tome što će svoje delovanje (više) usmeravati ka zaštiti prava izvršilaca posla i ka istovremenom zadovoljavanju svojih i njihovih interesa.

Dakle, u procesu rada se radi o međuzavisnosti interesa uprave i radnika, pa se konflikt interesa može rešiti ili (pravednim) pregovaranjem i/ili (pre)poznavanjem interesa drugih. U modernim društvima su prisutna oba načina rešavanja konflikta interesa.

Mogućnost rešavanja konflikta interesa na prvi način zavisi od odnosa snaga aktera u konfliktu (u preduzeću zavisi od pregovora uprave i radnika, ali je to deo šireg društvenog odnosa moći između grupa u društvenoj strukturi).

Drugi način rešavanja konflikta, u procesu tzv. humanizacije rada u modernim društvima, pretpostavlja iskustvena istraživanja stvarnih interesa aktera u procesu rada. Na toj pretpostavci nastala su mnoga sociološka (i druga naučna) istraživanja na polju preduzetništva, menadžmenta i marketinga.

Istraživanja menadžmenta imaju cilj da objasne stvarnu ulogu stručnih upravljača u transformaciji radnog procesa. Iako se u isticanju uloge menadžera u procesu rada često preterivalo i u sociologiji (posebno u sociologiji rada), sasvim je izvesno da je produktivan rad moguć zahvaljujući znanju, promišljenosti, predvidljivosti, stvaralaštvu i sposobnostima ljudi da usmeravaju, razvijaju i kontrolišu svoj i rad drugih.

Kako su u upravnoj (menadžerskoj) delatnosti skoncentrisane pretežno ideativne funkcije rada, koje se odnose na cilj(eve) preduzeća, to je od posebne važnosti poznavati ovu funkciju rada (iako nije dovoljno) u nekom društvu, jer ona može latentno da podstiče ili sprečava postizanje osnovnih ciljeva razvoja globalnog društva. Osobnosti upravne funkcije u procesima rada su manje ili više izraz osobnosti društvenog sistema i vladajućih vrednosti.

¹ David Hume, *Of the First Principles of Government* (navedeno prema E. Pusić, *Problemi upravljanja*, Naprijed, Zagreb, 1971, str. 88).

Direktorska funkcija, kao deo upravne funkcije u procesima rada tzv. socijalističkih društvenih sistema, uglavnom se ispoljavala u služenju vlasti tzv. "komunističke avangarde". Otuda je delovanje direktora bilo obeleženo snishodljivošću prema vlasti i, istovremeno, naredbodavnoj autoritarnosti prema radnicima. Njegovo delovanje je samo transmisija ciljeva rada (i proizvodnje) koji su utvrđeni izvan rada (i preduzeća) ka izvršiocima posla (radnicima). Postsocijalistička društva, koja se nalaze u tranziciji, odnosno koja teže ka utemeljenju i/ili povratku kapitalističkim (tržišnim) vrednostima rada, nameću potrebu za relativno samostalnim upravnim delovanjem direktora u preuzecima. Kolike su te mogućnosti u nekom društvu koje se nalazi u tranziciji?

Odgovor na to pitanje može dati kompleksno sociološko istraživanje strukturalne transformacije postsocijalističkih društava.

Namera ovog članka je skromnijeg karaktera, jer se odnosi na iznošenje nekoliko "povratnih informacija" o (javnom) mnenju onih kojima se upravlja u procesima rada (zaposlenih), koje nam govore o poželjnosti direktorovog delovanja u jugoslovenskom društvu danas (posle nekih sistemskih promena).

Stvarni društveni problemi sa upravnom funkcijom direktora u našem društvu (a verovatno i u ostalim postsocijalističkim društvima) sastoje se u onome što je Žan Furastje primetio još 50-tih godina ovog veka a Andreas E. Bus nedavno ponovio - da razlikovanje *sistema* i "*duha*" koji u njemu živi" može dovesti i do razumevanja činjenice da u nekim zemljama postoji spremnost da se prihvate aspekti zapadnog sistema i delovi zapadne tehnologije, ali ne i zapadni moral".²

Otuda je sociološki interesantno i praktično korisno saznati kakav je taj "duh" u sistemu (i "duh sistema") posebno jugoslovenskog društva, koji se jednim delom "krije" u onom "mnenju" za koje Dejvid Hjum kaže da je jedina osnova na kojoj se održavaju oni koji upravljaju ("vladaju").

Kriza i dezintegracija jugoslovenskog društva je poslednjih godina, kao specifičan prirodni eksperiment, razotkrila mnoge zablude kojima je velika većina pripadnika tog društva "robovala". Jedna od glavnih, ako ne i presudnih zabluda odnosi(la) se na globalnu organizaciju društva (tzv. integralno samoupravljanje) i na mesto upravljačke funkcije u takvoj organizaciji celokupnog društvenog života. Ta zabluda, u stvari, počiva na jednoj dosta formalizovanoj i eklektičkoj vezi između utopističkih projekcija dalekih društvenih ciljeva i pragmatičkog delovanja i postupanja u društvenoj svakodnevi.

Ovu prethodnu napomenu treba shvatiti kao osnov za razumevanje upravljanja (i rukovođenja) organizacijom, jer svaka organizacija rada nastaje i "funkcioniše" u nekoj sredini u manjem ili većem skladu sa utvrđenim *ciljem* i, istovremeno, nastoji da oblikuje sistem delovanja i ponašanja aktera u njoj. Moderna organizacija (rada) nastoji da to delovanje i ponašanje bude što racionalnije i da ga, kao takvo, što više formalizuje. Međutim, nastojanju da se što više racionalizuje (i formalizuje) ljudski rad i celokupni društveni život čoveka opire se sam taj život. Zbog toga se racionalizacija organizacije rada ne može ostvarivati bez izvesnih protivrečnosti, sukoba i neformalnog delovanja članova te organizacije. To je uočeno već u prvim sociološkim i socijalno-psihološkim proučavanjima rada, organizacije rada i upravljanja ljudskim delatnostima i aktivnostima. Nažalost mnoga od tih saznanja su ostajala samo kao znanje (u knjigama i u glavama naučnika), a dugo vremena u našem, sada već bivšem jugoslovenskom, društvu ta znanja su bila onemogućavana ili sasvim potisnuta na margine društvenog života i čovekovog delovanja u društvu. Nema sum-

² Andreas A. Bus, Maks Veber i Azija, Gradina, Niš 1994, str. 9.

nje da je tome pogodovao uveliko prisutan tradicionalistički antiintelektualizam u društvu, koji se vrlo uspešno "usidrio" u ispraznu ljušturu samodovoljnosti utopističko-pragmatičke koncepcije tzv. integralnog samoupravljanja. U toj koncepciji, koja je unapred oktroisana od strane državno-partijskog vrha a potom se širila putem poslušničke etatičke svesti na svim nivoima organizovanosti društva, listao je korov upravljačke nesamostalnosti, podložničkog mentaliteta i *službeničke rutine*. U tim društvenim i kulturnim uslovima odvijao se (ako se uopšte odvijao, a ne uvek bio isti) proces, u političkom žargonu poznat kao proces negativne kadrovske selekcije.

Kao i u drugim oblastima društvenog života, i ovde je kumulacija nepovoljnih društvenih pojava dovela do zaoštavanja protivrečnosti i napetih odnosa između bitnih činilaca funkcionisanja organizacija i njihovog odnosa sa užom ili širom društvenom i kulturnom sredinom. Ta pojava se, u svakodnevnom našem životu, prepoznaje kao *kriza*. Kriza društveno-organizacijskog sistema i, s njom u vezi, kulturno-vrednosnih orijentacija, uslovlila je još veće neusklađenosti između načina rada i organizovanja društvenog života čoveka, s jedne, i upravljanja njime, s druge strane. Zbog toga se našla u krizi i funkcija direktora u takvom načinu rada i društvenog organizovanja.

Funkcija direktora organizacije rada je samo specifičan izraz onih užih društvenih i socijalno-psihičkih uslova koji su u vezi sa vrstom delatnosti i osobenostima grupnih i interpersonalnih veza u toj organizaciji. Znatno uticaj na ostvarivanje te funkcije ima šira društvena sredina i kulturno-vrednosne orijentacije pojedinaca i manjih ili većih društvenih grupa. Zato su promene kojima su ljudi izloženi u jugoslovenskom društvu uticale na promenu mnogih vrednosnih stanovišta i, istovremeno, doprinele razvoju pojačane kritičke svesti u odnosu na "ono što je bilo", što se menja "pred našim očima". Te promene (tranzicija) nisu male i beznačajne i, što je još vidljivije, nisu bezbolne. Opšta društvena kriza je postala još složenija pod uticajem aktuelnog međunarodnog "embarga" sadašnje Jugoslavije.

Ipak, bez obzira na tu krizu dugog talasa i (tendencioznu) međunarodnu izolaciju našeg društva i države, postoje mogućnosti da na vlastitim pretpostavkama i osnovama krenemo u pravcu organizovanog udruženog preokretanja nepovoljnog toka krize. Te pretpostavke su već (uveliko) uobličene u akumulisanom naučnom i drugim oblicima racionalnog saznanja, a realne osnove za drugačiji način organizovanog delovanja nalaze se u relativno velikom broju obrazovanih, kreativnih i za organizaciono usmeravanje sposobnih ljudi. Sposobnost organizacionog usmeravanja delatnosti ljudi nije sasvim iščezla pod uticajem dugogodišnjeg tzv. integralnog samoupravljanja, već je ona dobrim delom (bila) umrtvljena usled preovladavajuće egalitarne vrednosne orijentacije. Osim toga, u društvenoj svesti nije sasvim zatumljeno shvatanje da samo umešni, uspešni i preduzimljivi ljudi mogu oživeti stvaralački rad članova organizacije i mogu organizaciju rada usmeravati u onom smeru koji omogućava bolji i sadržajniji rad, veće efekte, veće zadovoljstvo zaposlenih u njoj i racionalnije postizanje društveno i organizaciono postavljenih ciljeva. To je ono upravljačko delovanje koje se vezuje za delatnost direktora. Ta funkcija organizacionog delovanja direktora preduzeća je suština *menadžerskog poziva*.

Osnovna razlika između direktorovog delovanja u organizaciji u smislu rutinizovane službe i mogućeg drugačijeg načina rada u smislu menadžerskog poziva je u tome što je, u prvom slučaju, direktor u službi ciljeva koji su izvan i iznad njega i same organizacije kao takve, dok je, u drugom slučaju, on relativno autonoman subjekt koji učestvuje ako ne uvek u određivanju osnovnog cilja organizacije ono učestvuje u njegovoj operacionalizaciji ("razradi") i u traženju i nalaženju najboljih

mogućnosti njegovog ostvarivanja i uopšte funkcionisanja organizacije u odgovarajućim tržišnim i društveno-kulturnim uslovima.

Upravljanje organizacijom u smislu rutinizovane službe je u direktnoj vezi sa shvatanjem uprave kao vlasti i sa delovanjem direktora kao *službenika*. Ta veza vlasti i službe pogoduje onoj vrsti rukovodilaca koji sve uspehe, kako organizacije tako i pojedinca u njoj, pripisuju u zaslugu sebi, dok istovremeno odgovornost za neuspehe "prebacuju" na činioce izvan organizacije - u čijoj su službi. U idealno-tipskom³ pogledu upravljanje organizacijom, u smislu funkcionalnog delovanja direktora kao službenika, sastoji se u sledećem:⁴

1. Upravljanje se vrši po opštim i iscrpnim pravilima koja se mogu proučiti pre pristupanja nekoj upravnoj radnji.

2. Upravljanje se odvija po formalizovanim propisima, kojima se odstranjuje svaki subjektivizam i proizvoljnost, da bi se zaštitio bilo koji životni interes a pre svega imovinska prava.

3. Upravljanje postaje bezlično (*sine ira et studio*) i, pod uticajem priprostog shvatanja dužnosti, ono se nastoji ostvarivati bez ljubavi i oduševljenja; jednako "za sve".

4. Osnova upravljanja su spisi (akti).

5. Tajnost je moć takvog upravljanja, pa se nastoji održati tajnovitost znanja koje je potrebno upravljanju, a to se postiže monopolom nad potrebnim informacijama.

Navedene osobine upravnog delovanja direktora čine suštinu birokratskog delovanja u organizaciji. Takvo, službeničko delovanje direktora nije jednostavno izraz nekih ličnih osobina konkretnog čoveka, već je ono posledica savremene organizacije rada, gde je podela rada izvršena kao relativno stabilan sistem nadležnosti.⁵ Crte ličnosti konkretnog čoveka koji obavlja direktorsku funkciju mogu biti manje ili više prijemčive da se ta funkcija obavlja na navedeni način. Osim toga i određene osobine članova organizacije, kao i njihova interesna usmerenost i zainteresovanost za određene oblike formalnog i neformalnog grupisanja u organizaciji, mogu da utiču na razvijanje birokratskih crta ličnosti direktora organizacije. U javnom delovanju direktora kao službenika (birokratske) organizacije naročito je prepoznatljiv jedan oblik komunikativnog delovanja u hijerarhijskom nizu "nadležnosti": naredbodavnost prema "dole" i snishodljivost prema "gore". Na taj način, birokratski orijentisan direktor nastoji da mnoge konflikte, koji su nužna posledica različitih ličnih i grupnih (posebno profesionalnih) interesa članova organizacije, ukloni ili bar da ih "apsorbuje" - odlažući suočavanje sa njihovim uzrocima.

Upravljanje organizacijom u smislu menadžerskog poziva zasniva se na saznanju (i već ispoljenom iskustvu razvijenih društava) da modernizacija rada i društva - znači racionalizaciju načina na koji se obavlja neka delatnost i načina na koji se organizuje celokupni društveni život - polazi od osnovnog razlikovanja *tehničke strane upravljanja* i ostvarivanja upravnih ciljeva od *sadržaja* organizovanog čovekovog delovanja⁶ koji se sastoji u manje ili više svesnim naporima ljudi da u zajedničkom radu ostvare deo svojih potreba i interesnih usmerenja, koja su se formirala i pre "ulaska" u organizaciju. U nastojanju da uskladi to dvojstvo

³ Pojam "idealni tip" upotrebljavam u smislu kako je to upotrebio Maks Veber (Max Weber), tj. u smislu metodološkog okvira za analizu odgovarajuće pojave. (Videti: Max Weber, Metodologija društvenih nauka, Globus, Zagreb, 1989, str. 67 i dalje).

⁴ O osobnostima birokratskog ponašanja videti: Maks Veber, Privreda i društvo, Prosveta, Beograd, 1976, str. 177.

⁵ Eugen Pusić, Problemi upravljanja, Naprijed, Zagreb, 1971, str. 35.

⁶ Isto, str. 97.

upravnog delovanja direktoru neće biti dovoljno prosto posedovanje autoriteta funkcije u hijerarhiji organizacije i eksterne "podrške" činilaca moći (npr. države) kao što je to slučaj sa njegovim delovanjem u smislu rutinizovane službe. U tom slučaju, direktor organizacije mora da poseduje specifična znanja o potrebama i interesima pojedinaca i društvenih grupa koji deluju u organizaciji, u formalnim ili neformalnim organizacionim oblicima. Osim toga, on mora da poseduje znanja o osobenostima institucionalne organizacije društva i o zakonitostima društvenog strukturisanja i društvenog razvoja u kojima se "kristalizuje" i menja odgovarajuća institucionalizacija. Drugim rečima, direktor mora da poseduje izvestan skup znanja, koja su teorijskog i praktičnog karaktera, da bi mogao umešno i uspešno da "vodi" organizaciju. Ta znanja su sastavni deo menadžerskog poziva. Ona ne moraju da slede iz njegovog stručnog obrazovanja, a to u današnjoj prevazi "stručnjaštva"⁷ - kao usko specijalizovanih izvršilaca zadatka - najčešće nije slučaj. Sam pojam "menadžerski poziv"⁸ upućuje na to da direktorska funkcija u organizaciji (treba da) sadrži i ličnu posvećenost poslu kojim se bavi.

* * *

Teško je dati jednu precizniju tvrdnju o tome kakvo je stvarno stanje u nas, danas, na planu upravljanja organizacijom. To bi mogla da bude izazovna istraživačka tema za sociologe i druge istraživače tog problema. Ipak, na osnovu nekih opštijih socioloških saznanja o osobenostima našeg društva, koje se nalazi u *tranziciji* (kao i drugih društava koja su sebe nazivala socijalističkim)⁹, i na osnovu nekih vlastitih proučavanja i iskustvenih sagledavanja tog problema¹⁰, mogli bismo bez mnogo dvoumljenja tvrditi da se direktor u organizaciji rada nalazi danas između *ispunjenja svoje funkcije* u smislu rutinizovane službe i *obavljanja svoje delatnosti* u smislu menadžerskog poziva. Pri tome, mogli bismo dodati da je ta društvena uloga direktora u organizaciji danas još uvek bliža onakvom načinu rada koji smo nazvali rutinizovana služba. Ovaj dodatak osnovnoj tvrdnji nije bez osnova ako se ima u vidu već iskustveno potvrđeno sociološko saznanje da se globalna ili parcijalna društvena opredeljenja i njihova pravna operacionalizacija i institucionalna inauguracija relativno brže ostvaruju od promena u načinu delatnosti ljudi i društvenih grupa. Ustvari, mnoga formalno-pravna rešenja i propisi u nas i danas više računaju sa direktorom u organizaciji kao službenikom, nego kao modernim menadžerom, u smislu kako je to napred istaknuto. Da li je to i poželjno stanje u sadašnjim društvenim uslovima?

Na to pitanje ćemo odgovoriti indirektno. Naime, u jednom vlastitom istraživanju mogućnosti preduzetništva i menadžerskog delovanja u industrijski razvijenoj sredini našeg društva hteli smo da saznamo da li zaposleni u postojećim organizacijama rada uviđaju neophodnost promene u načinu rada i šta oni misle kakav tip rukovodioca organizacije bi im najviše odgovarao.¹¹ Na osnovu prikupljenih po-

⁷ Božo Milošević, Sociologija i obrazovanje za struku, *Zbornik* Ministarstva prosvete Srbije, Beograd, 1993, br. 1.

⁸ Veljko Rus i Vladimir Arzenšek, Rad kao sudbina i kao sloboda, SNL, Zagreb, 1984, str. 226.

⁹ Božo Milošević, Silvano Bolčić i Fuada Stanković (redaktori), *Preduzetništvo i sociologija*, Zbornik radova, Matica srpska, Novi Sad, 1994.

¹⁰ Božo Milošević, Sociologija rada, *Kultura*, Beograd, 1991, str. 261-292.

¹¹ Isto, str. 279.

dataka, u jednom naučno-metodološki kontrolisanom postupku, sve odgovore ispitanika smo svrstali u četiri vrste (tipa) i procentualno iskazali *poželjnu* prihvatljivost svakog od ta četiri tipa rukovođenja u našem društvu. Utvrdili smo da je najpoželjniji tip rukovodioca u nas, danas, *poslovno orijentisan tip* (tj. ona vrsta rukovodioca koji ceni rad, znanje i sposobnosti svih zaposlenih i koji je preduzimljiv i "donosi" novčanu dobit radnom kolektivu), za koji se opredeljuje 71,0% zaposlenih. Daleko iza njega po "poželjnosti" je *tehnokratski orijentisan tip* rukovodioca (tj. ona vrsta rukovodioca koji se "razume" u sve ili u većinu poslova u organizaciji), za koji se opredelilo 13,8% zaposlenih. Odmah iza njega je *birokratski orijentisan tip* rukovodioca (tj. ona vrsta rukovodioca koji ima razvijena poznanstva sa uticajnim ljudima u društvu i koji, istovremeno, traži strogu formalizovanu disciplinu od "podređenih" u radnom kolektivu), za koji se opredelilo 11,3% zaposlenih. Na kraju, za *filantropski orijentisan tip* rukovodioca (tj. za onu vrstu rukovodioca koji najviše vodi računa da se ne zameri ljudima a koji od zaposlenih ne traži da puno rade i nastoji da oni budu dobro plaćeni) izjasnilo se svega 3,0% zaposlenih. (Ostalih 0,9% su uskratili odgovore na postavljeno pitanje.)

Ovaj kraći osvrt na jedan segment mnogo obimnijeg istraživanja o mogućnostima drugačijeg (preduzimljivijeg, sadržajnijeg, stvaralačkog i uspešnijeg) načina rada i upravljanja radom, ukazuje da velika većina ljudi u našem društvu, kao i u mnogo razvijenijim društvima, ima jasnu svest o potrebi razvijanja takve direktorske funkcije koja doprinosi boljitku, pa se opredeljuje za poslovno orijentisan tip rukovodioca. Taj tip rukovodioca sadrži sve bitne osobine "profesionalca". Međutim, dok je u razvijenijim društvima taj tip rukovođenja već uveliko društvena praksa, u našem društvu to je još uvek poželjno stanje.¹² Ne treba, ipak, zanemariti vrlo bitnu činjenicu koja govori da se u svesti velike većine ljudi našeg društva taj tip rukovođenja najviše ceni, jer je poznato da se nijedna značajnija društvena promena ne može valjano ostvariti ako ona pre toga nije kroz svest transponovana i javno "saopštena" kao potreba. Potrebe su onaj činilac koji pokreće ljude na delovanje, a potreba za drugačijim upravnim delovanjem i rukovođenjem organizacijom postoji u našem društvu. Nastojanje da se održi, makar i za izvesno vreme, birokratski način upravnog delovanja i rukovođenja u smislu rutinizovane službe, za koje je istraživanje pokazalo da je vrlo malo poželjno, uslovljavaće nove protivrečnosti u ostvarivanju direktorske funkcije, što će voditi novim oblicima sukoba u radnom kolektivu i rutinizovanju delatnosti organizacije. U organizaciji rada to može da dovede do specifičnih oblika protesta, kao npr. tihe opstrukcije utvrđenih ciljeva i ispraznog formalizma u ostvarivanju radnih zadataka. Naime, radi se o tome da radne kolektive u našem društvu čini relativno obrazovan i kvalifikovan "kadrovski" sastav, koji je manje ili više osposobljen da u svojoj delatnosti razvija ideativne (usmeravajuće) funkcije te delatnosti i neće se pomiriti sa pokušajima birokratizovane uprave da mu taj deo delatnosti potpuno "oduzme". S druge strane, klijenti (ili kako se to nekada malo nezgrapno zvalo "korisnici usluga") takođe ne žele da budu neautonomno oruđe ciljeva koji su unapred utvrđeni, pa će nastojati - naročito na višim stepenima obrazovanja - da učestvuju ili u njihovom utvrđivanju ili bar u njihovoj operacionalizaciji (prilikom "sprovođenja u život"!). Pri tome, treba imati u vidu da savremena sredstva javnog opštenja potpomažu jačanje te ideativne funkcije, kako onih koji "učestvuju" u radnom procesu tako i onih koji ga planiraju. Sa tim mora da računa direktor svake organizacije rada i, čak, sam treba da jača taj proces, jer on samo može da potpomaže poželjnu tendenciju (samo)odgovornog delovanja u organizaci-

¹² Videti u Zborniku navedenom u fusnoti 7.

ji. U tom slučaju će jačati i kreativna, preduzimljiva i autonomna funkcija direktora organizacije. Na taj način će se direktorska funkcija približavati menadžerskom pozivu, a udaljavati od izvršavanja obaveza u smislu rutinizovane službe.

Takva tendencija u nastajanju drugačijeg, za naše društvene prilike - novog, načina rada direktora organizacije rada proizilazi iz promenjenog karaktera profesionalnog obrazovanja u društvu. Naime, sve više dolazi do potiskivanja one društvene funkcije obrazovanja koja od renesanse naovamo uslovljava pojavu *viška obrazovanosti*, tj. sticanja obrazovanja koje nije društveno funkcionalno u smislu "upotrebljivosti" u radnom procesu.¹³ Međutim, upravo "višak" obrazovanih ljudi u društvu predstavlja potencijal društvenih promena, jer se ne miri sa postojećim (neadekvatnim) načinom rada i društvenog organizovanja. Na taj način, u tom "obrazovnom potencijalu" nastaju nove ideje, novi nagoveštaji mogućeg drugačijeg načina rada i upravljanja njim. Ta stvarna društvena situacija potvrđuje teorijsku tvrdnju da ono što je, u jednim uslovima, nefunkcionalno i "višak" za društveni poredak, u drugim uslovima može biti osnova njegove funkcionalnosti. Prema tome, inventivni i kreativni ljudi u savremenim društvenim uslovima ne mogu nikada da budu "višak", iako se oni često nastoje odgurnuti "u stranu" i potisnuti iz javnog društvenog delovanja. Oni su "višak" samo za (klasno) zatvorena i stagnantna društva. Naše društvo sadrži neke osobine tih društava,¹⁴ ali se velika većina njegovih pripadnika ipak ne miri s tim. Što pre to shvate uprava i rukovodstvo preduzeća, to je verovatnije da će biti manji konflikti između prevaziđenog rutinizovanog načina rada i upravljanja njime, s jedne, i kreativnog, preduzimljivog i uspešnijeg postizanja organizacionih ciljeva i potreba pojedinaca i društva.

U tom okviru će dolaziti do izražaja profesionalizacija rukovodeće funkcije u organizaciji. Naravno, to će biti deo šireg društvenog procesa profesionalizacije rada u društvu, za koji će trebati relativno duže vreme, jer će mu na putu stajati birokratizacija samih profesija kao nepovoljna društvena prepreka.¹⁵ Ipak, taj proces je započeo u društvu.

Društveni preduslov za profesionalno delovanje i postupanje direktora organizacije rada sastoji se u tome da se dominantna društvena moć izvan organizacije ravnomernije "raspodeli" između svih aktera u radnom procesu i izvan njega. Direktor organizacije rada može da doprinese, ako ne bitnijem zaokretu u toj redistribuciji moći, bar ravnomernijoj podeli radnih zadataka i (samo)odgovornijem odnosu svih aktera u njihovom ostvarivanju. U tom pogledu, posebno je značajno pomenuti obostranu saradnju direktora i radnog kolektiva. Proces rada nije neki "inženjering", u kome su unapred poznati svi uslovi koji na njega utiču, a posebno ne i krajnji njegovi rezultati na tržištu. Zbog toga je neophodna koordinisana saradnja u donošenju odluka koje se odnose na radni proces. Direktorima mogu biti od pomoći raznovrsni stručnjaci koji rade u preduzeću ili izvan njega, a to vodi podsticajnoj situaciji za umešnu (stručnu) komunikaciju u organizaciji i izvan nje. U tom poslu direktoru može biti od pomoći relativno samostalna plansko-analitička "služba", ali i preduzete lične konsultacije sa odgovarajućim stručnjacima u i izvan organizacije - posebno onim koji se bave problemom rada, organizacije rada i upravljanja. Poseban problem upravnog delovanja direktora predstavlja integracija organizacije rada u društvenu sredinu. Taj problem je značajan posebno iz tog razloga što se delatnost organizacije ne može zamisliti izvan društvene sredine, zato što se radi o

¹³ Slobodan Drakulić, *Obrazovanje i poredak*, Izdavački centar, Rijeka, 1981, str. 65.

¹⁴ Mladen Lazić, *U susret zatvorenom društvu*, Naprijed, Zagreb, 1987, str. 37-67.

¹⁵ Veljko Rus i Vladimir Arzenšek, n.d., str. 227-232.

specifičnom društvenom odnosu koji se manifestuje bilo prilikom ulaska ("input") u nju, bilo tokom ostvarivanja delatnosti (sadržaja rada) ili izlaska iz nje ("output"). Za uspešno usklađivanje delatnosti organizacije sa društvenom (lokalnom, globalnom) sredinom i organizacijom društva direktor mora da "selekcioniše" potrebne informacije i da ih na adekvatan način "upotrebi" ili "prosledi" odgovarajućim učesnicima u radnom procesu. Pri tome, stručna "služba" mora i sama da, na osnovu nauke i struke, dolazi do podataka i informacija koje su značajne za rad preduzeća i za njegovo delovanje u društvenoj sredini. Stručna "služba" treba da je relativno samostalna u svom radu u odnosu na upravu. Ta njena relativna samostalnost povećava njenu *odgovornost*, ne toliko u formalno-pravnom, koliko u sadržajno-profesionalnom pogledu.

Profesionalni okviri su osnova disciplinovanog rada, ne samo stručne "službe" i direktora već i radnog kolektiva. Specifičnost direktorovog upravnog delovanja ogleda se u tome što on odgovara i za (formalno-pravnu) zakonitost rada u preduzeću i, u skladu s tim, obavlja funkciju *kontrole* rada u njemu. Taj deo direktorske funkcije će biti uspešan (što znači manje nametljiv i autoritaran) ukoliko se planovi rada donose uz učešće stručnjaka iz radnog kolektiva i uz saglasnost radnika. Plansko-analitička "služba" se pojavljuje, i ovde, kao "medijator" između potreba, interesa i interesovanja radnika, zahteva tržišta i direktorovog upravnog delovanja. Ona potpomaže stručno delovanje direktora i njegovu funkciju u organizaciji rada može da približava onom smeru koji smo nazvali menadžerskim pozivom.

* * *

Iz prethodne analize sledi zaključak da se delatnost direktora organizacije rada ne može svesti samo na ostvarivanje ciljeva koje je neko spolja utvrdio, već da njegova delatnost mora da obuhvati funkcionisanje organizacije - kao specifične društvene celine u kojoj se prožimaju i sukobljavaju potrebe, interesi, osećanja, shvatanja, težnje i vrednosne orijentacije grupa i pojedinaca.¹⁶ Stalna težnja da se, u optimalnim granicama, uskladi dvostruka priroda organizacije, tj. organizacije kao složene društvene celine i kao forme koja funkcionise prema predviđenom planu i propisima, zahteva od direktorske funkcije fleksibilnost, preduzimljivost i saradnički odnos sa svim akterima u organizaciji. U upravnom delovanju direktora organizacije rada ispoljava se čak trostrani odnos; tj. odnos između direktora i radnog kolektiva (1), zatim odnos između direktora i poslovnih partnera na tržištu (2) i, na kraju, odnos između direktora i šire društvene sredine (3). To još više usložnjava delatnost direktora organizacije rada i otvara moguća nova područja *lične preduzimljivosti* i *kreativnog delovanja* čoveka koji se nalazi na toj funkciji. Takvo delovanje približava funkciju direktora profesionalnom (menadžerskom) pozivu, a udaljava je od tradicionalističkog delovanja u smislu rutinizovane službe. Naravno, direktorska funkcija u organizaciji rada uvek će biti omeđena formalno-pravnim propisima pa i etičkim kodeksom profesionalnog rada, ali uz nju će ići uvek određena količina društvene moći koja će je činiti značajnom za odvijanje celine radnog procesa. Odatle sledi da će i odgovornost direktora za rezultate svojih odluka biti srazmerna društvenoj moći direktorske funkcije i količini formalnih ovlašćenja. S druge strane, menadžerska moć je u obrnuto proporcionalnom odnosu prema etatizovanoj svojini i ličnoj zavisnosti od vlasnika kapitala.

¹⁶ Eugen Pusić, n.d., str. 60.