

BITI DIREKTOR V ČASU SOCIALIZMA



UREDILA JURIJ FIKFAK IN JOŽE PRINČIČ

MED IDEJAMI IN PRAKSAMI

BITI DIREKTOR V ČASU SOCIALIZMA
MED IDEJAMI IN PRAKSANMI

O P E R A
E T H N O L O G I C A
S L O V E N I C A



OPERA ETHNOLOGICA SLOVENICA

Urednik zbirke Jurij Fikfak

**BITI DIREKTOR V ČASU SOCIALIZMA
MED IDEJAMI IN PRAKSAMI**

© 2008, Založba ZRC, ZRC SAZU, avtorji

Uredila Jurij Fikfak in Jože Prinčič
s sodelovanjem Jeffreya D. Turka

Jezikovni pregled Ingrid Slavec Gradišnik
Prevodi Deks d. o. o. in avtorji
Oblikovanje in
likovno-grafična ureditev Milojka Žalik Huzjan

Izdajatelj Inštitut za slovensko narodopisje ZRC SAZU
Za izdajatelja Monika Kropelj
Soizdajatelj Inštitut za novejšo zgodovino
Za soizdajatelja Damijan Guštin

Založnik Založba ZRC, ZRC SAZU
Za založnika Oto Luthar
Glavni urednik Vojislav Likar

Tisk Collegium Graphicum d. o. o., Ljubljana d. o. o., Ljubljana
Naklada 250

Izid knjige so podprli Javna agencija za raziskovalno dejavnost RS,
Raziskovalni sklad ZRC SAZU in
Inštitut za novejšo zgodovino

Na ovitku: Drago Tršar, Spomenik Edvardu Kardelju; Ljubljana (foto Jurij Fikfak).

Digitalna verzija (pdf) je pod pogoji licence <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
prosto dostopna: <https://doi.org/10.3986/9789610502838>.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

330.342.14/.15-057.177(082)

BITI direktor v času socializma : med idejami in praksami / uredila Jurij Fikfak in Jože Prinčič ; s sodelovanjem Jeffreya D. Turka ; [prevodi Deks in avtorji]. - Ljubljana : Založba ZRC, ZRC SAZU, 2008. - (Opera ethnologica Slovenica)

ISBN 978-961-254-106-4

1. Fikfak, Jurij
242994176

Vse pravice pridržane. Noben del te izdaje ne sme biti reproduciran, shranjen ali prepisan v katerikoli obliki oz. na kateri koli način, bodisi elektronsko, mehansko, s fotokopiranjem, snemanjem ali kako drugače, brez predhodnega pisnega dovoljenja lastnikov avtorskih pravic (copyrighta).

BITI DIREKTOR V ČASU SOCIALIZMA

MED IDEJAMI IN PRAKSAMI

UREDILA
JURIJ FIKFAK IN JOŽE PRINČIČ
S SODELOVANJEM
JEFFREYA D. TURKA

LJUBLJANA 2008

VSEBINA

PREDGOVOR	7
JURIJ FIKFAK, Direktorji med socializmom in kapitalizmom	9
JOŽE PRINČIČ, Pogled v zgodovino slovenskega podjetništva	21
JEFFREY D. TURK, Zakaj pripovedi?	47
JOŽE PRINČIČ, Direktorska funkcija v jugoslovanskem socialističnem gospodarskem sistemu	57
JOŽE PRINČIČ, Pot do uspešnega direktorja	103
JURIJ FIKFAK, Od utopije do tranzicije	135
TATIANA BAJUK SENČAR, Meje in identitete	147
JEFFREY D. TURK, Slovenski direktorji kot iskalci in povezovalci med domačim okoljem in zunanjim svetom	165
TATIANA BAJUK SENČAR, Direktorji in družbene mreže	187
JOŽE PRINČIČ, Največja in uspešna slovenska podjetja v 2. polovici 20. stoletja	205
JURIJ FIKFAK, Med idejami in praksami	259
JURIJ FIKFAK, JOŽE PRINČIČ, JEFFREY D. TURK, and TATIANA BAJUK SENČAR, To be a director in time of socialism. Between ideas and practice	267
SEZNAM KRATIC.....	279

PREDGOVOR

Raziskovalni projekt »Habitus slovenskega podjetnika med 1960 in 1991«, podlaga za knjigo *Biti direktor v času socializma. Med idejami in praksami* je nastal na osnovi vprašanja, ki si ga je zastavil Jeffrey D. Turk:

Zakaj je bila Slovenija pri prehodu iz socialističnega v kapitalistično gospodarstvo uspešnejša od drugih držav?

Verjetno je ustreznije vprašanje, ki si ga lahko postavimo tudi po pregledu najnovejše knjige Rada Pezdirja *Slovenska tranzicija od Kardelja do tajkunov*¹:

Kako da je imelo slovensko gospodarstvo okrog leta 1990 najboljše izhodišče v primerjavi z drugimi tranzicijskimi državami? Kakšno vlogo so do tega prehoda, do tranzicije odigrale upravljalvske elite, tj. direktorji?

In mogoče se v razbiranju nekaterih konceptov upravljanja s podjetji, modelov sobivanja in prepletanja politike in ekonomije, ki so veljali v času socializma, skrivajo tudi odgovori o tem, zakaj je tranzicija v Sloveniji potekala drugače.

Knjiga *Biti direktor v času socializma* je plod sodelovanja štirih avtorjev, raziskovalcev iz humanistike in družboslovja, s področja zgodovine, etnologije, ekonomske kulturne antropologije in ekonomije. Največji delež v knjigi je prispeval gospodarski zgodovinar dr. Jože Princič z Inštituta za novejšo zgodovino. V štirih razpravah ovrednoti dosedanje poglede na podjetništvo, obravnava vlogo in oblikovanje kariere direktorja in zapisuje zgodovino najbolj uspešnih podjetij; dr. Jeffrey D. Turk obravnava razloge za raziskovanje pripovedi direktorjev in njihovo povezovalno vlogo med slovenskim in tujim svetom; dr. Tatiana Bajuk Senčar razpravlja o identitetah direktorjev in njihovi vpletenosti v družbene mreže; dr. Jurij Fikfak pa razkriva tri osnovne tipe direktorjev v času socializma in obravnava nekatere temeljne dileme raziskovanja socializma.

Seveda razgrinja knjiga štirih avtorjev najprej različne življenjske kontekste, v katerih so avtorji habituirali razmerje do socializma, kapitalizma ipd. Pisci imajo različno šolsko, fakultetno in okoljsko habituacijo, dva sta diplomirala in doktorirala v Sloveniji, dva v Združenih državah Amerike, od tega eden še v Angliji. Različni pogledi prinašajo drugačna izhodišča, vprašanja, različne referenčne mreže avtor-

¹ Knjigo Rada Pezdirja sem dobil na vpogled 5. 12., ob zadnji korekturi.

jev, na katere se sklicujejo ali opirajo, in s tem seveda tudi različne argumentacije in na njih temelječe odgovore. Redakcija zato ni bistveno posegala v sama besedila, saj skuša vsak avtor po svoje odgovoriti na nekatere temeljne dileme, v katerih so se znašli direktorji v času socializma.

Zahvaljujem se vsem direktorjem, ki so bili pripravljeni sodelovati pri raziskovalnem projektu². Brez njih ga v taki obliki ne bi moglo biti. Prav dolgi pogovori z njimi so nakazali kompleksnost in konfliktnost sveta komunističnega in pozneje socialističnega gospodarstva, v katerem so delali. Izčrpne analize njihovih pripovedi, ki razkrivajo posameznikovo ustvarjalno moč, sposobnost prilagajanja razmeram in vladajočemu diskurzu in hkrati pogled na polpreteklo zgodovino, nas opozarjajo na dejstvo, da niti »desna« niti »leva« zdravo razumska presoja nista najustreznejši metodološki instrumentarij za raziskavo preteklosti, za čas, v katerem se je moral direktor vsak dan odločati, kako bosta on sam in njegovo podjetje v danem družbenopolitičnem sistemu uspešno preživela.

Jurij Fikfak

Ljubljana, 6. 12. 2008

² Osnova knjigi je bil triletni aplikativni projekt *Habitus slovenskega podjetnika med 1960 in 1991* (1. 9. 2005 – 31. 8. 2008), ki ga je financirala Agencija za raziskovalno dejavnost RS in ga je vodil podpisani. Dr. Oto Luthar je poskrbel za sofinanciranje projekta, ki ga je v prvem letu sofinancirala Gospodarska zbornica Slovenije, v drugih dveh pa Slovenska akademija znanosti in umetnosti. Natis knjige je sofinanciral Inštitut za novejšo zgodovino.

DIREKTORJI MED SOCIALIZMOM IN KAPITALIZMOM

JURIJ FIKFAK

V zadnjih dveh desetletjih so ekonomske, sociološke in psihološke raziskave podjetništva odkrile »motor« gospodarskega razcveta v gospodarski pobudi. Pri raziskovanju tega pojava v svetu prišlo do spoznanja o pomenu zgodovinskega in kulturnega konteksta, v katerem se razvija podjetništvo. Uspešnost nacionalnega gospodarstva in konkretnega podjetja je odvisna tako od podjetnikove osebnosti kot od trenutnega ideološkega, političnega, institucionalnega in kulturnega okolja, ki odločilno vpliva na odločitve posameznikov in omogoča ali zavira pobude za njihovo gospodarsko delovanje. Ugotovitev velja tudi za slovenski prostor, kjer so se v preteklosti s hitrimi spremembami ideološko-političnega in institucionalnega in počasnimi spremembami kulturnega okvira dramatično spreminjale razmere za podjetništvo.

Gospodarske pobude v slovenskem prostoru so se v 19. in 20. stoletju razvijale v različnih državnih in družbeno-ekonomskih sistemih. Tako v habsburški kakor tudi v jugoslovanski monarhiji so institucionalni okviri spodbujali gospodarsko pobudo in omogočali uspešen razvoj podjetništva, prevladujoča ideologija pa ni bila pretirano naklonjena podjetnikom, ki so spreminjali uveljavljene proizvodne procese. V habsburški monarhiji so na razvoj podjetništva močno vplivala tudi mednacionalna nasprotja. Gospodarska politika prve jugoslovanske države, ki je temeljila na poudarjenem nacionalizmu in protekcionizmu, je zboljšala razmere za spodbujanje domačega podjetništva. Liberalni model gospodarske zasnove se je po veliki gospodarski krizi izčrpal, v ospredju so bili znova antikapitalizem in antiindividualizem, razmišljanja o načrtnem gospodarskem razvoju in preišljenem državnem intervencionizmu. Med 2. svetovno vojno je bilo podjetništvo povsem podrejeno interesom okupacijskih držav.

Leta 1945 se je končalo obdobje podjetništva, ki je slonelo na individualni gospodarski pobudi. Nova oblast je z razlastitvenimi ukrepi vzpostavila prevladujočo državno lastnino, uvedla centralno planski sistem, ustvarila novo upravljavsko strukturo ter odprla prostor za razmah kolektivne gospodarske pobude, ki je bila trdno v rokah vladajoče partije. Kljub ideološkimi in političnim pritiskom pa v Sloveniji podjetniški duh ni povsem zamrl, znova se je začel prebujati konec 80. let, pravi zagon pa doživel v samostojni državi. Zaradi političnega sistema, ki je hotel ohraniti odločilen vpliv na razvoj podjetništva, so ukrepi tekoče ekonomske politike le počasi omogočali spodbujanje podjetniškega razvoja.

Zgodovinarji so preučevali predvsem razvoj posameznih podjetij, industrijskih panog in bančništva ter mestoma nekatere pomembnejše podjetnike; etnološke raziskave so bile omejene na agrarno prebivalstvo, le izjemoma na vprašanje upravljanja. Raziskovalci so podjetja in gospodarsko pobudo v prvi vrsti obravnavali v okviru širših gospodarskih procesov, niso pa namenili večje pozornosti vplivu družbenoekonomskega sistema, ideologije in politične organiziranosti, kulturnega okolja pa tudi družbene strukturiranosti na razvoj podjetništva niti niso namenili posebne pozornosti vlogi samim direktorjem. Po svoje in drugače so razumeli tudi pojem podjetništva, zato so nekatere njegove prvine ostale neraziskane.

V dosedanjih raziskavah, ki so namenjale primerno pozornost relativni uspešnosti republike Slovenije v času tranzicije, se je npr. Jacques Rupnik [1999] omejil na nekatere dejavnike, ki so pomembni, a vendar ne odgovarjajo na vprašanje o civilizacijski kompetenci, torej o tistem habitusu, ki je omogočil slovenskemu gospodarstvu najboljši izhodiščni položaj za prehod iz socializma v kapitalitem. Raziskava *Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti* [Adam idr. 2001] je obravnavala vprašanja civilizacijske kompetence, socialnega kapitala, ugotavljala je mednarodni položaj Slovenije s t. i. komponentami (upravljanje s produkcijo, diseminacijo in aplikacijo znanja; organizacija izobraževanja in učenja; spodbujanje in implementacija tehnoloških in socialnih inovacij in oblikovanje inteligentne infrastrukture) in je bistveno temeljiteje odgovorila na nekatera vprašanja razvoja Slovenije s pomočjo kazalnikov demokratičnosti, stabilnosti, učinkovitosti in transparentnosti. Osrednje vprašanje, na katero pa še vedno manjka odgovor, je o tisti gospodarski in socialni osnovi, o ekonomskem in socialnem kapitalu, ki sta bila podlaga za tranzicijo, pa tudi o tem, kdo in kako je k temu v času socializma največ prispeval. Zato se s to raziskavo lotevamo vprašanja upravljske elite, direktorjev, individualnih poslovnih organov ipd., ki so delovali v času socializma, predvsem v obdobju 1960–1991. Poudariti velja, da se raziskava neposredno ne ukvarja z vprašanjem same tranzicije, zato tudi ne obravnava in razrešuje vprašanj o t. i. retencijskih elitah, o njihovi reprodukciji ipd. [prim. Adam in Tomšič 2002; Adam, Kristan in Tomšič 2008], temveč poskuša razumeti delovanje direktorjev, njihovo mreženje in dinamiko sodelovanja s politiko v okviru obravnavanega obdobja. Gre za vprašanje, kaj se je v resnici dogajalo pred uspešno tranzicijo, na kaj so se opirali t. i. *rdeči, old in mladi, young boys*.

Naslednji cilj je bil na obvladljivem vzorcu predstaviti področja, v okviru katerih so gospodarske in upravljske elite delovale v takratnem družbenoekonomskem sistemu. Najprej gre za historično in etnološko obravnavo gospodarskega okolja, njegove soodvisnosti od prevladujoče ideologije, zgodovinskega in družbenoekonomskega konteksta. Drugo pomembno vprašanje je kultura podjetniškega in upravljskega znanja. Raziskava si je prizadevala ugotoviti, kako so v posamičnih obdobjih člani gospodarske in upravljske elite pridobili potrebna znanja za

uspešno poslovanje, katere možnosti formalnega in neformalnega izobraževanja so imeli in kako so jih izrabili. Pomembno je bilo vprašanje identitet direktorjev in percepcije konteksta, v katerem so delovali. Za samopercepcijo so bile zelo pomembne in tvorne družbene mreže, ki so direktorju omogočile uspešno delovanje v regionalnem ali republiškem okviru.

Obravnave v tem delu so povezane z izhodiščnim vprašanjem o tranzicijski uspešnosti Slovenije, sicer tudi ekonomske najrazvitejše republike v Jugoslaviji do leta 1991, v primerjavi z drugimi komunističnimi/socialističnimi vzhodnoevropskimi državami, npr. s Češko, Slovaško, Madžarsko, baltskimi državami, ali v primerjavi z nekdanjimi jugoslovanskimi republikami. Kaj so direktorji prispevali k temu uspehu in kaj nam o tem lahko sami povedo? Na prvi pogled se zdi vprašanje naivno, postavlja ga nekdo od zunaj, Američan slovenskega rodu, ki živi v tujini. V Sloveniji bi ga mogel postaviti le malokdo, saj je v konceptu naše kulturne intimnosti razlikovanje med Slovenci in drugimi samoumevno in nevprašljivo; Turk skuša tudi problematizirati nekatere nastavke ekonomistov [Turk 2007], ki le s kvantitativnimi podatki in metodami obravnavajo tranzicijo, direktorje, podjetje itn. Turkovo vprašanje odpira premislek o navideznih samoumevnostih, konstrukcijah in imaginarijih, za katerimi so konkretne usode podjetij, direktorjev, delavcev, ki so živeli v komunistični in pozneje socialistični ekonomiji, v kateri je bil direktor nenehno v precepu med trgom in politiki, med industrializacijo in samoupravljanjem, med podjetjem kot gospodarskim subjektom in partijo, gonilno silo komunistične, socialistične ideološke preobrazbe človeka na Slovenskem. V vsakem primeru premislek o tem omogoča najverjetneje tudi ukinitve marsikatero ideološko obremenjene stereotipne predstave o možnostih in realizacijah, o katerih govore marsikateri članki, nastali bodisi pod vtisom jugo-nostalgije in nostalgije po socializmu ali pod vtisom zamisli o rdečih direktorjih oz. »old boysih«, ki grozijo novemu sistemu, ipd.

Rado Pezdir v najnovejši knjigi [2008] polemizira s stališčem o izjemni uspešnosti Slovenije v času tranzicije in opozarja na številne zamujene priložnosti pri preoblikovanju gospodarskega sistema v preglednejšo in dinamičnejšo strukturo. Po pregledu dela je mogoče reči, da je potrebno osnovno zamisel knjige o direktorjih zamejiti; ne gre torej za vprašanje, zakaj je bila Slovenija bolj kot druge države uspešna v času tranzicije – saj se s tem avtorji tudi ne ukvarjajo – temveč za vprašanje, kako so si med vsemi nekdanjimi socialističnimi državami v času socializma slovenska podjetja in gospodarstveniki izborili najbolj ugoden izhodiščni gospodarski položaj, položaj države z za socializem najbolj odprtim trgom, največjim izvozom idr., in petnajst let zatem s še vedno najvišjim bruto družbenim proizvodom na človeka. Slovenija je namreč dosegla visoko stopnjo družbenega razvoja v sistemu, ki ni temeljil na akumulaciji zasebnega kapitala.

Ker je Slovenija doživela živahno obdobje hitre industrializacije in rasti kot

republika socialistične Jugoslavije, je po razglasitvi neodvisnosti imela razmeroma trden in delujoč industrijski (socialistični) sistem z družbeno lastnino, s policentrično zasnovo in nekaj razmeroma velikimi podjetji, ki so bila tudi mednarodno dejavna. Hkrati so slovenska podjetja tudi po osamosvojitvi intenzivno sodelovala s tujimi gospodarskimi partnerji iz razvitih kapitalističnih držav, kar je odtehtalo izgubo jugoslovanskega trga. Slovenija je imela eno najvišjih gospodarskih rasti in ugodne življenjske razmere.

Z raziskavo *Biti direktor v času socializma* smo skušali ugotoviti nekatere značilnosti razvoja v socialistični Sloveniji, posebej od srede 50. let 20. stoletja naprej. Pri tem je bilo treba razkriti temeljne elemente samega gospodarstva, na drugi pa spreminjanja razmerja med političnim (ideološkim) sistemom in uspešnimi direktorji. Gospodarski razvoj in težave so bili seveda vezani na jugoslovanski ideološki sistem in na trenja zaradi različne hitrosti gospodarskega razvoja v posamičnih republikah [Borak 2002; Prinčič in Borak 2007]. Prav tako je bilo pomembno tudi sodelovanje s tujino, kar pomeni, da so morali biti modeli poslovanja prilagojeni obema gospodarskima sistemoma, socialističnemu in kapitalističnemu.

Osnovni namen raziskave je bil na podlagi zgodb nekaterih uspešnih ključnih udeležencev, tj. upravljalvske elite in na podlagi zgodovinske analize podjetij, v katerih so delovali, odkriti osnovno podobo industrijskega razvoja v Sloveniji, tipe strategij, podjetij in njihovih upravljalvcv, direktorjev, vlogo posameznika in sistema (delavski svet, partija / Zveza komunistov idr.) pri gospodarskih odločitvah, vlogo ideologije in moč političnih institucij.

Z etnološkega oziroma kulturnoantropološkega vidika sta pomembni dve vrsti vprašanj. Prva so vezana na raziskavo konkretnih kulturnih praks, predvsem specifičnih modelov rekrutiranja uspešnih podjetnikov in njihove socializacije, na raziskavo identitet direktorjev, vloge Zveze komunistov in družbenih mrež; na preučitev razvoja podjetniške kulture, stikov s tujim podjetniškim okoljem in raziskave morebitne demokratizacije zaradi stikov s tujim in hkrati avto-eksotizacije lastne kulture («Mi smo nekaj posebnega»). Druga vrsta vprašanj pa se zgošča ob sami raziskovalni metodologiji kvalitativnega raziskovanja, predvsem na možnosti in meje narativnega in ekspertnega intervjuja.

Jugoslovanski ideološki sistem se je stalno spreminjal; njegovi avtorji (npr. glavni ustvarjalec jugoslovanske ustave 1974 Edvard Kardelj [prim. 1978]) so stalno iskali rešitve, s katerimi bi sistemsko razrešili temeljne probleme lastnine, dela, združevanja, izražanja interesov, hierarhij, narodnega vprašanja itn. Praviloma je šlo za nejasno in nepredvidljivo sistemsko in spreminjajoče se zakonodajno okolje, v katerem je bilo težko dolgoročno načrtovati.

Prav tako je pomembno vprašanje, kako so direktorji zgradili industrijsko in družbeno infrastrukturo v Sloveniji in kakšno vlogo so imeli pri oblikovanju in udejanjanju socialističnega družbenega sistema, pri čemer so morali iskati soglasje na več ravneh, v razmerju do partije/zveze komunistov, delavskega sveta, nadzornih

ustanov ipd. Naloga zgodovinarja je bila opisati osnovno tipologijo možnosti za uspeh ali neuspeh posameznika v danem političnem – ideološkem sistemu.

Vsekakor se pri obravnavi ni mogoče izogniti premisleku in problematizaciji različnih izhodišč. Tako se Katherine Verdery na prvih straneh knjige *Kaj je bil socializem in kaj pride potem?* [1996] sprašuje, »Kaj je definicija socializma?«, in odgovarja: »Najdaljša in najbolj boleča pot iz kapitalizma v kapitalizem.« Na drugi strani pa je bil Erich Fromm na začetku 70. let očaran nad jugoslovanskim sistemom samoupravljanja, kar je zapisal v predgovoru k slovenski izdaji *Zdrave družbe* [1970]. V prvem primeru je avtorici izhodišče presoja o tem, kateri sistem je boljši, pri Frommu pa gre predvsem za podobe, ki jih je lahko zapisal le na podlagi približnih in površnih vtisov, saj mu ni bilo dano videti in živeti razlike med zamisljo in dejanskostjo.

Obe stališči narekujeta objektivno in izčrpno analizo, ki bi razkrila mnogostranost komunističnega in nato socialističnega sistema in hkrati razložila dejstvo, kako so lahko ljudje v tem sistemu uspešno ali neuspešno preživeli. Nekatere možnosti analize je nakazal Aleksej Jurčak s svojimi raziskavami direktorjev v Rusiji; ponuja nam notranji pogled na nekatera vprašanja, ki jih je potrebno premisliti. [Yurchak 2002]

VPRAŠANJE METODOLOGIJE

Metodologija raziskave je interdisciplinarna. Osrednji del temelji na historiografski metodi. Kulturno historični del projekta sloni na kvalitativni raziskavi izbranih primerov: za starejša obdobja na intenzivni analizi raznovrstnih virov in literature, pri novejših pa na analizi intervjujev in drugega dostopnega gradiva.

Metodološka priprava na projekt in njegova izvedba sta zahtevali, da zagotovimo izčrpno gradivo za interpretacijo, ki bi pokazalo na številne možnosti in odtenke časa, v katerem so se socializirali in delovali direktorji oz. upravljalvske elite.

Zagotoviti si je bilo treba tehniko, ki omogoča, da razkrijemo drobne, navidez nepomembne poteze, pri katerih bi bili pozorni na »nebitveno«, da bi odkrili temeljne razlike v delovanju v enem in drugem sistemu, in niše, ki so si jih direktorji ustvarjali, da so si zagotovili relativno samostojnost odločanja ipd.

Tako smo se pri projektu oprli predvsem na narativne intervjuje z direktorji, zgodovinar Jože Prinčič pa je raziskal tudi vse druge relevantne vire. Pri biografskih raziskavah gre za vprašanje, kako je mogoče dobiti zadovoljive podatke o preteklem stanju in koliko so nam pretekle izkušnje neposredno dosegljive. Upoštevati je treba težave zaradi okrnjenih spominov na pretekla stanja [Schacter 2002]), prav tako pa tudi morebitne menjave stališč in tipov pripovedovalcev [prim. Rosenthal 1987]. Tip pripovedovalcev zahteva dva tipa intervjujev: narativnega [gl. Fikfak idr. 2004], ki pripovedovalcu omogoča, da po svojih predstavah strukturira pripoved o preteklem času, da upoveduje svojo podobo sveta, svoje prioritete v preteklosti; nakna-

dno zgodovinsko analizo določenega podjetja in obdobja – pomembnih dogodkov v njej – pa omogoči ekspertni oz. strukturirani intervju, s katerim spoznavamo razmerje med vlogo posameznika in vlogo sistema, ki je bilo verjetno odločilno za preboj uspešnih podjetnikov na tuje trge. Obe, zgodovinska in biografska kvalitativna analiza, omogočata pogled na kulturo direktorjev, razkrivata, kako je bilo mogoče posamezniku uspeti, hkrati pa sta pozorni tudi na številne systemske ovire, ki so tako pot preprečevale in pripomogle k temu, da je bilo gospodarstvo manj uspešno od tistih v sosedstvu, npr. Avstriji ali Italiji.

Zaradi zahtevnega tipa intervjuvancev (menedžerji, direktorji idr.) biografska raziskava odpira in načinja tudi številna metodološka in vsebinska vprašanja, npr. o povezanosti vsakokratnega ideološkega sistema in produkcije kapitala, o kulturi in subkulturi direktorske elite, o razpoložljivi moči in njenem tipu itn.

Z narativnim intervjujem, tj. tako s tehnikami samega intervjuja kot različnih interpretacij, oprtih bodisi na utemeljitveno teorijo bodisi na sekvenčno analizo, je jasno, da je govorcu težko govoriti o nečem dve, tri ali več ur, ne da bi razkril svojega stališča do preteklosti in svojega ravnanja, pred dvajsetimi, tridesetimi ali štiridesetimi leti in ne da bi ga bilo mogoče tipološko uvrstiti. Tako je za analizo zanimiv npr. direktor, ki govori o tem, kako je bila zanj partija nepomembna, in nekaj minut zatem pove, kako mu je partijski sekretar našel delo. V okviru zdravo razumske razlage bi ta zdrs nakazoval neresničnost prve izjave, na podlagi utemeljitvene teorije ali sekvenčne analize pa se odpira vprašanje, na kateri ravni ali ravneh je direktor doživljal partijo, koliko, kje in kdaj je bila zanj ideološko relevantna, koliko jo je prav s telefonskim klicem sekretarju legitimiral in koliko mu je lahko s svojo mrežo omogočala preživetje. Smo kot Lermolieff, ki po izvajanju Carla Ginzburga v majhnih, nepomembnih potezah čopiča odkrije resničnega slikarja. V dveh, treh sekundah premora so lahko skrivajo težave, ki jih je imel posameznik v trenutku, ki ga opisuje; v kaki tipični, ponavljajoči se frazi je mogoče odkriti resnično misel in tudi dejanja v preteklem sistemu. Intervjuji so priložnost, da razumemo fenomen komunizma in socializma na tistih ravneh, ki so navadno težje dostopne. Z analizo intervjujev direktorjev je mogoče bolje razumeti ne le to, kako so ljudje živeli in doživljali sistem družbene lastnine in kolektivne varnosti, temveč tudi navdušenost nad sistemom, kakor so jo izražali številni zahodni sociologi in psihologi, npr. že omenjeni Fromm, ki je samoupravljanje z udeležbo delavcev definiral kot enega najboljših mogočih družbenih sistemov.

Vsekakor gre pri raziskovanju tega časa za težavo, ki jo implicitno nakazuje priljubljena izjava, da je mnogo resnic. Pri tem ne gre le za nekdanjega voditelja Zveze komunistov, ki je na ta način razrešil problem lastne percepcije, ki ni več ustrezala času, oziroma ji čas ni ustrezal, ker je bila zagledana kot napačna. Gre za teorijo, ki kompleksnost resnično številnih in predvsem stalno spreminjajočih se podob resnice zamenjuje za resnico samo, ki poenostavlja heteronomični premik, pri katerem se po Alekseju Jurčaku [2003: 481] zgodi, da se namesto spremembe

oblike - označevalca zgodi sprememba samega pomena. Timur Kuran [1995] pravi, da so bili komunisti zelo dobri v ponarejanju preferenc, pri čemer je bila eden najpomembnejših socialnih nasledkov tudi specifična izguba – izbris spomina. Menjavajoča se stališča predpostavljajo tudi menjavajoče se odzive in ravnanja.

Rešitev te dileme, spolzkega področja ponujata referenčni okvir »ethnographica minima« kulturnega antropologa Michaela Jacksona [1998] oz. koncept Michaela Herzfelda [2001], tj. obravnavi »common sense« oz. zdravorazumskega razumevanja sveta. Analiza intervjujev z direktorji, študij arhiva in drugih gradiv iz časa omogočajo razbiranje samoumevnosti, razkrivanje »terre incognite« vsakdanjega življenja, konkretno vsakdanjega življenja v komunizmu (socializmu), zagledanega skoz oči elite, posameznikov z močjo, ki so delovali v gospodarstvu in morali biti uspešni v hitro spreminjajoči se sistemski regulativi. Zato so jih ne-posredno zadevala tudi politična in ideološka vprašanja.

Kako zajeti resničnost nekega časa? Na kakšen način je mogoče s partikularno obravnavo uprizoriti totalnost? Rešitev, ki smo jo glede na razpoložljiva sredstva izbrali za etnološki del, je bila pilotska študija, s katero smo skušali ugotoviti osnovno tipologijo razpoložljivih možnosti v času komunizma-socializma. Odločili smo se za intenzivno analizo omejenega števila intervjujev po načelu »teoretičnega vzorčenja«, kakor ga predlagata Barney Glaser in Anselm Strauss v svojem delu o kvalitativnem raziskovanju. Naš vzorec je vključeval uspešne menedžerje, ki so dobro vodili svojo firmo dovolj dolgo, da je bilo moč opaziti rezultate, zaposleni so bili v raznih krajih Slovenije in so delovali v različnih časovnih obdobjih. Izbrali smo tako velika kot mala podjetja.

V prvi fazo so bili opravljeni narativni, biografski intervjuji, v drugi ekspertni.¹Prepisani prvi intervjuji so bili potem analizirani v majhnih skupinah. S stališča etnologije in kulturne antropologije je šlo za spraševanje o alternativnih raziskovalnih metodah, zgodovinar pa je primerjal svoje podatke z informacijami iz intervjujev. Nekatere intervjuje smo iz vidika uporabljene metodologije primerjave izsledkov analizirali skupaj s kolegi iz Pedagoškega inštituta Univerze Mainz iz Nemčije, ki so zainteresirani za podobne probleme in vprašanja v nekdanji Vzhodni Nemčiji. V dveh primerih smo uporabili že objavljeni biografiji [Žgank 1999; Lužnik Pohar 2005], ki imata nekatere bistvene značilnosti narativnega intervjuja in za kateri vemo, kako so bili podatki zbrani.

V delu smo želeli preučiti, kako direktorji presegajo kulturne in ideološke meje ter tako z mednarodnim povezovanjem prispevajo k domačemu razvoju. Slovenija, mednarodno dejavna že v času socializma, je bila zelo ustrezen primer za preučitev vprašanja, kako mednarodno delovanje prispeva k razvoju nacionalnega gospodarstva. Poleg gospodarskega delovanja v socializmu in (negativnega) vpliva realnega

¹ Z izjemo enega sem vse narativne intervjuje opravil sam, ekspertne sva opravila z Jožetom Prinčičem, zgodovinarjem za vprašanja gospodarstva v času socializma.

socializma na gospodarski razvoj smo raziskali tudi dejavnike, pomembne za razvoj Slovenije in za mednarodno gospodarsko povezovanje.

Vzporedno s prvo fazo (narativni intervjuji) smo analizirali objavljene biografije. Na slovenskem knjižnem trgu je že nekaj biografij uspešnih direktorjev, ki so delovali v obravnavanem času. Naloga je bila odkriti značilnosti, ki bi omogočile, da bi bila tudi skupna priprava na sam intervju in/ali na analizo arhivskih virov učinkovitejša. Intervjuvanci so bili elita ne le v tem, da so vodili podjetja, temveč tudi v tem, da so bili del interesnih skupin², izoblikovali so določeno družbeno mrežo, v katero so nekateri vpeti še danes.³ Analiza takšnih biografij opozarja na občutljivost, ki jo mora imeti spraševalec pri intervjuju, da bi bil intervju uspešen. Hkrati analiza razkrije, da se ta elita od navadne večine ni razločevala toliko po tem, da bi v obravnavanem času imela veliko več – saj je bil to lahko vedno predmet spora in izločitve iz igre in upravljalvske elite⁴ –, temveč po tem, da so ji bile številnejše poti odprte navadno prej kakor drugim, npr. gradnja hiš, štipendiranje in študij otrok v tujini itd. Elito direktorjev, upravljalcev v gospodarstvu pa je direktno ali prek Udbe nameščala in nadzorovala elita političnih in državnih funkcionarjev, ki je imela posebne privilegije [prim. Keršič in Stres 2008].

Eden pomembnejših delov raziskave je izbor ustreznih intervjuvancev. Pri tem smo sledili več izhodiščem: prvič, da so bila njihova podjetja uspešna, da so podjetje vodili dovolj dolgo, da so lahko oblikovali strategijo poslovanja, in da sam izbor bolj ali manj razkrije med 80 % in 90 % možnosti, kako je bilo biti uspešen direktor v obravnavanem času. Zelo pomemben dejavnik pri odločanju je bila prva selekcija podjetij, ki imajo primerne arhive, da lahko dopolnijo podobo, nastalo z intervjujem.

Glede na pomen, ki ga ima v raziskavi vsak posameznik – posebej še podjetnik – direktor, ki je tvorno prispeval, da je bilo slovensko gospodarstvo v času med 1960 in 1991 (mnoga med njimi pa tudi po letu 1991) uspešno, je bil naš cilj, da spoznamo njihova stališča. Ob različnih tehnikah intervjuja je narativni (po Schuetzeju) ali biografski narativni (po Wengrafu [2001; Chamberlayne idr. 2000]) med tistimi, ki omogočajo najustreznejši uvid v posameznikovo dožemanje sveta in osebno zgodovino. Pri tem tipu intervjuja je odločilno uvodno vprašanje, s katerim govorcu omogočimo razmeroma nemoteno rekonstrukcijo preteklih doživetij. Uvodno vprašanje skupaj s pripravo – uvajanjem intervjuvanca v pogovor – mora biti formulirano/postavljeno, oblikovano tako, da govorcu omogoča afirmativno

² Rado Pezdir [2008] predvsem na poudarjanju pomena interesnih skupin poudarja značilnosti (in omejitve) slovenske tranzicije.

³ Veliko t. i. "rdečih" direktorjev je še danes v mreži "old boysov", formalno pa v Forumu 21.

⁴ Zgodba direktorja Rudnika lignita Velenje Nestla Žganka o tem, kako je zgradil hišo, jo prodal, najel in še enkrat kupil [1999], prav tako kakor tudi številne zgodbe o zlatu, denarju v tujini ipd. kažejo na sankcioniranje kakršnegakoli dejanskega ali navideznega bogatenja. Z nadzornim sistemom, predvsem z Udbo je politika skrbno nadzorovala odklone od »delavskega razreda«.

identifikacijo. Narativni intervjuji in ekspertni intervjuji so bili opravljeni z digitalnim snemalnikom.

Pomemben del raziskave je transkripcija, ki upošteva elementarna izhodišča učinkovitega zapisa tonskega traku. Ker je narava nastalih dokumentov zaupna, smo z gradivom ravnali v skladu s pričakovanji intervjuvancev. Izjave, uporabljene za interpretativni del raziskave in za objavo, so anonimizirane.

Naslednja naloga so bile analize intervjujev, pri katerih so v različnih oblikah sodelovali vsi raziskovalci pri projektu. Pri tem sta bili uporabljeni dve metodologiji. Prva je bila utemeljitvena teorija, kakor sta jo zasnovala Glaser in Strauss. Predpostavlja holistično podobo dokumenta / intervjuja, arhivskega zapisa, fotografije itn. in s tem samega sveta, ki nam omogoča videti, kako si posameznik skuša ustvariti lastno podobo sveta; pri tem je bil uporabljen program Atlas-ti [prim. Friese 2004], ki razbira tiste pomembne kategorije, ki so posamezniku omogočale oblikovanje kariere ali pa jih je uporabil za argumentiranje samopredstavitve.

Druga metodologija je sekvenčna analiza izbranih – pomembnih primerov v samih intervjujih, kakor jo je oblikoval in v svojem manifestu najjasneje predstavil Oevermann [2004]. Njena osnovna naloga je rekonstruirati okoliščine primarne in sekundarne socializacije in razloge za ne-uspešno delo, kakor si jih razlaga sam pripovedovalec.

Z ožjim izborom, izbranimi intervjuvanci so bili opravljeni ekspertni intervjuji, pri katerem sta se spraševalca usmerila na tiste točke v posameznikovem življenju in v razvoju samega podjetja, ki jih ni bilo mogoče najbolje razumeti na podlagi narativnega intervjuja. Ekspertni intervju tako pomaga razkriti tehnologijo uspešnosti in hkrati – če primerjamo uspešnost te ekonomije z ekonomijami sosednjih držav (Avstrije ali Italije) – tudi manjšo uspešnost oziroma meje te tehnologije.

Izbrane metodologije in interdisciplinarni prijemi so pokazali, da je fenomen direktorja, njegov habitus neogibno preučevati z več vidikov, se najprej opreti na njegovo zgodbo, njegovo podobo sveta, jo preveriti z ekspertnim intervjujem in predvsem primerjati z dejstvi, ki se kažejo v uspešnosti podjetja v določenem okolju in v uveljavljenosti na tujem.

Analiza narativnih intervjujev je bila namenjena razkritjema strategije uspešnih vodij in razumevanju narave njihove pragmatične (ne)ideološkosti. Zgodovinska analiza je pokazala, na katere elemente so bili intervjuvanci pozorni in katere elemente so v pripovedi hote ali nehote spregledali.

Spoznanja raziskovalnega projekta »Habitus slovenskega podjetnika 1960–1991« tako razširjajo in na novo opozarjajo na razvoj individualne gospodarske pobude v zadnjih 50 letih, s premislekom nekaterih stalnic in spremenljivk v razvoju in razumevanju podjetništva, z ugotavljanjem nekaterih temeljnih značilnosti in dinamike delovanja socialnih mrež, tematiziranjem vmešavanja politike v gospodarsko življenje, in razpravo o vplivih ideologije na razvoj ali zamiranje gospodar-

ske pobude. Delo tako opozarja na težave, ki so jih imeli zaslužni gospodarstveniki pri krmarjenju med političnimi čermi in pri prilagajanju družbenemu in ekonomskemu dogajanju in hkrati na temeljno ambivalenco in protislovnost, implicitno direktorju, ki je želel v stalno spreminjajoči se zakonodaji zagotoviti svojemu podjetju uspešno delovanje na trgu.

LITERATURA

ADAM, FRANE, MATEJ MAKAROVIČ, BORUT RONČEVIČ IN MATEVŽ TOMŠIČ

2001 *Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti: Slovenija v evropski perspektivi*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

ADAM, FRANE IN MATEVŽ TOMŠIČ

2002 Elite (re)configuration and politico-economic performance in postsocialist countries. *Europe-Asia Studies*, 54/3: 435–454.

ADAM, FRANE, PRIMOŽ KRISTAN IN MATEVŽ TOMŠIČ

2008 Između neoliberalizma i neokorporativizma: Estonija i Slovenija u komparativnoj perspektivi. *Revija za socijalnu politiku*, 15/2: 135-150.

BORAK, NEVEN

2002 *Ekonomski vidiki delovanja in razpada Jugoslavije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

CHAMBERLAYNE, PRUE, JOANNA BORNAT IN TOM WENGRAF (UR.)

2000 *The Turn to Biographical Methods in Social Science*. London: Routledge.

DRAKULIĆ, SLAVENKA

1992 *Kako smo preživeli komunizem in se celo smejali*. Ljubljana: Rotis.

FIKFAK, JURIJ IDR. (UR.)

2004 *Qualitative Research. Different Perspectives, Emerging Trends*. Ljubljana: Založba ZRC idr.

FRIESE, SUSANNE

2004 Computer-aded Qualitative Data Analysis: An Overview. V: Fikfak, Jurij idr. (ur.) *Qualitative Research. Different Perspectives, Emerging Trends*, 199–230.

FROMM, ERICH

1970 *Zdrava družba*. Ljubljana: Državna založa Slovenije.

HERZFELD, MICHAEL

2001 *Anthropology. Theoretical Practice in Culture and Society*. Oxford: [Blackwell](#); Paris: UNESCO.

JACKSON, MICHAEL

1998 *Minima Ethnographica. Intersubjectivity and the Anthropological Project*. Chicago: Chicago University Press.

KARDELJ, EDVARD

1978 *Svobodno združeno delo. Brionske diskusije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

KAZMIERSKA, KAJA

2004 Narrative Interview as a Method of Biographical Analysis. V: Fikfak, Jurij idr. (ur.) *Qualitative Research. Different Perspectives, Emerging Trends*, 153–172.

KERŠIČ, MARTA MILENA IN NEŽA STRES (UR.)

2008 *Dokumenti o privilegijih političnih in državnih funkcionarjev v Sloveniji v obdobju socializma*. Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje RS. http://www.mp.gov.si/file-admin/mp.gov.si/pageuploads/2005/PDF/publikacije/dokumenti_o_privilegijih/dokumenti_o_privilegijih.pdf.

KURAN, TIMUR

1995 *Private Truths, Public Lies. The Social Consequences of Preference Falsification*. Cambridge MA: Harvard University Press.

LUŽNIK POHAR, MILKA

2005 *Trgovec z življenjem. Zgodba Miloša Kovačiča*. Ljubljana: Darila Rokus.

MILES, M.B. AND A.M. HUBERMAN

1994 *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

OEVERMANN, ULRICH

2004 Manifest der objektiv hermenutischen Sozialforschung. V: Fikfak, Jurij idr. (ur.) *Qualitative Research. Different Perspectives, Emerging Trends*, 101–134.

PEZDIR, RADO

2008 *Slovenska tranzicija od Kardelja do tajkunov*. Ljubljana: Časnik Finance.

PRINČIČ, JOŽE IN NEVEN BORAK

2007 *Iz reforme v reformo. Slovensko gospodarstvo 1970–1991*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

ROSENTHAL, GABRIELE

1987 *Wenn alles in Scherben fällt. Von Leben und Sinnwelt der Kriegsgeneration. Typen biographischer Wandlungen*. Wiesbaden: Leske + Budrich.

SCHACTER, DANIEL L.

2002 *The Seven Sins of Memory. How the Mind Forgets and Remembers*. Boston: Houghton Mifflin Company.

TURK, JEFFREY D.

2007 Interpretive economics in Slovenia: a useful approach for green economics? *International Journal of Green Economics* 1(3/4): 494–512.

VERDERY, KATHERINE

1996 *What was Socialism and what Comes Next?* Princeton: Princeton University Press.

WENGRAF, TOM

2001 *Qualitative Research Interviewing*. London: Sage.

YURCHAK, ALEXEI

2002 Entrepreneurial Governmentality in Post-Socialist Russia. A cultural investigation of business practices. V: *The New Entrepreneurs of Europe and Asia*. V. E. Bonnell in T. B. Gold, ur. New York: M.E. Sharpe. <http://ls.berkeley.edu/dept/anth/EGOVERNMENTAL.pdf>

2003 Soviet Hegemony of Form: Everything Was Forever, Until It Was No More. V: *Comparative Studies in Society and History*, 45/3, July. <http://ls.berkeley.edu/dept/anth/CSSH%20July%202003.pdf>

ŽGANK, NESTL

1999 *Spomini 'rdečega kralja'*. Zapisala in uredila Damijan Kljajič in Vlado Vrbič. Ljubljana: Karantanija.

POGLED V ZGODOVINO SLOVENSKEGA PODJETNIŠTVA

JOŽE PRINČIČ

Z raziskovanjem podjetništva kot pomembnega proizvodnega dejavnika so začeli že klasiki ekonomske misli. Leta 1755 je Richard Cantillon v eseju *O bistvu trgovine* prvič opredelil splošni pojem podjetništva kot povezanost kapitala, negotovosti in tveganja; podjetnik je bil zanj človek, ki kupuje po določeni ceni in prodaja po svobodni ceni. John Stuart Mill (1806 – 1873) je prvi uporabil termin podjetništvo oziroma podjetnik, da bi opisal nadzor, poslovno odgovornost in tveganje v podjetju. Jean Baptiste Say (1767 – 1838) je prvi označil podjetniške funkcije kot povezanost različnih proizvodnih dejavnikov v določenem gospodarskem sistemu. Joseph Schumpeter (1838 – 1950), ki je navadno predstavljen kot začetnik modernega razumevanja podjetništva, je kot osrednjo značilnost podjetnika poudaril njegovo inovativnost. Za Israhela Kirznerja (1824 -1911) je bilo podjetništvo način iskanja in pridobivanja tržnih možnosti, George Gilder pa je v drugi polovici preteklega stoletja videl njegovo izhodišče v modernih razvojnih podjetjih. James Carland je leta 1984 označil podjetnika kot *posameznika, ki oblikuje in vodi podjetje z vidika maksimiranja profita in razvoja podjetja* [Kovač 1990: 65].

Preučevanje podjetnikov kot posameznikov in timov, pa tudi podjetniškega procesa kot temeljnega procesa nastajanja nove vrednosti, se je močno razširilo v zadnjih treh desetletjih 20. stoletja, najprej v ZDA, nato pa v evropskih državah in tudi v Sloveniji. Med raziskovalci so v ospredju ekonomisti, ki jih zanima predvsem, kaj se dogaja v ekonomskem sistemu, ko podjetnik opravlja svojo nalogo. Ocenjujejo zlasti njegov neto učinek na delovanje ekonomskega sistema. V raziskave tega množičnega fenomena so se vključili tudi drugi družboslovci. Sociologi in psihologi so si največkrat zastavili vprašanje, zakaj podjetnik počne, kar počne, in kaj se dogaja z njim kot posameznikom. Tretja skupina raziskovalcev izhaja iz podmene, da ni dovolj zgolj raziskati podjetniško stvarnost, temveč je treba v tej stvarnosti tudi aktivno delovati, zato so se in se še trudijo analizirati značilnosti podjetniškega upravljanja [Pšeničny 2000: 22].

V zadnjih letih se je pri raziskavah podjetništva v svetu zgodila pomembna sprememba. Do nje je prišlo zaradi spoznanja, da je treba podjetništvo razumeti kot dinamičen družbeni proces, ki deluje v specifičnem in konkretnem zgodovinskem in kulturnem okolju. Zagovorniki takšnega pogleda menijo, da uspešnost gospodarske dejavnosti in konkretnega podjetja ni odvisna le od podjetnikove osebnosti, temveč tudi od systemskega, ideološkega, političnega, institucionalnega, pa tudi kul-

turnega okolja, ki vpliva na odločitve posameznikov in omogoča ali zavira pobude za njihovo gospodarsko delovanje.

Različni sodobni teoretiki ponujajo različno definicijo tako podjetništva kakor podjetnika.

Za splošno rabo lahko s pojmom podjetništvo razumemo vse dejavnosti posameznika ali skupine, ki vodijo od tržne potrebe, vključitve, kombiniranja in organiziranja vseh potrebnih sredstev do uresničitve poslovne priložnosti in s tem do ustvarjanja nove vrednosti. Podjetnik pa je po splošni definiciji inovator, razvijalec in uresničevalec, ki je sposoben prepoznati ali zbuditi tržno potrebo in na njeni podlagi z razvojem izvedljive in tržno zanimive podjetniške zamisli ustvariti podjetniško priložnost. S postavitvijo organizacije in z vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti v procesu uresničevanja podjetniške priložnosti ustvarja dodano vrednost. Pri tem prevzema tveganje na konkurenčnih trgih in v primeru uspeha požanje finančno nagrado za vložene napore [Pšeničny 2000: 28].

Po dosedanjih ugotovitvah morajo za razmah podjetništva obstajati trije sistemski in institucionalni pogoji. Na prvem mestu so ekonomski pogoji, saj je podjetništvo najtesneje povezano s trgov in temeljnimi institucijami tržnega gospodarstva, tj. z zasebno lastnino, kapitalom in konkurenčno tržno sestavo. Brez tega pogoja, tj. »takšnega načina povezanosti ljudi, kapitala, znanja in tveganja v podjetju, ki lahko na trgu oblikuje ponudbo in realizira dohodek, ki omogoča maksimizacijo profita in razvoj *podjetja*, [Kovač 1990: 58] razvoj podjetništva ni mogoč. Iz ekonomskega gledišča je za razmah podjetništva zelo pomembno, da gospodarstvo brez omejitev razvija sektor malih in srednjih podjetij, ki so tržno dovolj prilagodljiva in razvojno dinamična.

Drugi pogoj je primerno družbeno okolje. Razložimo ga lahko kot odvisnost podjetništva od družbene strukturiranosti in vrednostnega (etičnega) modela. V tem okviru podjetništvo predpostavlja dinamično prestrukturiranje družbe na temelju novih meril razredne in plastne sestave (lastnine, proizvodnje in distribucije blaga, simbolnih znanj in vrednosti). Iz sociološkega vidika sta za razvoj podjetništva odločilnega pomena socialna mobilnost in izobrazbena raven ljudi [Kovač 1990: 58].

Tretji pogoj za razvoj podjetništva je ustrezna politična ureditev. Pri tem gre za temeljne politične vrednote, kot so demokracija, liberalizem, pluralizem ipd., brez katerih se temeljne podjetniške ekonomske vrednosti ne morejo izraziti. V skladu s tem pogojem je človek ekonomsko in politično svoboden, če lahko svobodno ustanovi, organizira in zapre svoje podjetje.

AVSTRIJSKO OBDOBJE IN ČAS PRVE JUGOSLOVANSKE DRŽAVE

Razvoj podjetništva v slovenskem prostoru v 19. in 20. stoletju ni bil enoznačen in nepretrgan proces, saj je potekal v različnih državnih in družbenoekonomskih ureditvah. V prvem obdobju, to je v habsburški monarhiji, razvoj podjetništva kljub relativno visoki stopnji pravne, lastninske, patentne in finančne varnosti ni mogel doseči razmaha, primerljivega z razvitejšimi zahodnoevropskimi državami. Razlogov za to je bilo več. Strnjeno lahko rečemo, da je to okolje premalo cenilo podjetnike, ki so bili pogosto tujci, posamezniki iz verskih in narodnih manjšin. Stare plemiške elite so imele premočan vpliv na gospodarsko življenje, pa tudi državna uprava je zelo posegala v gospodarske tokove in dogajanje. Pomembna zaviralna okoliščina je bilo še prevladujoče katoliško mišljenje, ki je nasprotovalo kapitalizmu in njegovim nosilcem; odklanjalo je namreč kapitalizem in njegove nosilce.

Slovenske dežele v habsburški monarhiji so bile na obrobju gospodarskega dogajanja in napredka, zato se niso mogle enakovredno vključiti v proces industrializacije. Zgraditev južne železnice tega procesa ni pospešila in ni prinesla pričakovanih koristi. Pravi zamah je industrializacija dobila šele v 80. letih 19. stoletja, kar je pomenilo, da je slovenski prostor za kakšni dve desetletji zamudil živahno ustanoviteljsko mrzlico v Avstriji. Njegovi gospodarski dosežki so ga uvrščali v sivo avstrijsko povprečje. Gospodarsko zaostajanje je bilo tudi nasledek relativno enovite socialne sestave. Ob prelomu v 20. stoletje je v Sloveniji prevladovala agrarna struktura, okoli 80 % prebivalcev je živelo od kmetijstva. Meščanstva, naravnega okolja za razvoj podjetništva, je bilo malo. Ob tem pa je bila sestava meščanstva skromna, saj so poleg izobražencev in uradnikov prevladovali mali obrtniki in trgovci. Industrijskih podjetnikov, med katerimi so že tako prevladovali tujci, ki so se v procesu narodne diferenciacije večinoma opredelili za Nemce in Italijane, je bilo malo, saj za podjetništvo ni bilo potrebnih razmer, zlasti ne kapitala in državne naklonjenosti [Avsenek 1939: 371]. Slovenci so bili tako v gospodarskem kakor socialnem pogledu v podrejenem položaju [Lazarevič 2008: 23].

V drugi polovici 19. stoletja sta v slovenskem prostoru prevladovala dva pojava, ki sta bila nasledek relativnega gospodarskega zaostajanja za okolico, prevlade drobnega gospodarskega sektorja in občutka nacionalne ogroženosti – latentni protikapitalizem in latentni nacionalizem [Lazarevič 2008: 23]. Protikapitalizem je bil odgovor na primerjalno nižjo stopnjo gospodarske učinkovitosti in nekonkurenčnosti, npr. v primerjavi z Nemci. Izražal se je v zahtevah po zaščiti drobnogospodarskega sektorja pred napredovanjem industrializacije in pred učinki liberalnega tržnega sistema. Nacionalizem je nastal kot *izraz emancipacijske težnje na političnem, socialnem in gospodarskem področju* [Lazarevič 2008: 23]. Postal je dodatna spodbuda za hitrejšo modernizacijo gospodarskega in socialnega dela slovenske družbe. Oba pojava sta se združila v ideologiji ekonomskega nacionalizma in postala orodje družbene in gospodarske modernizacije slovenskih pokrajin.

Katoliško konservativno okolje, ki je bilo prevladujoče tudi na Slovenskem, podjetnikom ni bilo naklonjeno, ker so spreminjali obstoječe proizvodne odnose in ogrožali gospodarsko in socialno varnost drugih družbenih slojev. Klerikalna politika je svoj verbalni antikapitalizem gradila na nazorski podlagi. Ost nasprotovanja in kritike je uperila proti dobičku kot osrednjemu gibalno kapitalistične proizvodnje.

Liberalni del slovenske politike je pri snovanju svojega gospodarskega programa bolj upošteval značilnosti domačega ekonomskega in socialnega razvoja. Zaradi tega je večjo pozornost namenil socialnim vprašanjem in zahtevam drobnogospodarskega sektorja, ki je bil njegov glavni naslovník. Od liberalnih načel sta v programu ostali pravica do zasebne lastnine in priznanje odločilne vloge dobička v gospodarskem življenju. Liberalci so se zavzemali za usklajeno in široko državno podporo pri ustvarjanju razmer za lažjo prilagoditev drobnogospodarskega sektorja tržni ekonomiji in za večjo *samoodgovornost posameznika za lastni položaj in uspeh* [Lazarevič 2008: 24]. V slovensko gospodarsko življenje so vpeljali zadružništvo Shulze-Delitschevega tipa. (Perovšek 1997: 17-34; 1998: 5-13). To zvrst zadružništva so izbrali zato, ker se je skladala z značilnostmi meščanskega okolja ter je olajšala prilagajanje drobnogospodarskega sektorja *prevladujoči logiki kapitala* [Lazarevič 2008: 24]. Organizacijsko načelo tega zadružništva je bilo blizu delniški družbi.

Leta 1918 so se na precejšnjem delu slovenskega ozemlja zboljšale razmere za hitrejšo gospodarsko napredovanje. Z vstopom v prvo jugoslovansko državo je Slovenija postala njen najnaprednejši del. Kot njen »konstitutivni element« je lahko bolje izkoristila državne mehanizme za uveljavljanje svojih koristi. Protekcionistično okolje, ugodne razmere za akumulacijo kapitala in rast cen končnih izdelkov so pospešili proces industrializacije. Tako kakor pri drugih vzhodnoevropskih narodih je tudi pri Slovencih takrat začela prevladovati politika ekonomskega nacionalizma, katere poudarjena cilja sta bila razvoj velike industrije in trgovine ter krepitev domačega podjetništva. Nosilci tega gospodarskega koncepta so bili slovenski liberalci.

Dvajseta leta preteklega stoletja so bila zlata doba slovenskega kapitalizma. Gospodarska ureditev je omogočila razmah gospodarske spontanosti in sprostitve podjetniških pobud. Število podjetnikov, tj. *oseb, ki so s kapitalom na lastno odgovornost organizirali določeno proizvodnjo ali storitveno dejavnost za trg*, je hitro naraščalo [Lazarevič 1997a: 8]. Razdelimo jih lahko v dve osnovni skupini. V prvo so sodili podjetniki, dejavni v bančništvu, industrijskih in trgovskih delniških družbah. Uveljavili so se že v času pred prvo svetovno vojno. Po letu 1918 so izkoristili ugodne razmere, se iz pokrajinsko pomembnih poslovnežev dvignili na višjo raven in postali *mogočnejši v pravem pomenu besede, saj so odločali o slovenskem gospodarstvu* [Lazarevič 1997a: 8]. Sprva so za utrditev svojega položaja izrabili politično ozračje, ki ni bilo naklonjeno gospodarski dejavnosti tujcev v Sloveniji. Ko pa so se razmere ustalile, so svoje poslovne ambicije uresničevali s pomočjo že pridobljene gospodarske moči in ugleda. Druga skupina podjetnikov je imela drugačne temelje.

Vanjo lahko uvrstimo vse tiste, ki so med obema vojnama iz skromnih zametkov ali iz nič širokopotezno krenili na podjetniško pot [Lazarevič 1997a: 9].

»Stari« in »novi« podjetniki so bili nosilci industrializacije, ki je imela nekaj specifičnih značilnosti. Prevladovala so majhna in srednja podjetja, ki so bila razvrščena ob železnici in zgoščena v nekaj mestih, kjer se je industrializacija začela že pred prvo svetovno vojno – v Mariboru, Celju, Ljubljani in Kranju. Domači podjetniki niso imeli dovolj sredstev za večje naložbe, zato so se morali združevati, najemati posojila ali za nove projekte navdušiti uprave večjih denarnih zavodov. Zaradi potrebe po skupnem nastopanju in združevanju sredstev se je najbolj pomnožilo število družb z omejeno zavezo. Tako razdrobljena podjetniška struktura slovenske industrije je bila primernejša za osvajanje jugoslovanskega tržišča kakor pa za nastope na razvitejših trgih. Povpraševanje na domačem trgu je bilo tako veliko, da je puščalo prostor tudi za tuje podjetnike, ki so skupaj z domačimi vlagali v slovensko okolje in dajali slovenskemu podjetništvu dodaten pospešek [Lazarevič 1997a: 9].

Velika gospodarska kriza v letih 1930 do 1934 je globoko zarezala tudi v gospodarsko življenje Slovencev. Prizanesla ni nobeni plasti prebivalstva. Brezposelnost, upad kupne moči in dohodkov so postali *stvarna grožnja njihovemu blagostanju* [Lazarevič 1997a: 8]. Trideseta leta so bila prelomnica tudi v nazorskem pogledu. Liberalni del družbene in gospodarske zasnove se je izčrpal. Znova je prišlo do močne rasti antikapitalizma in antiindividualizma. Snovalci nove gospodarske ureditve so se »oprijeli naukov« o usklajenem družbenem in gospodarskem razvoju in o večji družbeni solidarnosti. Prihodnost so videli v odpravi ali omejitvi tržnih zakonitosti in uvedbi načrtovanega, tj. preglednega in predvidljivega gospodarskega razvoja, ter v večjem državnem intervencionizmu na ekonomskem in socialnem področju. Pojavile so se nove doktrine, ki so terjale odpoved zasebnim gospodarskim koristim in pridobitniškemu duhu in povečanje družbene odgovornosti individualnega podjetniškega udejstvovanja [Lazarevič 1997 b: 33–42].

Kljub temu da sta gospodarska kriza pa tudi industrializacija drugih jugoslovanskih območij v 30. letih upočasnila slovenski tempo industrijskega razvoja, pa je Slovenija do začetka druge svetovne vojne na tem področju zelo napredovala. Najbolj se je razmahnila tekstilna industrija, ki je poleg lesnopredelovalne industrije in metalurgije sodila med najpomembnejše industrijske panoge. To pomeni, da so se najhitreje povečevale industrijske zmogljivosti za proizvodnjo blaga za široko porabo, ki ga je lačno jugoslovansko tržišče željno pričakovalo [Lazarevič 2005: 452].

DRUGA SVETOVNA VOJNA

Z začetkom druge svetovne vojne je jugoslovanska vlada sprejela vrsto omejitvenih ukrepov, s katerimi je gospodarstvo podredila vojnim razmeram in zahtevam. S temi ukrepi se je prostor za svobodno podjetniško delovanje zelo skrčil. Po kapitu-

laciji Jugoslavije in zasedbi slovenskega ozemlja se je ta prostor še bistveno zmanjšal. Zato so leta 1941 do 1945 posebno obdobje v razvoju slovenskega podjetništva, ko ni bilo ugodnih okoliščin za razmah zasebne pobude. Prosto tržišče je bilo zelo omejeno, blagovni tokovi in utečene trgovinske povezave so bile pretrgane, finančne razmere nestabilne, del podjetnikov je moral svojo dejavnost opustiti zaradi rasnih, narodnih in še drugih razlogov.

Slovensko ozemlje so si med seboj razdelili trije okupatorji, zato ne moremo govoriti o enotnem gospodarskem sistemu in odnosu do podjetniške problematike. Vsem trem je bilo skupno, da so si prizadevali zasedeno ozemlje čim prej vključiti v svoje gospodarske sisteme, kar vsaj v prvih letih okupacije ni dovoljevalo roparskega izkoriščanja naravnih bogastev, kakor so to počeli na drugih zasedbenih območjih. Pri vključevanju gospodarstva v gospodarstvo nemškega rajha si je okupator prizadeval tudi za njegovo ponemčenje. Že tako velik delež nemškega kapitala se je okrepil z zaplembo jugoslovanskega državnega, cerkvenega in še drugega imetja. Okupacijska uprava je izvedla vrsto sprememb v organizaciji in produkcijski naravnosti gospodarstva. Vrsto obratov je združila ali razpustila in povečala delež oborožitvene industrije.

Gospodarske zadeve v Ljubljanski pokrajini, ki je bila formalnopravno priključena k Italiji, so urejali posebni uradi, ki so spadali k okupacijski upravi ali so bili podrejeni centralni upravi v Rimu. Tudi italijanska civilna uprava je preuredila sistem poslovanja in organizacije na posamičnih gospodarskih področjih. Zaradi vojnih razmer je bila proizvodnja na tem območju zelo motena.

Madžarsko zasedbeno območje je bilo gospodarsko najmanj razvito. Trije ali štirje omembe vredni tovarniški obrati so že v prvih mesecih po okupaciji zašli v velike težave. Redki bančni in hranilniški zavodi pa so se morali vključiti v Centralo madžarskih denarnih zavodov [Ferenc 2005: 592–601].

SOCIALISTIČNO »PODJETNIŠTVO«

Leta 1945 se je v slovenskem prostoru končalo obdobje klasičnega, tržno usmerjenega podjetništva. Komunisti kot novi oblastniki so sledili sovjetskemu zgledu, zato v njihovem načrtu ni bilo prostora za individualno pobudo in zasebno lastnino. Na gospodarskem področju je bil cilj čim prej uničiti kapitalizem in vse, kar je bilo povezano z njim, ter ustvariti razmere, da bo država lahko prevzela vlogo *kolektivnega organizatorja socialističnega razvoja* [Grbec 1951: 30–32] in ustvarila podlago za neomejeno rast in razvoj socialističnih produkcijskih odnosov tako v podjetjih samih kakor v njihovih medsebojnih poslovnih stikih. Po načrtu se je ustvarjanje te »podlage« začelo s podržavljanjem *glavne mase družbenih proizvodjalnih sredstev* in nadaljevalo z *družbeno-načrtno organizacijo delovnega procesa* [Grbec 1951: 40] oziroma vpeljavo centralno planskega gospodarskega sistema.

Podržavljenje zasebnega premoženja in kapitala je bil proces, od katerega so veliko pričakovali. Z njegovo uspešno in pravočasno uresničitvijo bi se končalo obdobje zasebnega prilaščanja presežnega dela in se začelo obdobje njegovega državnega prilaščanja. »Likvidirani« bi bili družbeni sloji, ki so živeli na račun »neposrednih proizvajalcev«, s čimer bi se na eni strani končalo tudi obdobje »zatiranja človeka po človeku«, na drugi strani pa bi dobili poenostavljeno družbeno sestavo oziroma bi jo »funkcionalno razdelili« le na dve značilni »ekonomski figuri« prehodnega obdobja: na neposredne producente v ekonomski bazi in delavce v družbeni »nadstavbi«.

Jugoslovanski komunisti svojih namer niso skrivali. Edvard Kardelj je že 13. februarja 1945 v predavanju na beograjskem radiu nedvoumno napovedal, da Komunistična partija Jugoslavije ne bo dopustila, da bi se na gospodarskem področju »vrnili k staremu«, ampak si bo na revolucionaren način zagotovila lastne ekonomske pozicije [Prinčič 1994a: 22]. Vodstvo KPJ je še pred koncem vojne presodilo, da bo treba za lastninsko preoblikovanje sprejeti posebno taktiko. Zunanje in notranje okoliščine so namreč opozarjale, da bi izvedba takojšnje in splošne nacionalizacije po sovjetskem vzoru napravila več škode kot koristi. Zato se je odločilo za taktiko postopne »dušitve« zasebnega sektorja oziroma za preudarno »omejevanje« in »izrivanje« kapitalističnih »elementov« [Prinčič 1994a: 22–23]. Skladno s tem je nova oblast začasno priznala »mešani« značaj jugoslovanskega gospodarstva, tj. obstoj državnega, zadružnega in zasebnega gospodarskega sektorja. Prvima je priznala pravico do obstoja, zato ju je imenovala socialistična gospodarska sektorja in »eksponenta partije«. Zasebnega gospodarskega sektorja ni obravnavala kot celoto. Zaradi taktičnih in ekonomskih razlogov ga je razdelila na dva dela: na kapitalističnega (izkoriščevalskega ali špekulantskega) in delovnega. Od kapitalističnega je pričakovala odpor in težave, zato ga je nameravala »v korist splošnega interesa« čim prej podržaviti. Od delovnega dela, kamor je uvrstila majhne in srednje trgovce, obrtnike in kmete oziroma »vse tiste privatnike, ki delajo sami«, je pričakovala pomoč in sodelovanje. Pridobiti ga je nameravala z »metodo prepričevanja« in mu še nekaj časa dopustiti določen razvoj [Prinčič 1994a: 22–23].

V skladu z opisano taktiko so državni organi s konfiskacijami, sekvestracijami in drugimi revolucionarnimi ukrepi najprej prevzeli upravo nad podjetji, ki so bila predvidena za nosilce pospešene industrializacije in elektrifikacije države, ter nad tistimi, ki so bila na podlagi posebnega odloka predsedstva Avnoje uvrščena v kategorijo »sovražnega« premoženja, premoženja odsotnih in prisilno izseljenih oseb.¹

¹ Predsedstvo Avnoje je 21. novembra 1944 sprejelo Odlok o prehodu sovražnikovega imetja v državno svojino, o državnem upravljanju imetja odsotnih oseb in o zasegi imetja, ki so ga okupatorske oblasti prisilno odtujile. S tem odlokom, ki je začel veljati 6. 2. 1945, je bilo na jugoslovanskem ozemlju zaplenjeno imetje nemškega rajha in njegovih državljanov, lastnina oseb nemške narodnosti, vojnih zločincev in njihovih pomagačev ter premoženje oseb, ki so bile s sodbo sodišč obsojene na zaplenbo imetja v korist države. Pod državno upravo pa je prišlo premoženje oseb, ki so bile med vojno izseljene ali so pred okupatorjem pobegnile, ter premoženje, ki je zaradi »pritiska« okupatorja prišlo v last tretjih oseb.

Nadzor nad poslovanjem zasebnih podjetij, ki jih v prvem povojnem letu še niso mogli ali smeli poddržaviti, pa se je zelo okreplil. Oblast je sicer javno razglašala, da je zasebna pobuda ne samo zaželeno, temveč tudi nujna. Zasebnikom je obljubljala podporo, primeren zaslužek in vključitev v načrtno gospodarstvo, če bodo lojalni do oblasti in se bodo odrekli »vsakemu izkoriščanju«. V resnici pa so zasebna podjetja smela kupiti ali prodati nepremičnine le z dovoljenjem državnega organa. Brez njegovega soglasja niso mogla dobiti surovin, goriva in reprodukcijskega materiala, prav tako niso mogla najeti obratnega ali investicijskega posojila. Zasebna podjetja so bila visoko obdavčena in so se morala držati meril za izračun plač, cen izdelkov itn. [Prinčič 1994b: 97–106]. Zasebnim podjetnikom je torej preostalo le, da postanejo poslušni izvajalci državne gospodarske politike ali pa opustijo svojo dejavnost. Uradna nacionalizacija, ki je bila izpeljana konec leta 1946 in se je nadaljevala spomladi 1948, tako ni odigrala svoje polne vloge, saj je v veliki meri le uzakonila že spremenjene in vpeljane nove lastniške odnose in spremembe. Oblast je v tem času tudi izničila vpliv in prisotnost tujega kapitala ter odstranila v preteklosti ustvarjen uspešen podjetniški sloj, ki ni bil združljiv z novo gospodarsko usmeritvijo.

Z razlastitvami in drugimi ukrepi je komunistična oblast na ozemlju LR Slovenije v drugi polovici 40. let preteklega stoletja onemogočila zasebno podjetništvo in odprla prostor za razvoj kolektivne gospodarske pobude. V novi gospodarski ureditvi je vlogo povezovalca in usklajevalca produkcijskih virov in financ, nosilca gospodarske rasti in ustvarjalca novih delovnih mest namesto individualnih podjetnikov prevzela država. Kot lastnik produkcijskih sredstev in načrtovalec gospodarskega razvoja je določala pogoje za ustanovitev in delovanje podjetij, predpisovala družbene norme za njihovo proizvodnjo in poslovanje ter močno omejila možnosti, da bi podjetja vodila samostojnejšo poslovno politiko.

Konec 40. let je prišlo v jugoslovanski politično ekonomski teoriji do pomembnega premika. Spor s Sovjetsko zvezo in njenimi zaveznicami je veliko prispeval k odločitvi jugoslovanskega partijskega vrha, da »mora socializem napraviti korak naprej«, to je odpraviti monopol države in centralno plansko ureditev. Ko so v naslednjih letih postopoma oblikovali nov gospodarski sistem, so namenili največ pozornosti samoupravni organiziranosti gospodarskega sistema in oživljanju blagovno denarnih odnosov na trgu. Zasnova samoupravne organiziranosti je predpostavila, da je treba najprej odpraviti monopol države kot lastnice in upravljavke proizvodjalnih sredstev tako, da spremenijo državno lastnino v družbeno in jo ločijo od funkcije upravljanja s proizvodnimi enotami. Nato pa je treba odpraviti tudi monopol, ki ga je imela »ekonomska in tehnična elita« pri upravljanju podjetij [Černe 1961a: 87], in sicer tako, da upravljanje s proizvodnimi sredstvi čim bolj približajo posamičnim proizvajalcem oziroma najnižjim proizvodnim skupinam, njihove organe upravljanja pa spremenijo v vodstvene organe.

Zasnova plansko tržne ureditve je temeljila na spoznanju, da socialistična go-

spodarstva ne morejo v celoti spremeniti ali ukiniti kapitalistične dediščine, tj. tržišča in zakonitosti blagovne proizvodnje. Sprejeta je bila kompromisna rešitev, po kateri je država ostala usmerjevalec gospodarskega življenja, podjetja pa so dobila večje pristojnosti pri načrtovanju proizvodnje in sprejemanju poslovnih odločitev, ki so bile vezane na delovanje tržišča. V naslednjih dvajsetih letih so se prizadevanja za večjo vlogo tržišča v gospodarskem življenju okrepila. V jugoslovanskem sistemu tržišče in cene niso bile več le obračunske postavke na papirju, ki so jih potrebovale planske komisije za izračune, temveč so postale realne ekonomske kategorije, ki so v precejšnji meri vplivale na oblikovanje dohodkov podjetij [Černe 1969b: 280]. Na podlagi novih gospodarsko-političnih načel je jugoslovanska ekonomska teorija tržišču pripisala vlogo najučinkovitejšega »alokatorja«. Po oceni Aleksandra Bajta je tržišče v tej funkciji po letu 1950 v precejšnji meri »izrinilo« vlogo plana kot usmerjevalca in usklajevalca gospodarskega razvoja [Bajt 1976: 18].

Nova gospodarska načela so začeli uresničevati leta 1950, ko so na podlagi zakona o samoupravljanju poleg upravnih odborov in direktorjev postali zakoniti nosilci upravljanja v podjetjih delavski sveti. Konec leta je začel veljati zakon o načrtnem vodenju narodnega gospodarstva in na tej podlagi je bilo centralno načrtovanje zamenjano z načrtovanjem t. i. osnovnih proporcev. Leta 1952 je bil devalviran dinar, sproščena sta bila notranja trgovina in devizno poslovanje, preurejeno je bilo bančništvo, uvedeni so bili nov plačni sistem in letni družbeni plani. Do konca leta 1954 so gospodarsko zasnovo še nekoliko preoblikovali in dopolnili, potem pa je do t. i. male reforme ostala bolj ali manj nespremenjena. V prvih treh mesecih leta 1961 so zvezni organi sprejeli več kot 30 predpisov, s katerimi so odpravili vrsto omejitev v deviznem sistemu in omogočili, da so podjetja devizna sredstva, ki so jih potrebovala za nakup opreme, kupila iz svojih lastnih sredstev pri banki. Na bančnem področju je bil uveden decentralizirani sistem razdeljevanja posojil. Pri razdelitvi dohodka so bili združeni skladi osnovnih in obratnih sredstev, delitev pa je bila decentralizirana; podjetja so dobila več pravic pri odločanju o delitvi dohodka. Poleti 1965 se je v Jugoslaviji začela gospodarska reforma, katere temeljni cilj je bilo povečanje produktivnosti in učinkovitosti gospodarstva. V naslednjih treh letih so se naporu gospodarskih načrtovalcev osredotočili na tri področja. Povečati so hoteli samostojnost podjetij pri določanju poslovne politike, jim dodeliti večjo odgovornost za doseganje gospodarskih rezultatov, spodbuditi osebno prizadevanost in produktivnost delavcev, kar naj bi zagotovili s povečanjem osebne porabe kot spodbude za boljše delo. Tretja in najpomembnejša točka reforme iz leta 1965 je bilo tržno gospodarstvo, ki ga je imela reforma za najprimernejšo organizacijsko obliko za samoupravno in učinkovito gospodarstvo [Senjur 1984: 391–392].

Precejšnje spremembe gospodarske organiziranosti so omogočile nove poglede in nov odnos do podjetništva in drugih »ostankov« kapitalizma. Za vodilne partijske teoretike je bilo po ukinitvi zasebno lastninske samostojnosti v prevladujočem državnem sektorju in po uveljavitvi socialističnega planiranja kot temeljne

družbenoekonomske zakonitosti jugoslovanskega razvoja razpravljanje o podjetniškem sloju in dejavnosti brezpredmetno.

Zato so se uporabi pojma podjetništvo izogibali. Njihova dela so izražala optimizem, če že ne navdušenje in zanos nad učinkovitostjo jugoslovanskega samoupravnega sistema, ki naj bi bil po vseh temeljnih kazalcih učinkovitejši od kapitalističnega [Černe 1989: 416]. Tako je Boris Kidrič, ki je bil gonilna sila pri oblikovanju načel novega gospodarskega sistema, v svoji poenostavljeni viziji nove gospodarske ureditve namenil največ prostora nadaljnjemu osvobajanju in uveljavljanju neposrednega proizvajalca – delavca. Družbene spremembe bi morale premakniti v smer, ki je obljubljala, da bodo delavci (skupaj z drugimi sestavnimi deli družbe) kar »najbolj neposredno čutili pa tudi kontrolirali družbeno določanje ekonomskih in upravnih stvari.« Na ta način bi lahko kar »najneposrednejše povezali svojo individualno korist s splošnimi družbenimi koristmi« [Černe 1989: 178]. Drugi družbeni dejavnik, ki mu je Kidrič namenil precej pozornosti, je bila država. Zavzemal se je za transformacijo državne lastnine v splošno ljudsko premoženje in za spreminjanje distributivnega načrtovanja v osnovno planiranje s proporci.

Drugače od politikov pa so posamični ekonomisti in sociologi menili, da je preobrat jugoslovanske družbe od etatistične k samoupravni obliki družbene organiziranosti omogočil vstop novim institucijam in idejam tržnega kolektivnega gospodarstva. Spremenjene okoliščine so po njihovem zahtevale nov premislek o odnosu do podjetništva in drugih ostankov kapitalizma. Večina tistih, ki so se v svojih razpravah lotili tega vprašanja, je uporabila pojem kolektivno podjetništvo. Aleksander Bajt je leta 1954 v razpravi o optimalni velikosti produkcijskega obrata za nosilca gospodarske pobude v socializmu uporabil pojem »teoretični podjetnik«, medtem ko je podjetnika v kapitalistični ureditvi imenoval realni podjetnik [Bajt 1954: 48]. Ivan Lavrač je leta 1959 zapisal, da je v jugoslovanskem gospodarskem sistemu prevzela vlogo podjetnika uprava podjetja. Dejansko pa je bil podjetnik celoten delovni »kolektiv«, saj mu je pripadla pravica upravljanja podjetja [Lavrač 1959: 15]. V *Privrednem leksikonu* (1961) pojma podjetništvo ni bilo.

Zanimanje za vprašanja, povezana s podjetništvom, se je povečalo z začetkom gospodarske reforme leta 1965. V Mariboru je bilo organizirano mednarodno posvetovanje, kjer so obravnavali teme podjetniškega načrtovanja. Konec leta 1967 je Zveza jugoslovanskih ekonomistov pripravila simpozij o funkciji direktorja v samoupravnih odnosih. V sklepne misli so zapisali, da so bile dosežene *v okviru delavskega samoupravljanja... zelo pomembne izkušnje v razvoju novih proizvodnih odnosov, kjer so se uresničile podjetniške funkcije proizvajalcev po svojih samoupravnih organih in asociacijah*. Po mnenju najuglednejših družboslovcev je bilo treba v Jugoslaviji *pristopiti k racionalizaciji in k reorganizaciji samoupravnega mehanizma v delovnih organizacijah, ki naj doseže efikasnejše gospodarjenje in krepitev podjetniške vloge proizvajalca.*²

² Arhiv Republike Slovenije (AS), fond CK ZKS III (signatura fonda: 1589), Jovo Bekić: Vpogled v simpozij o funkciji direktorja v samoupravnih odnosih, 1968.

France Černe, ki je med vsemi družboslovci namenil podjetništvu v času socializma še največ pozornosti, je leta 1969 v dveh objavah opredelil značilnosti podjetniško kolektivnega gospodarstva v Jugoslaviji. V članku v *Ekonomski reviji* se je osredotočil na poslovna sredstva družbenih podjetij. Postavil je tezo, da imajo ta sredstva značaj kolektivnega kapitala, čeprav ne z istimi pravno-lastninskimi in socialnimi posledicami kakor v zahodnem kapitalističnem sistemu. Podjetja so »pri-gospodarjeni« dohodek lahko »kakorkoli« kapitalizirala. Največkrat so del ustvarjenega dohodka vložila v dejavnosti, ki so prinesle največ »oplojene« vrednosti. Zanj je bilo ustvarjanje podjetniške ali kolektivne kapitalizacije v razmerah socialističnega gospodarstva neogiben proces, saj »dobršnega« dela akumulacije ni več urejala država, temveč delovne organizacije. Posebej je opozoril na možnost »čiste« denarne naložbe prihranjenega dohodka podjetja v obliki posojilnega kapitala ali neposredne podjetniške naložbe v banke ali drugo podjetje za določen odstotek ali udeležbo pri dobičku. V plansko-tržnem gospodarskem sistemu je bilo razvito tudi dolgoročno vezano zasebno varčevanje s hranilnimi knjižicami ali z naložbami v obveznice na določen odstotek. Ta oblika je omogočala oplajanje prvotne vrednosti (glavnice) brez opravljenega dela. Za Černeta je bila dokaz več, da jugoslovanski gospodarski sistem ne more popolnoma odpraviti značaja poslovnih sredstev kot kapitala, pa čeprav »degeneriranega« [Černe 1969a: 109–110].

V monografiji [1969], v kateri je orisal značilnosti jugoslovanske gospodarske ureditve, pa se je Černe izognil obravnavi »socialističnega podjetništva«. Pri analizi načela kolektivnosti upravljanja je ugotovil, da je to načelo prevladujoče in da se izraža tako, da so družbena sredstva v kolektivnem upravljanju in da se odločitve sprejemajo kolektivno, ne pa prek *individualiziranega managerskega mehanizma* [Černe 1969b: 276].

Precej več kot z značilnostmi kolektivnega podjetništva, so se v letih 1950 do 1970 raziskovalci gospodarskega življenja ukvarjali s pojmom podjetje. To poimenovanje se je ohranilo in ostalo v splošnem izrazju, čeprav se je vsebinsko socialistična, tj. delovna ali gospodarska organizacija, razločevala od klasičnega kapitalističnega podjetja. Prvi tehtnejši prispevek o tem je leta 1960 objavil France Bučar. Skušal je opredeliti bistvene značilnosti gospodarske organizacije, ki je bila po njegovem mnenju, vsaj s stališča poslovne samostojnosti, primerljiva s podjetjem. Ugotovil je, da je zakonodaja podjetje oziroma gospodarsko organizacijo opredelila zelo splošno in nedoločno, zato je bil ta pojem zelo »raztegljiv« in je *lahko predstavljal nekako skrivalnico za vse mogoče odnose in organizacijske oblike*. Gospodarska organizacija je lahko sama ugotavljala in delila dohodek, odločala o svoji organizaciji in načinu gospodarjenja, samostojno nastopala na tržišču in oblikovala poslovne povezave. Ta samostojnost pa je bila po Bučarjevem mnenju relativna, saj so »sleherno« delovno organizacijo pri poslovanju in razvojnem načrtovanju omejevala določila družbenega plana. Zato je bila gospodarska organizacija samostojna le *nasproti drugim gospodarskim organizacijam*, ne pa *absolutno nasproti družbeni skupnosti* [Bučar 1960: 320–321].

Leto pozneje je pojem socialistično podjetje analiziral pravni strokovnjak Stojan Pretnar. Družbeno vlogo socialističnega podjetja in njegove značilnosti je osvetlil z ustavnopravne plati. Njegovo temeljno izhodišče je bilo, da se v prvem obdobju komunizma, tj. v obdobju socializma, *buržoazno pravo ne odpravi popolnoma, temveč le deloma, le v odnosu do proizvodjalnih sredstev. Socializem spremeni privatno lastnino le - teh v skupno lastnino*. Zaradi tega dejstva so bila podjetja v socialistični državi samostojne pravne osebe, med njimi so »vladali« pravni odnosi, ki so se *razvili v teku stoletne družbene delitve dela*. Pravice in obveznosti med komisionarji, špediterji, prevozniki itn. so bile po Pretnarjevem mnenju v času socializma in socialističnih podjetij »identične« kakor med podjetji kapitalističnega sveta. Spremenil se je le lastninski odnos. V prvih povojnih letih je morala avtoriteto zasebnega lastnika nadomestiti država. Podjetja so postala državna last, ker »revolucionarne mase« še niso bile sposobne za vodenje podjetij. Ustavni zakon iz leta 1953 in drugi poznejši predpisi so spremenili temelje za organizacijo in delovanje podjetij. Proizvodna in druga sredstva so postala družbena lastnina, samostojnost podjetij je postala ustavna pravica. Podjetje je začelo nastopati kot »organizirana enota dela«, s čimer se je ločilo od privatnih, kapitalističnih podjetij, ki so bila »organizirana enota kapitala«. Član »delovnega kolektiva« je prenehal biti delavec v udomačenem pomenu te besede, dobil je korporacijske pravice, ki so obstajale predvsem v aktivni in pasivni volilni pravici v organe delavskega samoupravljanja. Po Pretnarjevem mnenju so v »določenem smislu« ustrezale pravicam delničarjev kot udeležencev pri delniškem kapitalu. Podjetje je postalo svobodna asociacija proizvajalcev, ki se je lahko »svobodno« združevalo z drugimi podjetji. Ukvarjati pa se je smelo izključno z registriranim predmetom poslovanja.

Če torej strnemo značilnosti pravnega položaja podjetja v jugoslovanskem gospodarskem sistemu na začetku 60. let, kakor jih je razčlenil Stojan Pretnar, lahko ugotovimo, da je bilo podjetje *samostojna organizacijska enota posameznega delovnega kolektiva, ki v imenu družbene skupnosti upravlja premoženjska sredstva in pravice na način, da je bila delovnemu kolektivu zagotovljena pravica do gospodarske iniciative*.³

S protislovji, povezanimi z uporabo pojma socialistično podjetje, se je precej ukvarjal tudi France Černe. Tako kot stanovski kolegi je podjetje razumel kot temeljno gospodarsko enoto ali »celico« socialistične gospodarske ureditve. V knjigi je leta 1961 obdelal načela, po katerih se je podjetje vključevalo v jugoslovanski gospodarski sistem. Prvo je bilo plansko načelo. Njegovo bistvo je bilo v tem, da je družba s pomočjo različnih ekonomskih instrumentov in zakonskih predpisov načrtno in zavestno zagotavljala, da so bila podjetja med seboj povezana in da so tesno sodelovala s politično teritorialnimi skupnostmi. Drugo načelo je imenoval avtonomno podjetniško ali dohodkovno načelo. Opredelil ga je kot prizadevanje

³ AS, fond Republiškega sveta zveze sindikatov Slovenije (signatura fonda: 540), šk. 320, Novosti na področju pravnega urejanja delovnih razmerij v FLRJ.

podjetja, ki kot kolektivni gospodarski subjekt »išče samo tiste vrste proizvodnjo in metodo proizvodnje ter način prodaje, ki mu dajejo glede na obstoječe družbene prispevke kolikor je mogoče velik čisti dohodek.« Pri obravnavi tega načela se je Černe izognil odgovoru na vprašanje, ali in v kolikšni meri podjetja uresničujejo to načelo. Pri razčlenitvi se je omejil le na naštevanje pogojev, ki morajo biti izpolnjeni za podjetniško ravnanje podjetij. Zapisal je, da je treba dati podjetjem na družbeno organiziranem tržišču vsaj minimalne pristojnosti za samostojno izvajanje funkcij, ki so bile nujne za uresničevanje tako potrebne podjetniške dejavnosti. Naštel je naslednje funkcije: samostojnost pri izdelavi proizvodnega in finančnega načrta, izračunavanju cen, prodaji blaga in pri zaposlovanju. Brez teh funkcij, je zapisal Černe, »racionalno in avtonomno« podjetniško načelo ne more zaživeti. Po njegovem je bilo v »današnjih« zgodovinskih razmerah to načelo še nujno za rentabilno poslovanje podjetij [Černe 1961b: 20–32].

Nekaj let pozneje je Černe v knjigi razširil meje, do katerih je seglo raziskovalno zanimanje za socialistično podjetje. Skušal je argumentirano odgovoriti na dve vprašanji. Prvo je bilo, ali lahko v socializmu zaključene proizvodne oziroma gospodarske enote imenujemo podjetje, torej z imenom, ki označuje temeljno institucijo kapitalističnega tržnega gospodarstva? Drugo vprašanje je bilo nadaljevanje prvega: ali je socialistično podjetje dovolj logičen pojem? [Černe 1966: 78]. Avtorju se ni posrečilo ponuditi dokončnih in prepričljivih odgovorov; odgovori so bili polovičarski. Ko je primerjal socialistično podjetje s klasičnim kapitalističnim podjetjem, je prišel do naslednjih sklepov:

1. Temeljni cilj socialističnega podjetja ni večja produkcija ob čim nižjih stroških, kakor tudi ni čim boljše zadovoljevanje človeških in družbenih potreb. »Neposredni smoter« socialističnega podjetja je čim večji dohodek, pri čemer je zanemaril vprašanje, kako se dohodek podjetja razdeli. S tega vidika, je razmišljal Černe, lahko socialistične gospodarske organizacije brez zadržkov imenujemo podjetja. Ta značilnost pa je po njegovem mnenju postala vprašljiva takoj, ko se je upoštevalo, da državni organi kot lastniki proizvodnih sredstev odločilno vplivajo na poslovanje podjetij, bodisi s predpisovanjem družbenih norm za ravnanje, bodisi s tekočimi ukrepi gospodarske politike. Zaradi teh ukrepov so organi delovne skupnosti »nastopali kot kvazi podjetniki« samo do neke mere, gospodarska organizacija pa se ni mogla razviti v čisto pridobitno podjetje.

2. Lastnik produkcijskih in drugih sredstev je bila družba; sredstva je zaupala delovnim skupnostim, da bi z njimi čim bolje poslovale. Funkcije, kakršne so bile samostojno organiziranje proizvodnje, sklepanje kupoprodajnih pogodb, urejanje kreditnih odnosov, zaposlovanje delavcev itn., so po Černetu temeljile na samoupravni, ne pa na lastninski pravici delovnih skupnosti. Zaradi »natančnega« planiranja je bilo poslovno tveganje podjetij minimalno. Če pa so se kljub temu pojavile »nepričakovane« težave, so podjetjem pomagali iz težav posebej za take primere ustanovljeni skladi. Poleg tega so bile na voljo še razne subvencije, regresi, carinske,

davčne in druge ugodnosti. Vse to je dokazovalo, da jugoslovansko socialistično podjetje ni poslovalo na lastno tveganje in račun. Neugodne posledice napačnih poslovnih odločitev je prevzela družba.

3. Socialistično podjetje ni bilo samostojno pri postavljanju notranje organizacije dela, zaposlovanju delavcev, uvajanju novih proizvodov in še pri drugih odločitvah. Njegovo »sicer precejšnjo stopnjo samostojnosti« so omejevali družbeni plani, predpisi državnih organov, vpliv sindikata in partijske organizacije ter še drugi dejavniki.

4. Temeljni odnos socialističnega podjetja do države ni bil le davkoplačevalski. Podjetje ni bilo samo tehnična in gospodarska enota, temveč tudi posebna »celica« družbenega sistema, ki je bila tesno povezana z lokalno skupnostjo. V tej vlogi je imelo obliko univerzalnega podjetja, ki je del svojega dohodka namesto v nadaljnji razvoj namenilo izboljšanju življenjske ravni zaposlenih, hitrejšemu razvoju kraja in okolice, pa tudi ohranjanju revolucionarnih tradicij revolucije in narodnoosvobodilne vojne [Černe 1966: 79–82].

Ko je Černe strnil te ugotovitve, je moral priznati, da je socialistična ureditev *delno v nasprotju s pojmom podjetje, ki po definiciji zahteva veliko samostojnost, da ne rečem privatnost odločanja* [Černe 1966: 82].

Gospodarska reforma je razkrila težave in protislovja pri delovanju socialističnega trga, vztrajanje pri rentabilnem poslovanju se ni obneslo, globalni gospodarski rezultati so se poslabšali. Menjavati so se začela ciklična obdobja rasti in periodičnih zastojev. Pojavile so se inflacija in tudi socialne razlike, najprej v dohodku potem pa tudi v premoženju. Posebno po letu 1965 je gospodarski sistem omogočil zelo hitro začetno akumulacijo celi plasti menedžerjev, komercialistov, zasebnih obrtnikov in drugih, kar je povečalo njihovo družbeno in politično moč.

Povsem logično je bilo, je zapisal Aleksander Bajt, da je ta sistem omogočil oblikovanje lastne ideologije, ki je šla v politični organizaciji v smer pluralizma, v gospodarski pa v smer industrijskega menedžerstva, v družbenoekonomski pa v smer delniške, to je zasebne lastnine na produkcijskih sredstvih [Bajt 1976: 18].

Vodstvo Zveze komunistov je izkoristilo poslabšanje gospodarskih razmer in okrepitev gospodarske in politične moči direktorjev in tehničnih vodstev v uspešnih podjetjih ter je zaustavilo proces gospodarske reforme. Potem ko je obračunalo z nasprotniki v lastnih vrstah in z najbolj vnetimi zagovorniki gospodarske reforme, so bili vsi vzvodi oblasti znova trdno v njegovih rokah.

Na začetku 70. let se je zvezno partijsko vodstvo odločilo za »restavracijo« gospodarske ureditve in razvojne politike. Tako se je v Jugoslaviji začel nov reformski cikel, ki je dal prednost graditvi takšnega političnega sistema, v katerem bi povečali moč in učinkovitost delavskega samoupravljanja ter odvzeli moč podjetniški tehnokraciji. Gospodarski sistem se je moral prilagoditi novim političnim zahtevam. Gospodarske organizacije in ustanove je bilo treba najprej decentralizirati,

razdeliti in razdrobiti, nato pa ponovno integrirati, da bi bolje gospodarile. To pa še ni bilo dovolj. Gospodarstvu je bilo treba dati novo težišče in zasukati njegov razvoj tako, da bi se zmanjšal vpliv trga in povečal vpliv planskega urejanja. V ospredje je morala stopiti miselnost, da je treba vse odnose urejati netržno in dogovorno ter nadomestiti tržišče in načrtovanje s »samoupravno integracijo združenega dela«. Tržno »antitezo« centralnemu državnemu planiranju je zamenjal *poskus dialektične samoupravne sinteze* [Lavrač 1973: 306]. Če je bil v 50. in 60. letih podcenjen vpliv zavestnega dejavnika in ZKJ, je bilo treba v 70. letih zahtevo po stabilizaciji ekonomskih in družbenih tokov tesno povezati z močno prisotnostjo *družbene zavesti in aktivno vlogo subjektivnih družbenih sil* [Lavrač 1973: 311].

V 70. letih so ideologi samoupravne preobrazbe gospodarstva še zaostriili odnos do kapitalističnih »ostankov«, kakršno je bilo na primer podjetništvo. Vodilni med njimi, Edvard Kardelj, je takrat do konca razvil svojo vizijo združenega dela, ki je temeljila na skoraj neomejenem zaupanju v delovnega človeka [Lavrač 1980: 27–32]. V delavcu je videl edinega »družbeno racionalnega« in upravičenega subjekta gospodarjenja in dela, zato je bil njegov ideal takšen gospodarski sistem, v katerem bo delavec sam odločal o pogojih, sredstvih in rezultatih svojega dela. Da bi delavec lahko do konca odigral svojo zgodovinsko vlogo, mu je bilo po Kardeljevih besedah treba zagotoviti *ekonomsko in politično oblast nad proizvodjalnimi sredstvi in nad skupnim družbenim kapitalom* [Černe 1989: 236]. Po Kardelju celotna »družbenoekonomska stvarnost« ni temeljila le na delavcu, temveč še na »samoupravnem družbenem planiranju« in na »enakopravnem in svobodnem združevanju dela in sredstev«, ki mu je Kardelj pripisoval velik pomen, saj je v njem videl izraz »osvobajanja človeka v ekonomski sferi«. V tem združevanju so delovale tudi *omejitve materialnih produktivnih sil, katerih izraz je bilo ohranjanje blagovno-denarnih odnosov*. Brez omejenega delovanja blagovno denarnih odnosov tudi v dogovornem gospodarstvu ni šlo, saj je delavec svoj dohodek *realiziral na trgu in na področju cirkulacije družbenega kapitala* [Lavrač 1980: 27–32].

Kljub nenaklonjenim družbenopolitičnim razmeram pa v 70. letih iz besednjaka vodilnih funkcionarjev pojem podjetništvo ni povsem zginil. Tako je bil npr. predsednik Republiškega sveta ZSS Janez Barborič februarja 1977 zelo kritičen do še vedno prisotne ozke podjetniške miselnosti, ki je bila preveč povezana z občinskimi interesi.⁴

Dolžniška in gospodarska kriza v 80. letih je prisilila partijske funkcionarje, da so spremenili svoj odnos do podjetništva. France Popit, Janez Zemljarič in drugi nosilci najvišjih političnih in gospodarskih funkcij so začeli pospešeno iskati sposobne ljudi, ki bi lahko prevzeli direktorska mesta v slovenskih podjetjih, ki so bila nekdanj uspešna, v 80. letih pa so se utapljala v izgubah. Kandidati so morali imeti lastnosti dobrega menedžerja, kar je pomenilo, da so se morali pri iskanju rešitve iz

⁴ AS, 540, šk. 978, Zapisnik 18. seje RS ZSS, 4. 2. 1977.

krize zgledovati po tujih zgledih. Jože Hujs, direktor Telematike v Kranju, se spominja, da mu je France Popit ob odprtju novih proizvodnih prostorov dejal: *Zdaj je pa čas, da narediš nekaj dobrih menedžerjev.*

Sredi 80. let, ko je jugoslovanska državna skupnost začela razpadati, se je med ekonomisti znova okrepilo zanimanje za podjetništvo. Zanimivo je, da je prav na koncu jugoslovanske države prevladalo mnenje, da se podjetništvo v posebni obliki pojavlja tudi v socialistični družbeni ureditvi. Tako je Branko Horvat, eden vodilnih jugoslovanskih ekonomistov, katerega dela so objavljale tudi ugledne zahodne založbe, v takrat izdani knjigi zapisal, da je podjetnik kot *lastnik oziroma predstavnik* navzoč tako v *kapitalističnem kot v etatističnem podjetju*. Razloček med njima je videl v tem, da je bila lastnik socialističnega podjetja družba. Delavci, ki so kot njeni predstavniki upravljali podjetje, so *nastopali kot kolektivni podjetnik* [Horvat 1984: 220].

V *Ekonomski enciklopediji* (1984) se je končno znašlo tudi geslo podjetništvo. Opisano je bilo kot skupek organizatorskih, nadzorniških, usmerjajočih, vodilnih in upravljaljskih sposobnosti in funkcij, ki jih ima in jih uporablja podjetnik v svoji gospodarski dejavnosti. Kot posebna funkcija se pojavlja povsod, kjer ima *neposredni proces proizvodnje obliko družbeno kombiniranega dela*. Torej tudi v socializmu, a z razločkom, da po »ekspropriaciji ekspropriatorjev« in oblikovanju socialistične družbene ureditve podjetniško funkcijo prevzame država. Njeni organi in delegirani zastopniki postanejo družbeni podjetniki, ki organizirajo proizvodnjo, razvijajo proizvodjalne sile in ustvarjajo razmere za prenos podjetniške funkcije na »združene proizvodjalce«. Avtor tega sestavka je ocenil, da se je v Jugoslaviji ta proces že začel, posebej pa ga je spodbudila uvedba samoupravljanja [Ekonomski enciklopedija 1984: 630].

V drugi polovici 80. let so v Jugoslaviji organizirali nekaj posvetov, na katerih so namenili veliko pozornosti podjetniškim temam. Na enem od njih (»Uvajanje in krepitev trga v jugoslovanskem gospodarstvu«) so bile osnovne ugotovitve naslednje:

1. Podjetništvo je »imanentno« vsakemu sistemu.
2. Pomanjkljiv razvoj podjetništva v Jugoslaviji je »posledica pomanjkanja konkurence za dostop do družbenih sredstev«.
3. V administrativnem socializmu je podjetniško funkcijo sprejela država oziroma partija.
4. Samoupravni gospodarski sistem »skuša« kot podjetnike razvijati delavce.⁵

V 70. in 80. letih so raziskovalci gospodarskega življenja precej pozornosti namenili tudi spremembam, ki jih je v času dogovornega gospodarstva doživelo podjetje. V Sloveniji se je s to problematiko veliko ukvarjal Danijel Pučko. Ko je zvezna ustava iz leta 1974 opredelila temeljne organizacije združenega dela – tozde kot zidake

⁵ AS, 1589, šk. 918, Posvet: Uvajanje in krepitev trga v jugoslovanskem gospodarstvu, 19. in 24. 4. 1988.

zgradbe gospodarskega življenja in kot idealne družbene tvorbe, se je Pučko vprašal, ali tozdl lahko prevzame gospodarske funkcije, ki jih je doslej imelo podjetje. V prispevek v *Ekonomski reviji* je zapisal, da bi tozdl le izjemoma lahko postal osnovna celica blagovnega gospodarstva, in to le takrat, ko bi bil istočasno tudi podjetje. Zavzel se je za to, da ostane podjetje temeljna enota socialističnega gospodarstva. Podjetje je opredelil kot »enoto družbenega gospodarstva, ki samostojno opravlja določene naloge v procesu družbene reprodukcije s ciljem doseči na osnovi danih družbenoekonomskih zakonitosti čim večjo vrednost čistega rezultata, zato mora v ta namen stalno in popolno skrbeti za svojo poslovno enotnost in nositi riziko za boniteto svojega poslovanja, ki se stalno in objektivno testira na trgu« [Pučko 1974: 202].

Štirinajst let pozneje, ko je sistem združenega dela dokončno propadel, je Pučko zapisal, da zamisel o tozdu ni bila dovolj premišljena in domišljena. V Jugoslaviji je nastalo veliko število drobnih tržnih celic, ki so bile nagnjene k uveljavljanju ozkih razvojnih razsežnosti in interesov, za katerimi se je praviloma skrivala poslovno nižja raven strokovne usposobljenosti za smotrno odločanje, pa tudi šibka razvojna moč. Pri njihovem oblikovanju in delovanju so zanemarili ekonomske značilnosti, zato niso dosegali »primernih« ekonomskih rezultatov [Pučko 1988: 149–150]. S tem so precej pripomogli, da je gospodarska uspešnost upadala, namesto napredka pri razvijanju družbene lastnine in samoupravljanja pa se je v gospodarstvu vse bolj krepilo centralistično in državno urejanje gospodarstva [Pučko 1988: 152].

V jugoslovanskem prostoru je pri preučevanju socialističnega podjetja najdlje prišel Branko Horvat. Posebej je treba poudariti njegovo *Politično ekonomijo socializma*, ki je izšla v ZDA leta 1982, v Zagrebu pa dve leti kasneje [Horvat 1984: 167–168]. Horvat je sodobne družbenoekonomske sisteme razdelil na tri vrste: na kapitalističnega, etatističnega (ki so bili »mešanica tradicionalnega socializma in avtoritarne države«) in socialističnega. V vsakem je obdelal tudi položaj podjetja. Za obravnavo podjetij v socialističnem, tj. jugoslovanskem družbenoekonomskem sistemu, je ugotovil, da je lastnik podjetja družba, upravljajo pa ga delavci, podjetništvo je opredeljeno z medčloveškimi odnosi, organizacijo dela in ustvarjalnostjo delovnega kolektiva. Prvo značilnost socialističnega podjetništva je Horvat videl v tem, da so morali delavci v svojem podjetju »nekako« postaviti sistem delovnih odnosov, učinkovito usklajenost med delovnimi enotami in zagotoviti učinkovit način notranjega nadzora. Druga in zanj glavna značilnost socialističnega podjetništva je bilo »odločanje v negotovih pogojih gospodarjenja«. To je namreč pomenilo, da je delovna organizacija sama nosila posledice svojih odločitev. V primeru poslovnega uspeha so bili njeni člani deležni presežka, ob izgubi pa so vsi sodelovali pri njenem pokrivanju. Tretji »element« socialističnega podjetništva se je izražal v odločilni vlogi inovacij. Pozitivno poslovanje delovne organizacije je bilo najbolj odvisno od »neprestane rasti produktivnosti,« ta pa od »neprestanega toka inovacij.« Če so delovne organizacije opustile inovacijska prizadevanja, so hitro zaostale za splošno ravnijo gospodarskih gibanj. Pojavile so se

izgube in nižje plače. Kadar pa je delovna organizacija povečala število inovacij, so se osebni dohodki hitro povzpeli nad nacionalno povprečje. To je bilo mogoče, ker je bil osebni dohodek vsakega delavca sestavljen iz dveh delov: iz plače, ki je predstavljala njegov individualni prispevek, in iz njegovega deleža v presežku ali dobičku, kar je bilo posledica inovacijske dejavnosti. Delavcu je pripadel manjši del tega deleža, ki je bil rezultat kolektivnega napora vsega podjetja. Večji del nerazporejenega dobička je ostal v podjetju in je bil namenjen za finansiranje investicij [Horvat 1984: 220]. Horvat je veliko pozornosti namenil tudi obravnavi »delovne komponente produktivnosti«. Po njegovem sta jo sestavljala dva ločena »faktorja«: individualni ali neposredni ter kolektivni, ki ga je imenoval tudi podjetniški element. Prvi, tj. »delovni faktor«, je zahteval individualno nagrajevanje, drugi pa kolektivno.

V času druge jugoslovanske države je v Sloveniji poleg državne obstajala tudi zasebna lastnina in pobuda. Vladajoča politika je dopustila omejen razvoj zasebnega podjetništva na gospodarskih področjih, kjer državni sektor ni mogel zadovoljiti vseh zahtev gospodarstva in potreb prebivalstva po potrošnih dobrinah, storitvah in uslugah. Oblast je načrtovala, da bo postopoma vključila zasebno podjetništvo v družbeni, socialistični gospodarski sektor.

Načelno politično stališče do osebnega dela in lastnine nad proizvodnimi sredstvi v procesu graditve socializma sta izoblikovala Boris Kidrič in Edvard Kardelj. Kidrič je v zasebnem sektorju ločil njegov kapitalistični (špekulantski) del od njegovega delovnega dela. Prvi ni bil združljiv z novo družbeno ureditvijo, drugi del pa naj bi v primerjavi s kapitalizmom dobil drugačen »značaj«, saj naj bi se tesno povezal z državnim gospodarskim sektorjem. Posebno vlogo je Kidrič namenil združništvu. Edvard Kardelj je zagovarjal podobna načela, le da jih je »apliciral« na kmetijstvo. Razvil je zamisel o kooperaciji, tj. delovnem in poslovnem sodelovanju med kmetom in kmetijsko zadrugo, kateri je namenil osrednjo vlogo pri postopnem podružbljanju kmetijstva.

V 60. letih se je odnos politike in stroke do zasebne pobude spremenil. Postala je predmet številnih teoretičnih obravnav. Avtorji so jo povezali z drobno blagovno proizvodnjo. Ko so ocenjevali njeno vlogo v družbenem razvoju, so ugotovili, da ni »ostanek« kapitalizma, temveč »ostanek prejšnjih produkcijskih načinov«. Kakor je zapisal France Černe, ta blagovna proizvodnja *v resnici ni specifična za nobeden produkcijski način*, temveč je v vseh sistemih, tudi v socialističnem, *le neizbežen sopotnik velike produkcije, zato, ker vsa produkcija materialnih dobrin in storitev ne more biti v velikem merilu ali vsaj ni racionalno, da bi vse producirali na veliko*. Slednje je bil po njegovem temeljni razlog, da je bilo treba »drobno produkcijo« vzeti kot dejstvo in nujnost, če nočejo *neracionalno trošiti družbenih sredstev*. Zanj ni bilo več vprašljivo, kako čim prej uničiti drobno produkcijo, temveč kako jo integrirati v socialistični sistem in v razvoj socialističnih odnosov, kako male producente vključiti v graditev socializma [Lavrač 1967: 173].

Podobno je razmišljal tudi Branko Horvat: »Bistvo kapitalizma ... ni privatna lastnina, saj ta obstaja tudi v enostavni blagovni proizvodnji, ki ni kapitalistična. Bistvo kapitalizma je oblast nad delom in njegovimi produkti.« Socializma ni razumel le kot »negacijo kapitalizma,« temveč tudi kot »negacijo oblasti nad delom.« To pa zato, ker je v

socializmu edini kriterij družbene vrednosti delo. Vse kar afirmira delo, je socialistično. Dober lastnik produkcijskih sredstev dela sam, neposredno delo je njegova osnovna funkcija, njegova lastnina ni v nasprotju s socialističnimi odnosi. V nasprotje s socialističnimi odnosi pride, ko postane tak lastnik kapitalist, ko postane njegova prvenstvena funkcija podjetništvo, to je organizacija tujega dela. [Lavrač 1967: 174].

Postavil je tezo, da je individualna lastnina produkcijskih faktorjev socialistična kategorija, če izpolnjuje naslednje tri pogoje:

1. Če ostane lastnik »prvenstveno« delavec in če je število delavcev, ki jih zaposluje, primerno omejeno.
2. Če je obseg proizvodnih sredstev, s katerimi razpolaga, primerno omejen.
3. Če ne dela na področju, kjer v socializmu ne more biti neposrednih blagovno denarnih odnosov, tj. v zdravstvu, kulturi, prosveti ipd. [Lavrač 1967: 174].

Do srede 80. let so v Sloveniji ohranili pozitiven odnos do hitrejšega razvoja malega gospodarstva. Ideološki razlogi pa so bili še premočni, da bi bilo to gospodarsko področje deležno večjih spodbud za hitrejše napredovanje. Malo gospodarstvo se je začelo pospešeno razvijati šele v drugi polovici 80. let, ko je val političnih in gospodarskih sprememb iz Vzhodne Evrope prišel tudi do Jugoslavije. Leta 1987 je prevladalo splošno prepričanje, da je prišel čas, ko se je treba posloviti od tabujev, ki so enostransko mistificirali drobno gospodarstvo v smislu njegovih kapitalističnih tendenc ali ga istovetili le z »liberalističnim zasebnim in privatnim sektorjem« [Društveno poročilo 1987: 371]. Pri tem pa je treba poudariti, da je oblast še vedno zagovarjala stališče, da se težišče razvoja drobnega gospodarstva ne sme spremeniti in da je treba pospešiti povezovanje majhnih zasebnih in družbenih obrtnih gospodarskih organizacij v sistem družbenega gospodarstva. Pritegnila pa je zahtevam, da je treba bolj razviti posamične dejavnike in okoliščine za hitrejši razvoj podjetništva, zlasti »motivacijski sistem« in inovatorstvo. V tem času pa v primerjavi s preteklostjo oblast že ni imela več tako močnega vpliva na gospodarski razvoj. Liberalizacije politike ustanavljanja malih podjetij (takrat še družbenih) ni bilo mogoče več zaustaviti. Obseg dejavnosti, kjer se je lahko razvijalo zasebno podjetništvo, se je razširil, omejitve glede števila zaposlenih in poslovnih prostorov so se zmanjšale.

V času druge Jugoslavije je bilo zasebno podjetništvo omejeno na mikro podjetje, tj. bilo največkrat obrtno podjetje z največ pet do deset zaposlenimi. Leta 1945 je nova oblast večje obrtnike obtožila, da so špekulanti in nosilci »kapitalističnih tendenc«, zato jim je napovedala stalen in brezkompromisen boj do uničenja. V

majhnih obrtnikov pa je videla »delovni del obrtništva,« ki naj bi dopolnjeval vrzeli v proizvodnji in na trgu, dokler družbeni sektor ne bi dosegel stopnje razvoja, ko bo usposobljen zadostiti vsem družbenim potrebam. Partijski ideologi so poudarili, da zasebna obrt lahko zadrži določeno vlogo pri obnovi in oživljanju gospodarskega življenja le na podlagi osebnega dela in osebnih delovnih sredstev, ki ne smejo postati izvir izkoriščanja drugih ljudi. V prvih povojnih letih je zasebna pobuda zamirala zaradi togih administrativnih ukrepov in ostre ekonomske politike do obrti. Do konca leta 1948 se je v Sloveniji število zasebnih delavnic in obratov zelo zmanjšalo: večje zasebne delavnice so bile nacionalizirane in vključene v lokalno industrijo, pekovski in mesarski obrati pa so bili združeni v podjetja družbenega sektorja. Zaradi političnega pritiska in ekonomskih ukrepov so zlasti mlajši obrtniki opustili opravljanje obrti, se zaposlili v industriji in državnih obrtnih podjetjih ali pa so se začeli ukvarjati s kmetijstvom.

Na začetku 50. let, ko je bil uveden t. i. novi gospodarski sistem, državne obrtne zadruga, predvsem nabavno-prodajne, niso mogle slediti novim zahtevam, postale so odveč in ovira za nadaljnji razvoj obrti. Prožnejša ekonomska politika je omogočila večjo zasebno pobudo in njeno povezovanje z družbenim sektorjem. Položaj zasebne obrti se je zboljšal. Oblast je omilila merila za izdajanje zasebnih obrtnih dovoljenj, dala obrtnikom priložnost, da povečajo svoje zmogljivosti in zaposlijo več delavcev. Nespremenjena je ostala le zelo stroga davčna politika. Po letu 1952 se je razvijala predvsem zasebna uslužnostna obrt. Proizvodna obrt, posebno industrijskega značaja, še ni imela pomembnejše vloge. Število zasebnih obrtnikov je začelo naraščati. Leta 1954 je bilo v zasebnih delavnicah zaposlenih 25.628 delavcev, kar je bilo malo več kot polovica vseh zaposlenih v obrti. Ena delavnica zasebnega sektorja je zaposlovala povprečno 1,9 % vseh zaposlenih na tem gospodarskem področju [Statistični pregled 2005: 28–29]. Za razvoj obrtnih dejavnosti je pomembno leto 1957. Takrat je oblast ugotovila, da je dvig življenjske ravni »delovnih ljudi« tesno povezan s hitrejšim razvojem obrti. Spremenila je podcenjevalni odnos do obrti in jo začela obravnavati kot samostojno gospodarsko panogo. Pri tem pa še vedno ni bila pripravljena zbrisati ločnice med družbeno in zasebno obrtjo. To je nameravala »preusmeriti« v uslužnostno in servisno dejavnost, medtem ko bi morala proizvodna obrt v celoti preiti v družbeni sektor. Davčna politika je bila še naprej glavni dejavnik pospeševanja ali omejevanja zasebne obrti. Tam, kjer je bilo vprašanje obrtniških storitev kritično, so davke za zasebnike omilili, kjer pa je bil družbeni sektor močan, so davčni vijak privili. Takšne politike v okrajih niso izvajali v celoti. V koprskem okraju so npr. do konca leta 1959 razvoju obrti namenili minimalna sredstva. Občine v njen razvoj niso vložile niti sredstev, ki so se v ta namen stekala v občinske sklade.⁶

Drugi mejnik v razvoju obrti so bila 60. leta. Temeljni zakon o obrtnih delavni-

⁶ AS, 1589, šk. 1590, Zapisnik skupne seje okrajnega komiteja ZKS in okrajnega komiteja SZDL Koper, 14. 10. 1959.

cah iz leta 1963 in Temeljni zakon o prispevkih in davkih občanov iz leta 1964 sta postavila zakonski okvir za razvoj zasebne dejavnosti. V obrti je smel zasebnik za dopolnilno delo zaposliti največ pet delavcev. Po objavi obeh predpisov je začelo rasti število zasebnih delavnic in okrepilo se je tudi njihovo sodelovanje z družbenim sektorjem obrti. Leta 1962 je bilo v Sloveniji 9545 zasebnih obrtnikov, ki so poleg sebe zaposlovali še (vključno z vajenci) 7835 delavcev. Leta 1966 se je število zasebnih obrti povečalo na 11.616. V tem času so številne zasebne delavnice že prerasle v srednje in večje organizirana podjetja. Značilen primer takšnega podjetnika je bil Stane Jakša iz Črnuč. S podjetjem, ustanovljenim leta 1965, se je od kooperanta Gorenja z lastnimi inovacijami do leta 1970 razvil v vrhunskega izdelovalca posameznih izdelkov bele tehnike, ki so bili prilagojeni kupcem. Leta 1969 je bilo število zasebnih obrtnikov v Sloveniji manjše, kakor leto prej. V naslednjih letih je zasebna obrt počasi napredovala. Zasebniki niso imeli dovolj kapitala, zakonske omejitve so bile precejšnje. Počasen razvoj zasebne obrti je slabo vplival na strukturo republiškega gospodarstva. V Sloveniji je zelo primanjkovalo malih podjetij, tj. podjetij z do 50 zaposlenimi. Na začetku 80. let so prevladovala podjetja, v katerih je bilo do 240 (12 % od vseh podjetij) in do 700 (15 % od vseh podjetij) zaposlenih delavcev.

Drugo gospodarsko področje, v katerem se je v drugi polovici preteklega stoletja zasebna pobuda ohranila, je bilo gostinstvo in turizem. Po koncu druge svetovne vojne so največje zasebne hotele, gostišča in zdravilišča prevzela državna podjetja in vojska, veliko so jih zaprli in uporabili za druge namene. Njihovo število se je s 6000, kolikor naj bi jih bilo pred letom 1941, do leta 1948 zmanjšalo na 2000.

Leta 1949 je postalo očitno, da nasilni prehod iz zasebnega v državni sektor ni upravičil svojega namena, saj državni obrati niso mogli niti v količinskem niti v kakovostnem pogledu zadostiti vsem potrebam. Oblast je morala premagati strah pred zasebno pobudo in poiskati načine, kako z večjo vključitvijo zasebne pobude poživiti gostinsko in turistično ponudbo. Odločila se je za povečanje ugodnosti pri odpiranju zasebnih gostišč in za uvedbo posebne oblike njihovega sodelovanja z družbenim sektorjem. To je imenovala socialistični zakup. Pričakovala je, da bo na ta način razširila mrežo gostinskih obratov, povečala rentabilnost manjših obratov in dvignila raven ponudbe in postrežbe.

Komite za turizem in gostinstvo pri vladi LRS je pripravil načrt, po katerem bi dali zasebnikom v večletni zakup manjša gostišča, ki jih lokalna državna gostinska podjetja niso vodila dobro in niso bila rentabilna. Zakupnik je moral imeti ustrezno izobrazbo in se obvezati, da bo državi mesečno plačeval okoli 20 % bruto zaslužka. Do konca leta 1949 je bilo v 13 okrajih okoli 50 zakupljenih gostišč, ki so jih prevzeli bivši gostilničarji ali poslovodje krajevnih gostiln. V prvih letih je dobro kazalo, zakup je prinesel dobre poslovne rezultate. Mesečni promet zasebnih gostišč se je povečal, enako tudi obseg storitev in kultura postrežbe. Potem pa pozitivnih učinkov ni bilo več. Glavni krivec za to so bile krajevne oblasti, ki zakupa niso bile

pripravljene podpreti in mu pomagati, predvsem zato, ker od njega niso imele neposrednih denarnih koristi. Za zmanjšanje zanimanja zasebnikov za zakup je bilo pomembno tudi dejstvo, da je bil dovoljen le na obrobju mest in na podeželju, torej tam, kjer gostišča niso mogla tekmovati z državnim podjetjem. V letih 1960 in 1961 se je število zasebnih gostišč povečalo, precej zaradi zadružnih gostiln. Najopazneje je bilo to v okraju Ljubljana, kjer je bilo 340 zasebnih gostišč, v katerih je bilo zaposlenih 680 oseb, ki so ustvarile 8,6 % udeležbo v gostinskem prometu. Največ jih je bilo v občinah Grosuplje, Litija, Cerknica in Kočevje. Zasebniki so se najbolj pritoževali nad omejenim številom zaposlenih, največ preglavic pa jim je povzročalo redno vodenje predpisanih poslovnih knjig.⁷

Leta 1965 je zakon o gostinski dejavnosti postavil nove okvire razvoju zasebnega gostinstva. Samostojni gostinec je lahko zaposlil tri delavce, mednje niso šteli družinskih članov. Leta 1969 se je v Sloveniji število delavcev pri zasebnikih v gostinstvu povečalo za 9,2 %.

Tretje področje, kjer se je v 60. letih začela prebujati zasebna pobuda, je bilo prevozištvu. Takrat je smel zasebni prevoznik zaposliti enega delavca za pomožna dela.

Zasebna lastnina in pobuda na obravnavanih treh gospodarskih področjih in seveda še v kmetijstvu in gozdarstvu, kjer je zasebništvo prevladovalo, dokazujeta, da družbena ureditev, ki se je uveljavila leta 1945, v slovenskem prostoru ni do konca spodrezala korenin klasičnemu podjetništvu. So tudi dokazi, da se je kapitalistični podjetniški duh ohranil tudi v družbenem sektorju. Njegovi nosilci so bili direktorji poslovno uspešnih in v izvoz usmerjenih slovenskih podjetij. Menedžersko upravljanje sicer ni bilo združljivo z jugoslovanskim družbeno-ekonomskim sistemom, ker je bila nosilec upravljanja delovna organizacija, njen organ upravljanja pa delavski svet. Zato je direktor postal nekakšen državni uslužbenec, ki je moral usklajevati interese politike, države in svojega podjetja. Pri direktorjih uspešnih socialističnih podjetij, npr. Krka, Sava, Mura, Iskra, Gorenje, so od 60. let prišle do izraza mnoge podjetniške lastnosti, npr. iskanje novih priložnosti, spretnost v pridobivanju denarnih sredstev in politične podpore politikov in bankirjev, oblikovanje podjetniških skupin, povezovanje s tujimi partnerji pri skupnih nastopih na tujih trgih in razvijanju novih izdelkov, razvijanje dobre solidarnosti med zaposlenimi. Nekateri med njimi so ustvarili prave »gazele«, tj. konkurenčno uspešna in na tuja trge usmerjena podjetja. Da pa so to dosegli, so se morali v organizacijskem, poslovnem in razvojnem pogledu čim bolj približati merilom, ki so veljala na zahtevnih trgih razvitih zahodnoevropskih držav.

⁷ AS, 1165, šk. 221, Poročilo upravnega odbora Gostinske zbornice okraja Ljubljana za 9. redni občni zbor v letu 1961.

VRNITEV NA STARO

Leta 1988 je zvezna skupščina sprejela Zakon o podjetjih,⁸ ki je napovedal preoblikovanje organizacij združenega dela (OZD) v družbena podjetja ter omogočil ustanavljanje mešanih in zasebnih podjetij. Zakon je vpeljal pluralizem lastninskih oblik. Dovolil je ustanovitev podjetij z mešano in zasebno lastnino in tako postavil pravni temelj za razvoj zasebnega podjetništva. Toda lastnine je izenačil le navidez, saj je pravico do lastnine ločil od pravice do upravljanja z njo. Delavski sveti so tako ohranili »staro« moč tudi v mešanih podjetjih. To je bil zadnji poskus oblasti, da »križa« nasprotna sistema. Zakon je gospodarskim OZD naložil, da se do konca leta reorganizirajo v podjetja. To so storila tik pred zdajci. Formalna sprememba organizacijske oblike pa še ni prinesla potrebnih vsebinskih sprememb [Kavčič 1990: 248–249].

Leta 1989 sta se v politični in strokovni besednjak znova vrnila pojma podjetnik in podjetništvo. Republiški izvršni svet je med najpomembnejša področja, na katerih je bilo treba postaviti nove temelje gospodarskega razvoja v Sloveniji, uvrstil tudi podjetništvo. Naložil si je, da spodbudi procese strukturnega preoblikovanja gospodarstva z odpravo norm, predpisov in tistih oblik regulacije, ki so posegale v samostojnost podjetij, omejevale konkurenco in možnosti prilagajanja spremenjenim razmeram gospodarjenja. Predvidel je postavitev sodobnega sistema ekonomske intervencije države v pogoje poslovanja in še drugih pogojev, ki bi ustvarjali dovolj spodbudno okolje za kakovostnejši gospodarski razvoj.⁹

Leta 1989 se je v Sloveniji izbor kadrovske politike osredotočil na izbor »uspešnih in popolnih direktorjev«, torej takšnih, ki bodo lahko razvijali *uspešno, učinkovito in popolno podjetje*.¹⁰ Uprave posamičnih podjetij so si prizadevale prilagoditi se novim zahtevam. Tako so npr. v Iskri, največjem slovenskem SOZD, konec leta ugotovili, da bo treba za izboljšanje razmer in preživetje izpeljati decentralizacijo ter *potegniti črto med korporacijsko in podjetniško strategijo*.¹¹ Direktor Cimosa Boris Bernetič pa je decembra 1989 v intervjuju za tovarniški časopis poudaril, da je prišel čas, ko je treba »gospodariti in misliti podjetniško ter tržno«.¹²

Spremenjena zakonodaja je prinesla pisano sestavo slovenskih podjetij. Najštevilčnejša so bila podjetja, katerih lastnik je bila še vedno »družba«, glavni organ upravljanja pa je ostal delavski svet. Drugo obliko podjetja je Ivan Ribnikar imenoval *podjetje z značilnostmi plansko tržnega sistema z napako*; to so bila podjetja, v katerih so odpravili prepoved, da bi »nekdo imel trajno udeležbo v premoženju

⁸ Uradni list Socialistične federativne republike Jugoslavije (UL SFRJ), št.77/1021, 31. 12. 1988.

⁹ AS, 540, šk. 953, Poročevalec Skupščine SRS in Skupščine SFRJ za delegacije in delegate, Poročilo Izvršnega sveta Skupščine SRS ob analizi izvajanja Družbenega plana SRS za obdobje 1986–1990, 20. 6. 1989: 3.

¹⁰ Vsak direktor ni podjetnik. *Gospodarski vestnik (GV)*, 12. 5. 1989: 18.

¹¹ Iskra Tenel plava proti bregu. *GV*, 10. 11. 1989: 23–24.

¹² Cimosa hiti naprej. *Glasilo delovnega kolektiva tovarne avtomobilov Cimosa Koper*, december 1989: 4.

podjetja«. Tretja oblika so bila novoustanovljena podjetja, ki so imela vse značilnosti »normalnega«, tj. kapitalističnega podjetja [Ribnikar 1990: 1].

Desetega avgusta je bil objavljen Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o podjetjih,¹³ s katerim se je v pravnem pomenu končalo obdobje samoupravljanja in združenega dela. V podjetja se je spet »naselil« kapitalizem. Zakon je ukinil delavski svet in namesto njega postavil skupščino, upravni odbor in direktorja. Z zakonom je bilo tudi konec ločitve med lastnino in pravico do upravljanja z njo; po novi zakonodaji je pravica do upravljanja izvirala iz lastninske pravice. Družbena podjetja so se morala olastniniti oziroma privatizirati, tj., dobiti znanega lastnika.

S političnimi spremembami v Sloveniji spomladi 1990 se je začelo prvo obdobje v razvoju podjetništva, ki je trajalo do leta 1993. Leta 1990 se je zasebna ekonomska spodbuda sprostita. Nove razmere so povečale možnosti posameznika, da sam ali skupaj z drugimi organizira proizvodne aktivnosti tako, kakor mu je ustrezalo. V tem letu se je število pravnih oseb povečalo in je znašalo 12.328, kar je bilo dvainpolkrat več kot leta 1989. Kljub temu pa takrat še ni bilo pravih razmer za razmah zasebnega podjetništva. Premalo je bilo centralnih ekonomskih virov za reorganizacijo ekonomskih dejavnosti, zato je kljub široki propagandi in spodbujanju podjetništva le malo ljudi načrtovalo podjetniške projekte in jih uresničevalo. Pomanjkanje podjetniške kulture na vseh ravneh je bilo očitno. Za prehod na podjetniško ravnanje sta bili potrebni radikalna »realokacija« ljudi in sredstev ter psihološki preobrat, ki bi premagal ta defetizem [Vahčič 1990: 165–166].

Razcvet individualnega podjetništva v Sloveniji se je začel leta 1991. Pravno podlago za to je dal v tem letu sprejeti zakon o razvoju malega gospodarstva, ki je podjetnikom zagotovil pomoč pri ustanavljanju podjetij, poenostavil je upravne postopke in določil način financiranja razvoja malega gospodarstva. Leta 1991 se je število zasebnih podjetij povečalo za 90 %, tako da je bilo konec leta 1991 od aktivnih 13.309 podjetij kar 75 % zasebnih. Večina teh je spadala v proizvodno obrt. Delež zasebnih podjetij v poslovnem rezultatu vsega gospodarstva pa je bil leta 1991 še relativno skromen: podjetja so zaposlovala 2,7 % vseh zaposlenih in ustvarila 7,3 % vseh prihodkov.

V naslednjih letih se je malo gospodarstvo razvijalo zelo dinamično in skoraj povsem samostojno. Žal pa ekonomska, davčna in finančna politika države niso sledile potrebam razvijajočega se malega gospodarstva, saj so klasične instrumente, usmerjene predvsem v obstoječa podjetja, le počasi dopolnjevali spodbujevalni instrumenti za podjetniški razvoj. Slovenija je strategijo razvoja malega gospodarstva sprejela šele leta 1997 [Pšeničny 2000: 22].

¹³ UL SFRJ, št. 46/724.

LITERATURA

AVSENEK, IVAN

1939 *O slovenskem podjetniku*. Ljubljana: Spominski zbornik Slovenije.

BAJT, ALEKSANDER

1954 Optimalna velikost produkcijskega obrata. *Ekonomska revija*, 1: 12–49.

1976 Trg in socializem, posebej samoupravni. *Ekonomska revija*, 1–2: 15–29.

BUČAR, FRANCE

1960 Nekatera razmerja med komuno in podjetjem. *Ekonomska revija*, 3–4: 320–349.

ČERNE, FRANCE

1961a *Uvod v analizo trga in cen*. Maribor: Obzorja.

1961b O nekaterih teoretičnih vprašanjih našega gospodarskega sistema. *Ekonomska revija*, 2: 87.

1966 *Ekonomija iz novega zornega kota*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

1969a Ali so v podjetniško-kolektivnem sistemu (to je v našem družbenem sektorju) poslovna sredstva kapital? *Ekonomska revija*, 1: 109–110.

1969b Tržni in planski mehanizem v jugoslovanskem samoupravnem sistemu. *Ekonomska revija*, 3: 274–285.

1989 *Jugoslovansko samoupravno gospodarstvo – v teoriji in praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

DRUŠTVENO POROČILO

1987 Društveno poročilo. *Ekonomska revija*, 3–4: 371.

EKONOMSKA ENCIKLOPEDIJA

1984 *Ekonomska enciklopedija*. Beograd: Savremena administracija.

FERENC, TONE

2005 *Gospodarstvo pod okupacijo*. V: J. Fischer idr. (ur.). *Slovenska novejša zgodovina 1*. Mladinska knjiga, Ljubljana: 592–601.

GRBEC, ALOJZIJ

1951 Prispevek k analizi družbeno-ekonomske oblike v prehodni dobi. *Ekonomska revija*, 1–2: 28–46.

HORVAT, BRANKO

1984 *Politična ekonomija socializma*. Zagreb: Globus.

KAVČIČ BOGDAN

1990 Koliko smo že podjetniki? *Ekonomska revija*, 3–4: 248–251.

KOVAČ, BOGOMIR

1990 Vloga podjetništva v prestrukturiranju gospodarstva. *Ekonomska revija*, 1: 55–61.

LAVRAČ, IVAN

- 1959 Inicijativa in konkurenca v našem gospodarstvu. *Ekonomska revija*, 1: 3–20.
- 1967 Osebno delo in zasebna lastnina produkcijskih sredstev v socializmu. *Ekonomska revija*, 2: 169–177.
- 1973 Plan in trg: dve obdobju in kontinuiteta našega družbenoekonomskega razvoja. *Ekonomska revija*, 4: 305–313.
- 1980 O enem ključnih vprašanj v politekonomski misli. *Ekonomska revija*, 1: 27–32.

LAZAREVIČ, ŽARKO

- 1997a Vzpon in zaton podjetniškega meščanstva v Sloveniji. *Razgledi*, 26. 11. 1997: 8–9.
- 1997b Prebivalstvo, družba, gospodarstvo pri Slovencih v tridesetih letih. V: P. Vodopivec in J. Mahnič (ur.) *Slovenska trideseta leta*. Slovenska matica, 33–42.
- 2005 Industrializacija, obrt, trgovina. V: J. Fischer idr. (ur.). *Slovenska novejša zgodovina 1*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 450–459.
- 2008 Gospodarski koncepti slovenskega liberalizma. *Prispevki za novejšo zgodovino*, 1: 21–28.

PEROVŠEK, JURIJ

- 1997 Schulze-Delitzchova združno gospodarska doktrina kot liberalen odgovor na socialno vprašanje v 19. st. *Prispevki za novejšo zgodovino*, 1: 17–34.
- 1998 Prilagoditev Schulze-Delitzchevih združno gospodarskih zamisli na slovenskem v letih 1872-1895. *Prispevki za novejšo zgodovino*, 1–2: 5–13.

PRINČIČ, JOŽE

- 1994a *Nacionalizacija na ozemlju LR Slovenije 1945-1963*. Novo mesto: Dolenjska založba.
- 1994b Nadomestitev individualnega podjetništva z državnim v industriji, trgovini, gostinstvu in obrti (1945-1948). *Prispevki za novejšo zgodovino*, 1: 97–106.

PŠENIČNY, VILJEM

- 2000 *Podjetništvo*. Portorož: Gea College.

PUČKO, DANIJEL

- 1974 O nekaterih odprtih vprašanjih odnosa podjetje-temeljna organizacija združenega dela. *Ekonomska revija*, 4: 199–209.
- 1988 Kakšna je prihodnost temeljne organizacije združenega dela v gospodarskem sistemu. *Ekonomska revija*, 2: 149–150.

RIBNIKAR IVAN

- 1990 Finance, lastnina, podjetje in podjetništvo. *Ekonomska revija*, 1: 1–5.

SENJUR, MARJAN

- 1984 Od reforme do reforme v naslednjo reformo. *Ekonomska revija*, 4: 391–401.

VAHČIČ, ALEŠ

- 1990 Podjetništvo in čas velikih sprememb. *Ekonomska revija*, 3–4: 165–167.

ZAKAJ SO PRIPOVEDI DIREKTORJEV POMEMBNE?

JEFFREY DAVID TURK

UVOD

Izhodišče za prispevek, ki se osredinja predvsem na neučinkovitost nekaterih sedanjih ekonomskih metod in išče alternativne načine za preučevanje ekonomskih vprašanj, je članek »Interpretive economics in Slovenia: a useful approach for green economics?« [Turk 2007]. Uvodnemu delu sledi pregled izbrane novejšje bibliografije o problematiki ekonomskih metod in o problemih, povezanih z ureničevanjem rešitev formalne ekonomije v državah v razvoju in v pokomunističnih državah, kar je navadno prineslo precej slabe rezultate. Pozornost je namenjena tudi Sloveniji in njenemu prehodu, ki je bil med najmanj travmatičnimi prehodi pokomunističnih držav. Prav zaradi te izkušnje je tudi pomembno preučevanje slovenske poti v drugačen družbenogospodarski sistem.

Razprava o ekonomskem raziskovanju se nadaljuje v tretjem delu s predstavitvijo zamisli in metod, s katerimi bi lahko izboljšali preučevanje gospodarskega razvoja v danih okoliščinah. Ekonomijo oziroma preučevanje pojavov, s katerimi se ponavadi ukvarja, bi bilo treba v celoti vključiti v okvir realističnih družbenih ved. Pri tem se opiramo na izhodišče Margaret Archer [1995], da so družbene in posledično tudi gospodarske strukture (družbeno) resnične, kar pomeni, da jih ni mogoče zreducirati zgolj na ljudi, ki v njih delujejo. Ljudje in strukture imajo vsak zase pomembne vzročne učinke in glede na to, da so strukture objektivno resnične, je mogoče preučiti, kako ljudje nanje vplivajo, jih poustvarjajo in preoblikujejo. V tem okviru je prav tako mogoče preučiti posameznike in njihovo dožemanje danih struktur, na katere vplivajo in jih spreminjajo ter posledično povzročajo tudi gospodarske spremembe.

V nadaljevanju je opisana uporaba biografsko-narativne interpretativne metode (BNIM), ki je podrobno predstavljena v delu Toma Wengrafa [2001]; metoda je zelo primerna za analizo pripovedi pomembnih direktorjev in za odkrivanje premislekov, ki so v času njihovega delovanja dejansko usmerjali gospodarski/strukturni razvoj.

V četrtem delu je predstavljena praktična uporaba omenjene metode v raziskovalnem projektu, v katerem smo med drugim raziskovali, kako so ljudje oblikovali svoje družbeno okolje in v njem živeli. Ugotavljali smo torej, kaj *se je dejansko* zgodilo, in ne, kaj *bi se* glede na ekonomsko teorijo v danem ideološkem sistemu *moralo* zgoditi.

NEUSPEH EKONOMSKE TEORIJE?

Del, ki obravnava problematiko ekonomske metodologije in uresničevanje ekonomskih zamisli v resničnem svetu, je zelo kratek, saj se ne nanaša neposredno na pretekli družbenogospodarski razvoj Slovenije, ki je sicer predmet te raziskave.

Tony Lawson, avtor osrednjih knjig, *Economics and Reality* [1997] in *Reorienting Economics* [2003], o problemih sodobnega ekonomskega preučevanja resničnega sveta in uresničevanja ekonomskih zamisli, je eden izmed začetnikov vedno glasnejše kritike sodobne ekonomije. Njegove štiri teze o stanju sodobne ekonomije [2003: 3] so:

1. V akademski ekonomiji trenutno izrazito prevladuje osrednja tradicija ali ortodoksost, katere bistvo je vztrajanje pri matematično-deduktivnih modelih.
2. Ta osrednja usmeritev je v precej slabem stanju.
3. Glavni razlog za očiten neuspeh je uporaba matematično-deduktivnih metod v razmerah, za katere niso ustrezne.
4. Čeprav so nameni prav nasprotni, pa glavna usmeritev predvsem preprečuje ekonomiji, da bi uresničila svoj (kljub vsemu dejanski) potencial, in ne samo, da bi razvila svojo razlagalno moč, temveč postala tudi znanost v naravoslovnem smislu.

Lawson torej meni, da je način uporabe matematičnih metod v ekonomiji problematičen in zaradi tega ekonomija trenutno ne more uresničiti vsega svojega potenciala.

Podobno se tudi Gillies [2004] sprašuje, *ali je mogoče matematiko uspešno uporabljati v ekonomiji*, in pojasnjuje:

Fizični svet je na površju sicer videti kvalitativen, vendar pa v notranjosti sledi kvantitativnim zakonitostim. Zato matematika deluje v fiziki. Pri ekonomiji pa je ravno nasprotno – na površju je sicer videti matematična, v notranjosti pa je v resnici kvalitativna. Zato poskusi, da bi oblikovali delujočo matematično ekonomijo, ne morejo biti uspešni. [Gillies 2004: 190]

Gillies je zato uvedel koncept *operativnih števil* da bi tako razločil med podatki iz družbenih ved in podatki, pridobljenimi z meritvami v naravoslovnih znanostih:

V fiziki številke predstavljajo bolj ali manj natančne ocene točnih količin, ki obstajajo v naravi, operativne številke pa ne ustrezajo nobeni resnični količini. So uporabno, čeprav včasih zavajajoče, sredstvo za predstavitev zapletenih kvalitativnih stanj. Poleg tega so njihove vrednosti v veliki meri odvisne od konvencionalnih odločitev in postopkov, zaradi česar so v določeni meri arbitrarne. Operativne številke predstavljajo numerično površino kvalitativne resničnosti v ozadju. [Gillies 2004: 191]

Problematično je torej, da se v družbenih vedah uporabljajo metode naravoslovnih znanosti, ki so bile dokaj uspešno in ustrezno uporabljene za odkrivanje in razumevanje fizičnega sveta. Podobno kakor Gillies menimo, da uporaba teh metod v

družbenih vedah ni ustrezna. Matematični modeli naravnih pojavov so izdelani na podlagi podatkov, pridobljenih z meritvami domnevno obstoječih naravnih kvantitet. Po drugi strani pa so podatki, uporabljeni v družbenih vedah, tudi ekonomiji, skoraj vedno družbeno proizvedeni (ustvarijo jih misleči ljudje, ki izpolnjujejo davčne napovedi, pripravljajo statistične razpredelnice napovedanih vrednosti, odgovarjajo na vprašalnike itn.), zato je povezava med temi podatki in fizično resničnostjo nejasna oziroma je sploh ni. To je bistven razložek med matematičnimi modeli preučevane stvarnosti v naravoslovnih znanostih in družbenih vedah. Na kratko povedano – ekonomskih zakonitosti ni oziroma jih ni mogoče povezati z dejanskimi kvantitetami, kakor to delajo naravoslovne znanosti.

Kljub temu da je uporaba matematičnih modelov v ekonomiji očitno problematična, jih imajo ljudje na splošno – ne samo ekonomisti – še vedno za verodostojne in jih uporabljajo kot podlago za svoje delovanje. To opaža tudi Joseph Stiglitz [2002a] in obžaluje, da so taki modeli, kljub temu da so v nasprotju z resničnostjo, prevladali celo v ameriških podiplomskih programih, kar po njegovem dokazuje, da je ideologija zmagala nad znanostjo. V številnih državah odločitve sprejemajo prav študentje podiplomskih programov, ki se zavzemajo za uresničevanje programov, utemeljenih na zamislih, poznanih kot tržni fundamentalizem.

Stiglitz [2002b] je o izjemnih težavah pri prehodu od komunizma k tržni ekonomiji zapisal:

Le redko je bil razkorak med pričakovanji in resničnostjo večji kakor pri prehodu od komunizma k trgu. ... Le redke države, npr. Poljska, Madžarska, Slovenija in Slovaška, imajo enak BDP kakor pred desetletjem. V drugih pa je padec dohodkov tako zelo velik, da si ga je le težko predstavljati. [Stiglitz 2002b: 151]

Kljub vsemu temu pa Pierre Bourdieu še vedno razpravlja o težavah pri spreminjanju sicer pomanjkljive ekonomske ortodoksniosti:

Težava pri kakršnem koli poskusu, da bi nemoteno ponovno razmislili o temeljih ekonomije, je dejstvo, da je ekonomska ortodoksnost nedvomno eden najmočnejših diskurzov za razpravo o družbenem svetu, še zlasti ker daje zahvaljujoč matematični formalizaciji videz verodostojnosti in nevtralnosti. [Bourdieu 2005: 220]

Zaradi tega široko sprejetega ekonomskega diskurza in njegovega uveljavljanja – in tudi neuspeha – v številnih pokomunističnih evropskih državah se lahko upravičeno vprašamo, zakaj je bil prehod v Sloveniji tako neproblematičen. Rezultati tega prehoda bodo obravnavani v zadnjem delu, pred tem pa bo predstavljena alternativna metoda, ki bi jo lahko uporabili v ekonomskih raziskavah.

REALISTIČNE DRUŽBENE TEORIJE IN INTERPRETATIVNE METODE

Po opozorilu na nepovezanost modelov ekonomske 'znanosti' z resničnim svetom, se bomo posvetili nekaterim metodam, s pomočjo katerih bi lahko preučevanje gospodarskih sprememb postavili v okvir realističnih družbenih ved. Pri tem je zelo primerna podlaga realistična družbena teorija Margaret Archer [1995] in predvsem njena podmena o 'notranjem dialogu' kot mehanizmu, ki posreduje med zunanjimi strukturami in agentnostjo [Archer 2003]. Na praktični ravni je zelo uporabna biografsko-narativna interpretativna metoda (BNIM), ki jo je na podlagi dela skupine QUATEX, tj. Gabriele Rosenthal in Wolframa Fischer - Rosenthal razvil Tom Wengraf [2001].

Po Lewisu [2005] je realistični pristop skladen s pristopom avstrijske ekonomske šole, ki se že dolgo ukvarja z interpretativnimi vprašanji. Tudi avstrijski ekonomisti, tako npr. Peter Boettke, so kritični do uporabe matematičnih modelov v ekonomiji: *V središču Boettkejeve kritike je trditev, da sredstva, ki jih uporabljajo ortodoksni ekonomisti, še zlasti formalni matematični modeli, niso primerna za analiziranje družbenogospodarskih razmer* [Lewis 2005: 83]. Po njihovem mnenju je potrebna sprememba pristopa ortodoksne ekonomije:

Le če bodo ekonomisti svoje metode bolje prilagodili svojemu subjektu in pokazali večjo pripravljenost, da pri predstavitvah svojih teorij namesto matematičnega jezika formalnih modelov uporabijo diskurz naravnega jezika, bodo ponovno upoštevali resničnost ekonomskega življenja, disciplina pa bo spet lahko začela opazno napredovati. [Lewis 2005: 83]

Vendar pa je med avstrijsko ekonomsko šolo in (kritičnim) realizmom bistvena razlika, saj realisti menijo, da je *zapuščina preteklosti več kot zgolj pajčevina intersubjektivno dogovorjenih pomenov* [Lewis 2005: 99–100]. Za družbene strukture je značilna intranzitivnost, ki je ni mogoče zvesti na trenutno tolmačenje teh struktur. Zato je v nadaljevanju uporabljena realistična družbena teorija; kljub temu je ta pristop v veliki meri skladen z avstrijsko ekonomsko šolo.

Biografske metode dobivajo prevladujočo vlogo pri obravnavah dinamike družbenih sprememb iz perspektive neposredno vključenih akterjev [Chamberlayne idr. 2000]. Metodologija biografsko-narativne interpretacije je dodelan pristop, ki se veliko uporablja pri neposrednih obravnavah (pripovedi) ljudi, ki so jih prizadele korenite družbene spremembe v sodobni Evropi [Chamberlayne idr. 2002]. Wengraf v razlagi metodologije biografsko-narativne interpretacije [2002: 313] določno poudari realistično družbeno teorijo, kakor jo je razvila Margaret Archer [1995], za »več kot ustrezno« družbeno teoretično podlago za BNIM.

Archerjeva poudarja, da je treba namerna dejanja agentov razumeti v okviru danih družbenih razmer:

Popolnoma nemogoče je razumeti kakršen koli rezultat, če ne razumemo agen-

tovega projekta v okviru njegovega družbenega okolja. Njegovega projekta pa ne moremo razumeti, če ne poznamo njegovega reflektivnega premišljanja o osebnih interesih in skrbih v objektivnih družbenih razmerah, s katerimi se spoprijema.

Dejansko prav prizadevanja agentov, njihovi projekti aktivirajo vzročne učinke omejitev in prednosti; v nasprotnem primeru so strukturne in kulturne značilnosti danega položaja sicer še naprej resnične, vendar pa nimajo vzročnega učinka. Ko pa agentov projekt aktivira omejitev ali prednost, ni enoznačnega odgovora, kaj je treba narediti, in posledično ni predvidljivega rezultata. Agenti se lahko izognejo vplivom okoliščin, jih sprejmejo, zavrnejo ali se jim uprejo. Kaj bodo storili in kakšen bo rezultat, pa postane jasno šele, ko se nam razkrijejo agentova lastna reflektivna in zato tudi notranja razmišljanja. [Archer 2003: 131]

Ob upoštevanju tega je jedrnato povzeta dinamika realistične družbene teorije:

proces posredovanja med strukturo in agentnostjo je treba razumeti, kakor da je sestavljen iz treh stopenj, ki zajemajo medsebojno vplivanje med objektivnostjo in subjektivnostjo:

(i) *Strukturne in kulturne razmere objektivno ustvarjajo stanje, s katerim se agenti spoprijemajo neprostovoljno in ki lahko predstavlja omejitev ali prednost v*
 (ii) *subjektivnem dojetanju interesov in skrbi, subjektivno opredeljenih v okviru treh sfer resničnosti: naravne, praktične in družbene.*

(iii) *Podlaga za delovanje je reflektivno_premišljanje subjektivnih, ki subjektivno določajo svoje praktične projekte glede na objektivne razmere.*

Te tri propozicije skupaj skušajo zaobseči medsebojno vplivanje objektivnih in subjektivnih komponent posredovalnega procesa, pri čemer strukturni in kulturni vplivi pogojujejo agentova dejanja. Tako razumevanje vsekakor ne skuša zbrisati razlike med objektivnim in subjektivnim, saj upošteva soodvisne vzročne učinke, ki jih do določene mere povzročajo tako strukture kot agenti. Strukture in agenti vplivajo drug na drugega in tako določajo praktično delovanje agentov ..., interakcija agentov pa na koncu pripelje do reprodukcije ali preoblikovanja družbe ali dela družbe. [Archer 2003: 135]

Kratek povzetek realistične družbene teorije je ustrezna podlaga za raziskave z biografsko-narativno interpretativno metodo (BNIM). Zaradi zasnove ta metoda dobro razkriva notranje dialoge agentov. Neposredno sledenje notranjemu dialogu agentov in spremljanje, kako ta dialog vpliva na njihovo delovanje, tj. na reproduciranje ali preoblikovanje družbenega okolja, je seveda nemogoče. Vendar pa BNIM omogoča čim čistejšo reprodukcijo tega dialoga, nakar je mogoče povedano zgodbo primerjati z objektivnim poznavanjem življenja pripovedovalca. V naslednjem koraku lahko nato ugotovimo, kako je operativni notranji dialog, ki ga razkriva pripoved, vplival ne samo na življenje pripovedovalca, temveč tudi na objektivne spremembe v njegovem družbenem okolju. Uporaba BNIM tako omogoča sočasno analizo dveh ravni delovanja: subjektivne, kakor se kaže iz povedane zgodbe, in objektivne, tj. našega poznavanja razmer, v katerih živi in deluje pripovedovalec.. Naslednja prednost metode je, da ne zabiše razlike med subjektivnimi in objektiv-

nim, temveč predstavi njuno medsebojno vplivanje ter upošteva neodvisne vzročne učinke agentov in struktur.

Bistven je seveda dostop do notranjega dialoga. V samem jedru metode je zato načelo nemotene pripovedi, načelo, da nihče ne posega v pripoved. Po navodilih Wengrafa [2001]:

mora biti glavna značilnost intervjuja eno samo vprašanje, ki pripovedovalca spodbudi k pripovedi. Temu vprašanju v prvem delu intervjuja ne sledi nobeno podvprašanje, razlaga ali nadaljnja pojasnitev. V tem delu lahko spraševalec pripoved spodbuja samo z neverbalno komunikacijo, saj kakršno koli drugo posredovanje dejansko konča ta del dialoga in je izredno škodljivo za raziskovalne namene biografsko-narativne interpretativne metode. ...

To je posebnost BNIM. Minimalistično pasivna udeleženosť v dialogu je potrebna zaradi gestalta, ki se v celoti izoblikuje šele v spontani pripovedi; in za analizo je potreben popolnoma izoblikovan gestalt. [Wengraf 2001: 113]

Pri tem pa ne gre pozabiti, da se preteklosti vedno spominjamo iz sedanje perspektive, kar seveda otežuje analiziranje učinkov preteklega notranjega dialoga. Wengraf [2001: 285] ta problem izrazi s predpostavko, *da moj sedanji pogled na preteklost (a) ni enak mojemu pogledu v preteklosti, vendar (b) pa iz preteklosti izhaja v dovolj dojemljivi obliki, da ga lahko skušam rekonstruirati*, in nadaljuje:

Če hoče raziskovalec življenjskih zgodb razumeti, kakšne doživete izkušnje so izoblikovale sedanji retrospektivni pogled, mora rekonstruirati več stopenj spreminjanja retrospektivnega pogleda pripovedovalca. Raziskovalec mora tako preučiti zgodovino primera, da bi lahko rekonstruiral razvoj dogodkov. [Wengraf 2001: 285]

Za pojasnitev preteklega medsebojnega delovanja agentov in razvijajočih se struktur, v katerih so ti agenti živeli in ki so jih pomagali oblikovati, je potrebna kompleksna analiza sedanjih pripovedi in zgodovinskih virov.

Vendar pa tudi analiza posamičnih primerov, ki pojasni medsebojno delovanje notranjih dialogov in zunanjih struktur, ne odgovori na vprašanje, kakšen je naš prispevek k družbenim vedam? Gre za težaven problem kvalitativnega raziskovanja, zato mu je treba posvetiti pozornost. Preden se vrnemo v naročje pozitivistične ekonomije, se moramo spomniti, zakaj nam pravzaprav ne preostane nič drugega, kakor da še bolj zaupamo kvalitativnim metodam. Razloženo je že bilo, zakaj abstraktni matematični modeli niso primerni za preučevanje družbenega sistema. Rezultat predloženih metod res ne more biti matematični opis ekonomskih zakonitosti, vendar po našem mnenju teh zakonitosti sploh ni. Realistične družbene vede popolnoma sprejemajo zapletenost in težavnost družbene resničnosti. Metoda, ki jo zagovarjamo, je podobna metodi nenehnega primerjanja [Glaser in Strauss 1967], ki po mnenju Wengrafa [2002] z uporabo BNIM družbenim vedam daje dodano vrednost. V metodo je vsekakor treba vložiti veliko truda in časa, saj je treba primerjati teorijo z resničnimi primeri, primere med seboj in primere s teorijo ter jih

pri tem nenehno in vedno znova izboljševati na podlagi dognanj, pridobljenih v procesu primerjanja. Teorija bo še naprej zgodovinsko kontingenta in tako je tudi prav. Vrnimo se še enkrat k Margaret Archer [1995] in njeni trditvi o tem, da se:

pri praktičnem družbenem teoretiziranju ne moremo izogniti pripovedovanju, vsakič ko skušamo razložiti, zakaj so strukturne, kulturne in agentnostne značilnosti v določenem času in kraju takšne, kakršne so. Analitične zgodbe o nastajanju razlagajo in pojasnjujejo, vendar jih je vedno mogoče popraviti. Analitične pripovedi zato ne morejo biti 'vseobsežne', saj je pripovedovanje potrebno zato, ker na zgodbo in njen potek vpliva kontingentnost. Pripovedi so vedno analitične, saj predstavljajo medsebojno vplivanje potreb in kontingence. Prav tako pa ne morejo biti samo retorične, saj jih je mogoče popravljati glede na trenutno znanje in v skladu z novimi dognanji. [Archer 1995: 344]

V nadaljevanju bo pojasnjeno, zakaj je bil ta teoretično metodološki pristop uporabljen v raziskavi preteklega gospodarskega razvoja Slovenije.

RAZISKAVA »HABITUS SLOVENSKEGA PODJETNIKA«

Slovenija predstavlja dober primer za preučevanje ekonomskih vprašanj z uporabo realističnih družbenih teorij. Posebnost Slovenije je v tem, da se je uspešno spoprijela z izrednimi izzivi, med katerimi so bile:

- številne družbenogospodarske spremembe – osamosvojitve od nekdanje Jugoslavije in nenehni konflikti v soseščini;
- prehod iz gospodarskega sistema, ki je prepovedoval zasebno lastništvo kapitala;
- prvič v zgodovini postavitev neodvisne države;
- pridružitve EU, zaradi česar se je morala Slovenija odreči delu svoje suverenosti, v zameno pa je dobila evro in je kot prva posocialistična država članica prevzela predsedovanje EU, kar ima velik simbolni pomen.

Ena pomembnejših lekcij iz časa pokomunističnega prehoda je, da je zgodovina pomembna. Temeljiti in radikalen prehod v kapitalistični sistem v skladu z domnevno preverjenimi ekonomskimi zakonitostmi je neverjetno podoben prejšnjemu, prav tako temeljitemu in radikalnemu prehodu v komunizem, skladno z domnevno znanstvenim marksizmom. Zato ni pametno začeti na novo pisati zgodovino po padcu komunizma; koristneje je preučiti dolg zgodovinski proces graditve socializma, življenja v socializmu in nazadnje odprave socializma v korist kapitalizmu. Pozornost je treba posvetiti načinu, kako so Slovenci (kot del Jugoslavije) oblikovali družbeni sistem, ki se je zelo razlikoval od zahodnega družbenega sistema, vendar pa jim to ni preprečilo, da bi dejavno navezovali poslovne stike z zahodnimi državami. Kot del komunistične Jugoslavije je Slovenija doživela turbulentno obdobje hitre industrializacije in rasti. Domači razvoj je bil usklajen s povezovanjem s po-

slovnimi partnerji iz razvitih držav, čeprav industrijske zmogljivosti v socialističnem sistemu niso bile v zasebni, temveč v družbeni lasti.

Zaradi tega edinstvenega zgodovinskega razvoja se postavlja kar nekaj vprašanj, predvsem: Kako je lahko slovenski družbeni sistem tako dobro preстал velike sistemske šoke? Kako so Slovenci pridobili znanje, spretnosti in zaupanje, ki so jim omogočile sorazmerno miren prehod? Odgovori na to in druga vprašanja so bili cilj našega raziskovalnega projekta.

Da bi bolje razumeli pomen razvoja velikih podjetij v Sloveniji in njihovo vlogo pri zagotavljanju usposabljanja in trajne infrastrukture, ki sta se med prehodom iz socializma v kapitalizem pokazala kot precej pomembna, smo zasnovali raziskovalni projekt »Habitus slovenskega podjetnika med leti 1960 in 1991«, s katerim bi spoznali delovanje nekaterih vodilnih direktorjev v času do dokončne odprave komunističnega sistema. Tema raziskovalnega projekta so družba in biografske pripovedi. V projektu so bile podrobno obravnavane mikro pripovedi akterjev, ki so bili vključeni v oblikovanje sistema, da bi ugotovili, kakšno vlogo so dejansko imeli pri oblikovanju industrijskih in družbenih struktur; te pa so pozneje predstavljale izredno trdne in odporne temelje za pokomunistično Slovenijo. Namen je bil povezati osebne pripovedi direktorjev in družbeni razvoj: kako so se socializirali in dosegli svoj položaj in kako so dojemali svojo vlogo in bili dejavni v razvoju slovenske družbe.

SKLEP

Glavna tema raziskave ni samo zgodovina slovenskega gospodarstva kot taka, temveč tudi razvoj novih zamisli in metod, s katerimi bi lahko odpravili nekatere pomanjkljivosti ekonomske znanosti. Namesto z modeli sodobne ekonomije, ki neogibno ne ustrezajo delovanju resničnih gospodarskih sistemov, lahko znanje pridobivamo tudi iz izkušenj z dejanskim udejanjanjem (morda tudi nenavadnih alternativnih) ekonomski zamisli. V primeru Slovenije je to znanje pomembno tudi zato, ker je tako nastali sistem izredno dobro prenesel pretrese družbenega in gospodarskega prehoda. Družbeni poskus razvoja v Sloveniji zato ponuja zanimivo in bogato gradivo za nadaljnje raziskave družbe.

LITERATURA

ARCHER, MARGARETH

1995 *Realist Social Theory. The Morphogenetic Approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

2003 *Structure, Agency and the Internal Conversation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

BOURDIEU, PIERRE

2005 *The Social Structures of the Economy*. Cambridge, UK: Polity.

CHAMBERLAYNE, PRUE, JOANNA BORNAT IN TOM WENGRAF (UR.)

2000 *The Turn to Biographical Methods in Social Science*. London: Routledge.

CHAMBERLAYNE, PRUE, MICHAEL RUSTIN IN TOM WENGRAF (UR.)

2002 *Biography and Social Exclusion in Europe. Experiences and Life Journeys*, London: Routledge.

GILLIES, DONALD

2004 Can mathematics be used successfully in economics? V: Fullbrook, E. (ur.), *A Guide to What's Wrong with Economics*. London: Anthem, 187–197.

GLASER, BARNEY G. IN ANSELM L. STRAUSS

1967 *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine Publishing Company.

LAWSON, TOM

1997 *Economics and Reality*. London: Routledge.

2003 *Reorienting Economics*. London: Routledge.

LEWIS, PAUL A.

2005 Boettke, the Austrian school and the reclamation of reality in modern economics. *Review of Austrian Economics*, 18 (1): 83–108.

STIGLITZ, JOSEPH

2002a There is no invisible hand. *The Guardian*, 20 December.

2002b *Globalization and its Discontents*. London: Penguin.

TURK, JEFFREY D.

2007 Interpretive economics in Slovenia. A useful approach for green economics? *International Journal of Green Economics*, 1 (3/4): 494–512.

WENGRAF, TOM

2001 *Qualitative Research Interviewing*. London: Sage.

2002 Historicising the “socio”, theory, and the constant comparative method. V: Chamberlayne, P. idr. (ur.), *Biography and Social Exclusion in Europe: Experiences and Life Journeys*. London: Routledge, 309–327.

DIREKTORSKA FUNKCIJA V JUGOSLOVANSKEM SOCIALISTIČNEM GOSPODARSKEM SISTEMU

JOŽE PRINČIČ

Nova oblast je direktorjem vseskozi namenjala posebno pozornost, saj je to funkcijo povezovala z ostankom starega, kapitalističnega sistema. Ker pa se je zavedala, da bo v prehodnem obdobju težko rešila nakopičene težave brez odločnih in sposobnih direktorjev, je sklenila, da bo ta pomemben položaj ohranila ter ga prilagodila ideološkim in političnim zahtevam. V novih razmerah direktor ni mogel biti več razumljen kot podjetnik, tj. posameznik, ki skupaj s svojim »teamom« samostojno organizira določeno proizvodnjo ali storitveno dejavnost za trg. Postal je lahko le nekakšen državni uslužbenec, ki usklajuje interese politike, države in svojega podjetja. V taki vlogi je bil praviloma dežurni krivec za gospodarske in druge grehe.

PREDSTAVNIK DRŽAVNE UPRAVE

Do začetka 50. let preteklega stoletja je bil direktor državni uslužbenec in obenem disciplinski predstojnik podjetja, ki mu je bilo zaupano [Pretnar 1961: 1–16]. Postal je torej zastopnik državne uprave in njen sestavni del. Za pridobitev te funkcije je bilo osrednje merilo politična pripadnost. Državni organi so na te položaje imenovali člane Komunistične partije in aktivne udeležence osvobodilnega gibanja. Od njih so pričakovali, da bodo kot *dobri in vestni gospodarji skrbeli za poverjeno jim ljudsko imovino*,¹ zato so jim zaupali precejšna pooblastila in jih neposredno zadolžili za uresničitev proizvodnih in drugih planov.

Njihova moč je bila največja v letih 1945 do 1947. Takrat je bil položaj direktorja oziroma ravnatelja ugledna, skoraj komisarska funkcija. Do Osnovnega zakona o državnih gospodarskih podjetjih ni bilo predpisa, ki bi določal, da s podjetjem upravlja direktor. Ta naloga je bila prepuščena aktom o ustanovitvi podjetja, v katerih sta bila določena organ, ki bo upravljal podjetje, in tudi postopek imenovanja oziroma »ustanovitve« tega organa. Navadno je bilo v teh aktih zapisano, da podjetje vodi direktor ali upravnik.

Osnovni zakon o državnih gospodarskih podjetjih, sprejet avgusta 1946, je določil, da poslovanje podjetja vodi neposredno ravnatelj, v velikem podjetju ge-

¹ AS, fond Glavne direkcije kovinske industrije LRS (sign. fonda: 279), šk. 46, Pravila o organizaciji in poslovanju državnega industrijskega podjetja Plamen, 21. 10. 1947.

neralni ravnatelj. Pri poslovanju je moral upoštevati pravila podjetja in navodila ustreznega administrativno operativnega voditelja (tj. ustrezne direkcije ali uprave), kateremu je bil tudi odgovoren. Njegova glavna naloga je bila, da uresničuje naloge, zaupane panogi, v katero je bilo podjetje uvrščeno, in da skrbi za rentabilno poslovanje oziroma za donosnost podjetja. Zakon mu je dal velike pristojnosti: predlagal je proizvodne plane, izvajal je gospodarski načrt, organiziral in razdeljeval delo, vodil administracijo in finančno poslovanje, skrbel za pravilno personalno politiko in za delovno disciplino; po položaju je bil »najvišji disciplinski starešina« v podjetju. Organizirati je moral nadzor, skrbeti za nabave, najemati posojila in zastopati podjetje pred državnimi organi in tretjimi osebami. Sprejemal, premeščal in odpuščal je delavce, nastavljal uslužbence in jim določal osebne prejemke.²

Junija 1947 je republiško partijsko vodstvo omejilo avtoritarno vlogo direktorja tako, da je zmanjšalo njegove pristojnosti in uvedlo kolektivno vodenje podjetja.³ Navodilo, ki ga je podpisal Stane Kavčič, je določalo, da morajo biti s planom podjetja, z njegovim uresničevanjem in o *ostalih važnih problemih* podjetja seznanjeni direktor, sekretar partijske celice in predsednik sindikalne organizacije. Po tem navodilu je direktor odločal o *vseh ukrepih in direktivah*. Sekretar partijske celice in predsednik sindikata sta dobila pooblastilo za *politično delo med delavstvom in za odpravljanje napak in pomanjkljivosti v storilnosti dela in produkcijskem procesu*, kar jima je dajalo pravico, da dajeta direktorju predloge in »sugestije«, ki jih je lahko sprejel ali pa zavrnil. V primeru, da bi direktor njune predloge neopravičeno zavrnil, sta imela možnost, da svoje »mišljenje in predloge« posredujeta »direktno« na Centralni komite KPS in ministrstvo za industrijo in rudarstvo, če je šlo za podjetje republiškega pomena. V primeru podjetij lokalnega pomena sta se obrnila na okrajni partijski komite in okrajni ljudski odbor. Navodilo je vse tri odločilne dejavnike v podjetju pozvalo, naj *stremijo za tem, da se v vseh važnejših vprašanjih ustvari medsebojno posvetovanje in tovariško sodelovanje*.« Največje breme odgovornosti za usklajeno delovanje je bilo preloženo na partijskega sekretarja, ki je moral *neprestano imeti pred očmi interese tovarne, odnosno produkcije, kakor tudi interese delavstva in njihove zahteve*. Poklican je bil, da je *eventualne nesporazume reševal s stališča celote in partijske linije*. Da bi opisani način soupravljanja v podjetju res zaživel, je bilo treba zadostiti dvema pogojema: imenovati za sekretarje partijskih celic najboljše »partijce« in takšne predsednike sindikata, ki so že s *svojim dosedanjim delom za izpolnjevanje plana dokazali, da se zavedajo, kaj je najvažnejša naloga sindikata v tovarni*. Navodilo se je končalo z zahtevo, da je treba tiste sekretarje in predsednike, ki s svojim delom ne *odgovarjajo planu in partijski liniji*, takoj zamenjati, najprej tiste, ki so *vnašali med delavce social-demokratske in ekonomistične tendence* in so delovali kot *nekakšni zagovorniki in branilci pravic delavcev*.

Splošni zakon o državnih gospodarskih podjetjih, ki ga je zvezna skupščina

² UL FLRJ, št. 62/437, 2. 8. 1946.

³ AS, 1589, šk. 11, Navodilo CK ZKS vsem komitejem, 24. 6. 1947.

sprejela septembra 1948, je potrdil vodilno vlogo direktorja pri upravljanju podjetja. Poudarjeno je bilo, da je za svoje delo odgovoren administrativno operativnemu voditelju, med njegovimi pristojnostmi pa, da vodi neposredno poslovanje, sprejema in odpušča delavce ter nastopa v vlogi najvišjega disciplinskega starešine.

DVOJNA ODGOVORNOST

Z delavskim samoupravljanjem, ki je bilo uvedeno leta 1950, se je položaj direktorja v gospodarski ureditvi spremenil. Še vedno ga je imenoval državni organ, vendar v sporazumu z delavskim svetom in upravnim odborom, ki sta prevzela »kolektivno odgovornost« za poslovanje podjetja in sta dobila tudi možnost, da direktorja zamenjata. Po novem je imel direktor položaj uslužbenca podjetja in javnega delavca. Kot uslužbenec podjetja, tj. član upravnega odbora, kateremu je bil tudi odgovoren za svoje delo, je moral varovati interese podjetja. Kot član »delovnega kolektiva« je bil poleg posebnih pravic in dolžnosti deležen tudi omejitev. Tako ni mogel kandidirati in biti izvoljen v delavski svet. Direktor je še vedno opravljal javno funkcijo s tem, da je bil odgovoren za upoštevanje zakonitosti in za izvajanje predpisov.

Kljub temu, da je Temeljni zakon o gospodarjenju z državnimi gospodarskimi podjetji in višjimi gospodarskimi združenji (julij 1950) zmanjšal vlogo direktorja pri vodenju podjetja, pa je njegova družbena moč še naprej ostala precejšnja. Glede delovnih razmerij je imel skorajda enake pravice kakor v prejšnjem sistemu državnega upravljanja podjetij. Poleg tega je dobil še pravico veta na vse sklepe organov samoupravljanja. Zakon je določal, da direktor organizira delovni proces podjetja in neposredno vodi izvajanje plana in poslovanje podjetja na podlagi zakonov in drugih predpisov, nalog in navodil pristojnih državnih teles, upravnega odbora podjetja in direktorja Višjega gospodarskega združenja. Direktor je bil neposredno odgovoren za izpolnjevanje zakonov. Po določilih plana in na podlagi sklepov upravnega odbora je sklepal pogodbe in razporejal obratna sredstva. Zastopal je podjetje pred državnimi organi. Sklepal je pogodbe o zaposlitvi, razporejal delavce na delovna mesta, izdajal odločbe o odpovedi in skrbel za disciplino. Temeljni zakon ga je pooblastil, da zadrži izvajanje sklepov upravnega odbora, ki niso skladni s predpisi ali družbenimi plani. Ob tem pa mu je naložil, da opravi tudi delo, ki je bilo sicer naloženo upravnemu odboru, če ga ta ni »pravočasno« opravil.⁴

V naslednjih letih se je pokazalo, da je bila velika pomanjkljivost Temeljne- ga zakona iz leta 1950 v tem, da ni dovolj natančno razmejil pristojnosti oziroma delokroga direktorja. Največ zadreg je bilo pri njegovem imenovanju in razrešitvi. Do težav je prišlo, ker podjetje oziroma »delovni kolektiv« ni mogel neposredno vplivati na to odločitev. Direktor je namreč za svoje delo odgovarjal upravnemu

⁴ UL FLRJ, št. 43/391, 5. 7. 1950, Temeljni zakon o gospodarjenju z državnimi gospodarskimi podjetji in višjimi gospodarskimi združenji po delovnih kolektivih.

odboru, ta pa delavskemu svetu. V pravnem pogledu je to pomenilo, da direktor za svoje delo ni bil neposredno odgovoren »delovnemu kolektivu.«

Leta 1952 je začel veljati Splošni zakon o ljudskih odborih, ki je dolgoročno vplival na oblikovanje podobe socialističnega direktorja. Z njim so dobili lokalni organi oblasti pravico imenovati direktorje v gospodarskih organizacijah. Z uredbo o ustanavljanju podjetij in obrti iz decembra 1953 se pristojnosti direktorjev niso spremenile. Po uredbi je bil direktor odgovorni delavec v podjetju, ki združuje v svoji osebi notranje poslovodstvo, dolžnost varovanja zakonitosti, notranjega nadzora in zastopanja navzven. Imenuje ga komisija na podlagi javnega razpisa, komisijo, v kateri so morali biti zastopani tudi člani delavskega sveta podjetja, pa imenuje pristojni ljudski odbor.⁵

Hitrejša gospodarska rast, ki se je začela leta 1953, je direktorja postavila pred nove zahteve in izzive. Če so hoteli povečati proizvodnjo in vpeljati nove izdelke, kar je od njih zahtevala politika, so morali precej več pozornosti nameniti uvajanju sodobnejše tehnike in tehnoloških postopkov pa tudi racionalnejši organizaciji dela. Spremenjen način finančnega poslovanja ter sprostitve trga sta direktorja silila k znižanju stroškov in h gospodarnejšemu poslovanju z ustvarjenimi sredstvi. To pa še ni bilo vse. Vladajoča politika je od direktorjev pričakovala, da bodo prevzeli še odgovornost za hitrejšo graditev medsebojnih odnosov v podjetju, ki bodo ustrezali zahtevam socialistične poslovne morale.⁶ Od direktorjev se je še naprej zahtevalo, da igrajo vlogo »čuvaja« zakonitosti v podjetju, da vzpostavijo dobre odnose z državno upravo in še posebno z družbenopolitičnimi skupnostmi, ki so bile najbolj poklicane za to, da jim pri delu pomagajo in ustvarijo »atmosfero«, potrebno za uresničitev predvidenih gospodarskih in tudi drugih ciljev.

Do leta 1956 sta bila izbor in nastavitev direktorjev v rokah republiškega in lokalnih partijskih vodstev. Ta so skrbela, da je bila kadrovska struktura direktorjev do leta 1956 takšna, da je omogočala ohranjanje pridobitev revolucije in graditev novega družbenega sistema.⁷ Tako »kadrovanje« je vplivalo na to, da je bila izobrazbena sestava direktorjev nizka. Do tega leta je bilo v velikih podjetjih z nad 100 zaposlenimi le okoli 19 % direktorjev z višjo ali visoko šolo. Ta odstotek je bil večji kot v drugih republikah; v Srbiji, npr., je imelo leta 1956 višjo izobrazbo le 7,7 % od anketiranih direktorjev.⁸ Po letu 1956 se je stopnja izobrazbe slovenskih direktorjev začela višati.

Posodobitev gospodarskega sistema in načrti o umiku partije iz neposrednega

⁵ UL FLRJ, št. 51/424, 1953, Uredba o ustanavljanju podjetij in obrti.

⁶ AS, 540, šk. 265, Direktor v sistemu delavskega samoupravljanja, 31. 12. 1958.

⁷ AS, 540, šk. 539, Zaključno poročilo o reelekciji direktorjev v SR Sloveniji, oktober 1966.

⁸ Od anketiranih 3500 srbskih podjetij jih je imela ena petina direktorjev osnovno šolsko izobrazbo. Več kot polovica ali 54,4 % direktorjev je imela nižje šolsko izobrazbo, tj. končano nižjo strokovno ali nižjo srednjo šolo. Srednjo šolo je končalo 15,1 % direktorjev. Po starosti je med direktorji prevladovala mlajša sestava, saj jih je bilo 55,2 % starih med 25 in 40 let. AS, 540, šk. 265, Direktor v sestavi delavskega samoupravljanja, 31. 12. 1958.

družbenega in gospodarskega življenja so zmanjšali vnemo direktorjev, da neposredno sodelujejo v političnih akcijah. Okrajna partijska vodstva so bila zelo nezadovoljna nad takim razvojem. Tako je npr. junija leta 1953 okrajni komite KPS Radovljica ocenil, da so vodilni v gospodarstvu pozabili, da so »partijski kader«, da so postali politično pasivni in so se izključili iz »socialnega boja« in da vse bolj sledijo »gospodarskemu praktičizmu« in paroli »znajdi se« ter iščejo le načine, kako doseči večji dobiček, četudi s stalnim povečevanjem cen.⁹

V pripravah na vsejugoslovanski kongres delavskih svetov junija 1957 so bili direktorji znava deležni večje pozornosti. Zvezno partijsko vodstvo je ocenilo, da je bil njihov prispevek k hitrejšemu razvoju delavskega samoupravljanja slab. Enakega mnenja je bilo tudi vodstvo slovenske zveze sindikatov. V poročilo o delu organov samoupravljanja od leta 1952 do 1956 je zapisalo, da so vodstva podjetij, tj. direktorji in strokovni kolegiji, še vedno podvrženi *inerciji*, ostankom starega, kapitalističnega sistema, s katerim imajo tesne zveze. Največji ostanek kapitalizma je videlo v *metodi komandiranja*, ki so jo slovenski direktorji pogosto uporabljali. Zaradi krepitve moči direktorjev se je po mnenju sindikalne zveze zmanjševal vpliv drugih organov upravljanja.¹⁰ Centralno državno sindikalno vodstvo je bilo v svoji oceni prizanesljivejše. Ugotovilo je, da so odnosi med upravnim odborom, delavskim svetom in direktorjem precej boljši, kakor pa so bili na začetku 50. let. Priznalo pa je, da so bile nekatere pristojnosti v upravljanju v podjetjih še vedno izkrivljene, ker so si posamezni organi upravljanja lastili pristojnosti, ki jim niso pripadale.¹¹

Eden od ciljev kongresa je bil podrobneje opredeliti vlogo direktorja v samoupravni socialistični ureditvi. Izhodišče je bilo, da se mora direktorska funkcija tesneje povezati z razvojem samoupravljanja, če se hoče razvijati skladno z njim. Direktorjeve moralno-politične in človeške lastnosti naj bi postale enako pomembne in zaželenne, kakor so bile njegove strokovne in organizacijske sposobnosti. To pa zato, da bi lahko storil več za to, da bi se v odnosih med organi upravljanja bolj izrazile *demokracija pri sprejemanju odločitev in zavestna disciplina v njihovem uresničevanju, enakopravnost v upravljanju ter v avtoriteti vodilnih pri uresničevanju sklepov*.¹² Direktor naj bi bil odgovoren za *stališča in moralo strokovnih in obratnih vodstev v podjetju, tj. za njihov pravilen odnos do delavcev, do zadolžitev podjetja in do družbene skupnosti*.¹³ Kongres delavskih svetov se je zavzel za to, da dobi delavski svet več moči pri volitvah direktorja.

Kongres delavskih svetov je pripomogel k temu, da so morale republiška vlada in občinske skupščine kadrovanju direktorjev nameniti več pozornosti. Leta 1958 je Izvršni svet skupščine SR Slovenije imenoval svoje predstavnike v razpisne ko-

⁹ Zgodovinski arhiv Ljubljana (ZAL), fond Okrajni komite ZKS Radovljica (sign.: RAD-94), šk. 46, Razširjena seja OK ZKS Radovljica, 25. 6. 1953.

¹⁰ AS, 540, šk. 235, Poročilo o delu organov upravljanja od 6. kongresa ZKJ do danes, 1957.

¹¹ AS, 540, šk. 233, Delavsko samoupravljanje v Jugoslaviji, teze za delegate, junij 1957.

¹² AS, 540, šk. 233, Delavsko samoupravljanje v Jugoslaviji, teze za delegate, junij 1957.

¹³ AS, 540, šk. 278, Delovni odnosi v pogojih delavskega upravljanja, Zagreb, april 1957.

misije za imenovanje direktorjev v več kot 70 podjetjih, med katerimi so bila vsa največja.¹⁴

Med posamičnimi okraji so se uresničevanja nove politične usmeritve posebej resno lotili v koprskem okraju. Marca 1958 je okrajni komite opozoril občinske komiteje, da morajo direktorjem posvetiti več pozornosti kot dotlej, ker so *izredno pomemben činitelj ne samo v gospodarskem, pač pa tudi v političnem pogledu, saj je največkrat od njih odvisno, kako bo kolektiv sprejel kak nov ukrep*. Okrajni komite je od občinskih komitejev zahteval, da pripravijo posebne sestanke z direktorji, tehničnimi vodji in drugimi vodilnimi v podjetjih in da z njimi obravnavajo novo vlogo direktorja, zlasti pri hitrejšem razvijanju delavskega samoupravljanja in demokratizacije v družbi. Direktorjem naj bi na teh sestankih *odkrito* povedali, da so njim in osnovnim organizacijam ZK naročili, da je treba vsak ukrep *obravnavati in dati v odločanje delavskemu svetu* in da mora direktor vsake tri mesece sklicati sestanek z zaposlenimi, na katerih je treba obravnavati *celotno politiko in problematiko podjetja*. Direktorjem je treba tudi povedati, da jih ne bodo branili pred delavci, če slabosti v podjetju ne bodo odpravili. Na teh sestankih naj bi direktorjem tudi naročili, naj spodbudijo postavljanje norm.¹⁵ Akcija ni tekla po načrtu. Okrajni komite je junija ugotovil, da sta vlogi direktorja in tehničnega vodje še vedno premalo *razmejeni*. Mnogo direktorjev je opravljalo manj pomembne komercialne in druge posle, medtem ko so organizacijo dela, kar je bila njihova glavna naloga, največkrat puščali ob strani. Pomanjkljivost so skušali odpraviti s tem, da so od upravnih organov v podjetjih zahtevali, da v pravilnikih podrobno zapišejo naloge direktorja in da potem terjajo od njega polno odgovornost za njihovo uresničitev.¹⁶

V koprskem okraju so leta 1959 ugotovili, kar so dotlej zanemarjali na vseh ravneh: prepričali so se, da so podjetja, v katerih so zagotovili posebne spodbude za vodilne delavce, dosegla boljše poslovne rezultate od tistih, ki tega niso imela.¹⁷

POVEČANJE UPRAVLJAVSKE MOČI IN FINANČNEGA VPLIVA

Reformna miselnost, ki je začela vstopati v gospodarsko življenje na začetku 60. let, je zahtevala širša in ostrejša merila za imenovanje direktorjev, saj se je pokazalo, da je v Sloveniji premalo direktorjev, ki bi bili spodobni voditi sodoben proizvodni proces. Primanjkovalo jim je ekonomskega, finančnega in drugih specialnih znanj, ki so bila potrebna za rentabilno poslovanje in posodobitev proizvodnega procesa v podjetju.¹⁸ Gospodarska kriza v letih 1960–1962 je še poudarila potre-

¹⁴ AS, fond sekretariata za industrijo SRS (sign.: 1129), Imenovanje direktorjev, 8. 3. 1958.

¹⁵ AS, 1589, šk. 1581, Zapisnik razširjene seje okrajnega komiteja ZKS Koper, 13. 3. 1958.

¹⁶ AS, 1589, šk. 1581, Zapisnik 3. seje sekretariata okrajnega komiteja ZKS Koper, 2. 6. 1958.

¹⁷ AS, 1589, šk. 1596, Poročilo o rezultatih analiz gospodarskih organizacij na razširjeni seji okrajnega komiteja ZKS Koper, 20. 6. 1960.

¹⁸ AS, 1589, šk. 1619, Zapisnik posvetovanja o modernizaciji proizvodnje in problemih tehnične inteli-

bo po zamenjavi neuspešnih direktorjev. V nekaterih okrajih, npr. v kranjskem, so partijska vodstva direktorje opozorila, da v bodoče ne bodo več strpna do njihovih neustreznih poslovnih odločitev. Do takrat so take odločitve skrivali pred javnostjo, da jim ne bi zmanjšali avtoritete.¹⁹ Občinski komite ZKS Laško je na seji januarja 1961 obravnaval slabo sodelovanje med direktorji in tehničnimi vodji. Okrajni komite ZKS Celje je novembra 1961 ugotovil, da številna podjetja vodijo nesposobni direktorji, ki so poleg tega še prestari, zato so njihovi poslovni rezultati manjši od pričakovanih.²⁰ V prvi polovici naslednjega leta so v okraju zamenjali osem direktorjev. S tem pa seznam za zamenjavo še ni bil izčrpan.²¹ Na posvetovanju v Novi Gorici novembra 1962 je Viljem Nemeč poročal, da v okraju nimajo ljudi, ki bi bili sposobni organizirati in voditi proizvodnjo po sodobnejših načelih, direktorji z zahtevano tehnično izobrazbo pa *niso nič vedeli o ekonomiji*.²²

Analiza direktorjev, ki je bila leta 1962 opravljena v podjetjih z nad 100 zaposlenimi na zahtevo republiškega partijskega vodstva, je potrdila, da je kadrovska sestava direktorjev slovenskih podjetij slaba. Skupaj je zajela 715 direktorjev. Od tega jih je bilo 126 imenovanih leta 1962, ostali pa so bili imenovani pred tem letom. Direktorji so bili v večini moški, ženske so bile le štiri. Večina ali 89 % je bila članov Zveze komunistov; med 11 % nečlanov so prevladovali direktorji iz Prekmurja. V NOB je sodelovalo 61 %, najmanj iz Prekmurja. Po starosti je bila polovica med 35. in 45. letom, starejših od 50 let je bilo 17 % direktorjev. 46 % ali 327 jih ni imelo niti srednje šolske izobrazbe (20 % osnovno šolo, 14 % nižjo srednjo šolo, 12 % nepopolno srednjo šolo), 35 % jih je končalo srednjo šolo, 15 % višjo šolo, z visoko šolo ali nedokončano fakulteto sta bila le 2 %. 214 ali 30 % direktorjev je priložilo potrdilo o dokončani osnovni šoli, meščanski šoli, gimnaziji ali o opravljenih izpitihi za nekaj letnikov srednje šole. Od direktorjev, ki so bili imenovani leta 1962, je bilo 87 takih, ki so bili prvič imenovani za to funkcijo. Med novo imenovanimi direktorji je bila stopnja izobrazbe boljša. Primerjava med direktorji, imenovanimi leta 1962, s tistimi, ki so postali direktorji že prej, je pokazala, da glede članstva v Zvezi komunistov in udeležbe v NOV ni bilo odstopanj, kar pomeni, da so bila politična merila še vedno pred strokovnimi.²³

gence, 12. 11. 1962.

¹⁹ AS, 1589, šk. 1597, Zapisnik posvetovanja direktorjev in sekretarjev OO ZKS v podjetjih kranjskega okraja, 3. 2. 1960.

²⁰ AS, 1589, šk. 1602, Zapisnik seje Okrajnega komiteja ZKS Celje, 27. 11. 1962.

²¹ AS, 1589, šk. 1619, Zapisnik seje OK ZKS Celje, 28. 6. 1962.

²² AS, 1589, šk. 1619, Zapisnik posvetovanja O modernizaciji proizvodnje in o problemih tehnične inteligence, 12. 11. 1962.

²³ AS, 1589, šk. 124, Analiza direktorjev z nad 100 zaposlenimi, 14. 1. 1963.

Tabela 1: Politična struktura direktorjev pred in v letu 1962²⁴

Direktorji	Skupaj	Člani ZKS	Udeležba v NOV
Imenovani leta 1962	126	110	79
Imenovani pred 1962	589	526	355

Primerjava izobrazbe je pokazala znaten premik na boljše, saj je bilo med novoimenovanimi leta 1962 precej manj takih z osnovno ali nepopolno srednjo šolo, več jih je imelo diplomu srednje, višje ali visoke šole.

Tabela 2: Struktura izobrazbe direktorjev pred in v letu 1962²⁵

Direktorji	Skupaj	O.Š.	Nep. sred.	Srednja	Višja	Visoka
Imenovani leta 1962	126	10	24	48	11	33
Imenovani pred 1962	589	132	161	198	20	77

Leto 1963 je bilo v več pogledih časovni mejnik v razvoju direktorskega položaja v času jugoslovanske socialistične ureditve. Sprejeta je bila nova zvezna ustava, ki je zmanjšala moč direktorja v delovni organizaciji zlasti v razmerju z delavskim svetom. V 93. členu ustave je bilo zapisano, da direktor samostojno opravlja svojo temeljno nalogo, tj. vodenje poslovanja delovne organizacije in njeno zastopanje navzven. Ob tem pa je bilo poudarjeno, da je dolžan izvrševati sklepe delavskega sveta in drugih organov upravljanja v podjetju. Za poslovne in še nekatere druge rezultate je bil odgovoren delavskemu svetu, ki ga je tudi imenoval na to funkcijo na podlagi javnega razpisa in na predlog razpisne komisije, v kateri so bili predstavniki delavskega sveta in občinske skupščine. Za zakonitost dela in za izpolnjevanje z zakonom določene obveznosti pa je bil odgovoren družbeni skupnosti. Ustava SFRJ iz leta 1963 je nadaljevala staro prakso, da je vlogo in pristojnosti direktorja določila preohlapno, zato je pri sprejemanju nekaterih odločitev in uveljavljanju sklepov v podjetjih še naprej prihajalo do sporov med direktorjem in delavskim svetom kot organom upravljanja.

Leta 1963 so začeli o vlogi direktorja v novih pogojih gospodarjenja razpravljati tudi vidnejši člani CK ZKS. Med odmevnejšimi je bil nastop Staneta Kavčiča na posvetovanju o razvoju ekonomskega sistema 27. septembra. Povedal je, da imajo v gradbeništvu, tekstilni industriji, pri železnici, v čevljarški in še drugi industriji neustrezno *fiziognomijo* vodilnega kadra, v katerem prevladujejo napol cehovska in napol obrtniška miselnost in *egocentričnost*. Vodilno osebje, deloma podedovano še iz predvojnega časa, nima širokopoteznosti, temveč skuša probleme reševati po *partizansko*, zato ga je čas prerasel. Kavčič je poudaril, da je vse to nezdržljivo s so-

²⁴ AS, 1589, šk. 124, Analiza direktorjev z nad 100 zaposlenimi, 14. 1. 1963.

²⁵ Prav tam.

dobnim načinom proizvodnje, ki ne prenese več *improvizacije in ruskih načel*, temveč zahteva timsko delo in tesno sodelovanje vseh odločilnih dejavnikov. Zavzel se je, da se na izpraznjena direktorska mesta postavijo mladi ljudje, ki, *čeprav manj znajo, in bodo manj avtoritativni, bodo pa prvi med enakimi*, in bodo tako pritegnili mlajši kader.²⁶

O direktorjih je prvič razpravljal tudi Izvršni komite CK ZKS na seji 13. novembra 1963. Razprava je bila dolga in tehtna. Začel jo je Albert Jakopič z ugotovitvijo, da tudi v Zvezi komunistov prodira spoznanje, da na kadrovskem področju ne morejo več nadaljevati s staro politiko *operativnega delovanja*, ker je postala *nevzdržna*. Menil je, da ne smejo dopustiti, da bi potekalo menjavanje odgovornega kadra v podjetjih *kampanjsko*, temveč je treba zagotoviti, da bo to postala odgovorna naloga gospodarskih organizacij in občinskih skupščin. Napovedal je, da bo treba v bližnji prihodnosti zamenjati precejšnje število direktorjev, med njimi tudi precej borcev NOB. Pri zamenjavi slednjih bodo morali biti še posebej pozorni, sicer bosta rotacija in reelekcija dobili *prizvok akcije proti borcem*. Opozoril je, da menjavi z mlajšimi direktorji niso naklonjene niti gospodarske organizacije niti občine, ker mladi kandidati nimajo tako dobrih zvez, kakor so jih imeli njihovi predhodniki. Zavzel se je, da jim je treba nakloniti vso potrebno politično podporo in *paziti na to, da je bodo tudi deležni*. Naslednji razpravljavec Mitja Ribičič je nadaljeval tam, kjer je njegov predhodnik končal: pri novih in starih direktorjih. Poudaril je, da je v podjetjih z mlajšimi direktorji v statutu postopek reelekcije *obdelan do podrobnosti*, medtem ko v podjetjih, ki jih vodijo še stari direktorji, *že več let ni ne duha ne sluha o rotaciji*. V takih podjetjih je upravni odbor preveč podrejen direktorju. Sporočilo razprave naslednjega razpravljavca, Staneta Kavčiča je bilo, da mora politika zagotoviti, da zasedejo direktorska mesta sposobni ljudje. Če so direktorji poslovno uspešni, potem ni razloga, da na tem položaju ne bi ostali tudi več let. Največjo težo so imele ugotovitve Ivana Mačka. Opozoril je, da so se v ožjem in širšem partijskem krogu že nekajkrat pogovarjali o direktorjih in bili soglasni, da gre za žgoč problem. Na sejo Izvršnega komiteja pa teme niso uvrstili, ker so *zmerom mislili, da se bo ta stvar nekako rešila spodaj, v samih podjetjih ali s pomočjo občinskih faktorjev*. Pa se ni. Ugotovil je, da je približno 200 direktorjev, ki opravljajo to funkcijo že več kot deset let. Mnogi med njimi so zaradi nesposobnosti že vrsto let na »tapeti«, zato jih je treba zamenjati; ti *ne morejo (nič) več kaj pogruntati, temveč (le stagnirajo...)* nimajo ambicije in iniciative, da bi šli naprej in se razvijali. Priznal pa je, da zamenjava ne bo lahko delo, in v zvezi s tem priporočil, naj teh akcij ne vodijo neposredno partijski komiteji, temveč tovarniški komiteji prek članov partije v podjetju. Uveljavitev rotacije kot normalnega instituta je postavil za pomembno nalogo Zveze komunistov. Postati mora pravica »delovnega kolektiva«. Mandat direktorja bi moral trajati vsaj štiri leta.²⁷

²⁶ AS, 1589, šk. 1634, Zapisnik s posvetovanja o razvoju ekonomskega sistema, 27. 9. 1963.

²⁷ AS, 1589, šk. 13, Zapisnik razširjene seje IK CK ZKS, 13. 11. 1963.

Proces uresničevanja nove podobe socialističnega direktorja se je začel leta 1964. Republiški partijski vrh ga je označil kot prizadevanja za *odpravljanje komandantske hrbtnice* direktorjev. Formalni, tj. tehnični cilj tega procesa je bila uvedba reelekcije in novega načina imenovanja in razrešitve direktorja. Njegov pravi, tj. vsebinski, cilj pa je bil spremeniti vlogo in položaj direktorja. V novi vlogi naj bi direktor skupno z delavci postal izvrševalec sklepov »delovnega kolektiva«. Treba je poudariti, da politika ni nameravala ukiniti institucije, saj je menila, da jo je treba zadržati tako iz poslovnih kakor tudi tehnično-strokovnih razlogov. Pri tem »manevru« je šlo za to, da se *izgubi položaj direktorja, ki je v nekem smislu celo nadrejen upravnemu odboru*. Če si sposodimo razlago Bogdana Kavčiča, so hoteli direktorski položaj opredeliti tako, da *pravno postane izvršni organ uprave, da je njegov poseben položaj in vpliv v podjetju bolj dejanske in ne pravne narave*. To je pomenilo, da bi se v pravnem pogledu težišče odločanja preneslo na delavski svet in upravni odbor, dejansko pa bi še naprej ostalo naloga direktorja in vodilnih delavcev oz. strokovnih služb. Kavčič ni videl razlogov, da direktor *ne bi zadržal posebnega položaja glede na poslovanje znotraj delovne organizacije kot strokovne osebe, ki vodi proizvodnjo*. To je koristno in potrebno, ker je s tem zavarovana enotnost vodstva proizvodnje, ki je potrebna za uspešno poslovanje delovne organizacije. V tem primeru, ko se zreducira sedanji položaj direktorja na položaj tehničnega-strokovnega vodje pa ni potrebno, da se njegovo imenovanje in razrešitev veže na državne organe. S slednjim je mislil na udeležbo občine v razpisni komisiji.²⁸

Prvi predpis, ki je direktorski položaj bolj podredil delavskemu svetu, je bil Temeljni zakon o volitvah delavskih svetov in drugih organov upravljanja v delovnih organizacijah (april 1964). Do tega zakona je bil direktor bolj odvisen od državnih organov, saj ga je imenoval občinski ljudski odbor na podlagi razpisa. Po tem zakonu pa je direktorja za čas štirih let imenoval delavski svet gospodarske organizacije na predlog razpisne komisije. Imenovan je bil lahko le tisti, ki je ustrezal pogojem, določenim v zakonu in statutu delovne organizacije. Polovico članov je v razpisno komisijo imenoval delavski svet, polovico pa občinska skupščina. Sklep o imenovanju ali razrešitvi je sprejel delavski svet. S tem temeljnim zakonom je bila direktorjeva neposredna odgovornost do državnih organov omejena na zagotavljanje zakonitosti poslovanja.²⁹

Temeljni zakon o podjetjih (april 1965) ni prinesel novosti. Direktor je vse bolj postajal usmerjevalec in usklajevalec odnosov v delovni organizaciji, vse bolj prvi delavec delovnega »kolektiva« in vse manj zunanji predstavnik družbe. Postajal je predstavnik notranjih in ne pretežno zunanjih interesov. Njegova naloga je bila, da vodi poslovanje podjetja, izvršuje sklepe upravnega odbora in delavskega sveta, zastopa in predstavlja podjetje in opravlja še druge zadeve, določene z zakonom

²⁸ AS, 540, š.k. 428, Gradivo za plenum 1965, Bogdan Kavčič: Položaj in vloga direktorja v industrijskem podjetju.

²⁹ UL FLRJ, št. 15/191, 8. 4. 1964.

in statutom delovne organizacije. Pri delu je bil samostojen, bil je odgovoren delavskemu svetu, upravnemu odboru in delovni skupnosti podjetja. Skrbel je za zakonito poslovanje in izpolnjevanje zakonsko določenih obveznosti. Če sklepi organov upravljanja niso ustrezali zakonitosti, je lahko zadržal njihovo izvajanje. V pogledu zakonitega poslovanja je bil odgovoren tudi družbeni skupnosti.³⁰

Gospodarska reforma, ki se je začela poleti 1965, je ustvarila ugodne okoliščine za nastop nove, mlajše generacije socialističnih direktorjev. Temeljni reformni cilj je bil deetatizacija gospodarstva in njegova večja vključitev v mednarodno trgovino. V liberalnejših razmerah gospodarjenja bi podjetja postala »nosilec družbene reprodukcije« in zato dobila večje pristojnosti pri sprejemanju poslovnih odločitev.³¹ Avtonomnejši položaj podjetja je predpostavljala tudi »osamosvajanje« pri kadrovski politiki. Odločitve o direktorju in drugih vodilnih uslužbencih naj bi bile še bolj prepuščene podjetjem oziroma njihovim delavskim svetom.³² Gospodarski načrtovalci so se trudili, da bi okrepili položaj direktorja, pa tudi zaostrili merila za njegovo izbiro. To je bilo neogibno, saj so strožji pogoji doma in vse večje odpiranje gospodarstva zunanjemu trgu postavili pred direktorje nove in večje zahteve. Doglej so pri izboru direktorjev poudarjali predvsem formalne kriterije, tj. moralno-politično primernost, strokovno izobrazbo in delovne izkušnje. Poslej pa so bile vse bolj v ospredju zahteve po dodatnih znanjih s področja ekonomije, prava, specialne tehnologije, kadrovske politike, psihologije in sociologije. Kakor je zapisal Vlado Janžič, so v tej drugi »etapi« kadrovske politike, vse bolj »negirali« politično merilo in preveč »fetišizirali« strokovno znanstveni vidik.³³

Načela, ki so jih v 60. letih sprejeli zato, da bi direktorsko funkcijo bolj prilagodili samoupravni zasnovi gospodarstva ter dvignili izobrazbeno in znižali starostno sestavo direktorjev, se niso povsem uveljavila. Družbeni položaj direktorja se je zboljšal. Težišče njegove funkcije se je premaknilo k poslovnosti in se odmaknilo od političnega udejstvovanja. S krepitvijo avtonomnosti podjetij je direktor vse bolj postajal »prvi delavec podjetja« in zagovornik njegovih interesov, vse manj pa zunanji predstavnik družbe. Na vseh ravneh, od republike do federacije, so podpirali direktorje, ki so bili *poslovni*, čeprav se pri tem niso vedno *ponašali samoupravno*.³⁴ Na začetku 70. let so ekonomski strokovnjaki in politiki začeli razpravljati o vlogi, ki jo imata pri uspešnem gospodarjenju poslovni direktor-menedžer in njegova skupina.³⁵ Tako je Filip Lipovec analiziral tri dvojnosti v ravnateljevi funkciji v gospodarstvu. Prva dvojnost se je izražala v izvedbeni in ravnalni funkciji: ravnatelj je bil na eni strani nosilec upravljanja v podjetju, pri čimer ni bil lastnik podjetja,

³⁰ UL SFRJ, št. 17/354, 7. 4. 1965.

³¹ AS, 1589, šk. 270, Ivan Lapajne: O kriterijih za izbiro direktorjev.

³² AS, 1589, šk. 93, Ugotovitve, stališča in sklepi ZKS o aktualnih vprašanih kadrovske politike v ZKS, 1970.

³³ *Gospodarski vestnik (GV)*, 13. 10. 1977, O kadrovski politiki, str. 41–42.

³⁴ AS, 1589, šk. 1749, Zapisnik 21. seje Komiteja občinske konference ZKS Celje, 19. 5. 1971.

³⁵ *Delo*, 23. 1. 1969, Direktorji-želje in realnost, str. 3.

temveč le *delovna sila, ki jo lastnina kupuje na trgu* [Lipovec 1970: 206]; na drugi strani pa je bil ravnatelj zastopnik in predstavnik lastnine v podjetju, zato je moral zaščititi in razvijati interese lastnika, tj. družbene skupnosti. Druga dvojnost je zadevala njegove naloge: bil je hkrati nosilec *kompleksne* delovne naloge, ki jo je izvajal s pomočjo drugih, in *enostavne* delovne naloge, ki jo je izvajal sam. Tretja dvojnost pa je bila v tem, da je bila ravnateljeva funkcija obenem *tehnična nujnost*, ki je bila *vselej družbeno določena* [Lipovec 1970: 208].

Neugodna izobrazbena in starostna struktura direktorjev se v drugi polovici 60. let, tj. v času reformnih prizadevanj, kljub uvedbi instituta reelekcije nista popravili.

REELEKCIJA

Raziskave sredi 60. let so pokazale, da je izobrazbena in starostna sestava direktorjev in drugih vodilnih ljudi v gospodarstvu prenizka oz. prestara tudi v jugoslovanškem merilu, kar je bila slaba popotnica za začetek gospodarske reforme. Politični vrh je prisluhnil opozorilom, da se na vodilna mesta postavijo mlajši, šolani in sposobni ljudje. Reelekcija je postala tisti instrument načrtne kadrovske politike, ki naj bi zmanjšal nestrokovnost na vodilnih delovnih mestih. Ko so jo vodilni politični funkcionarji predstavili javnosti, so poudarili, da njen namen ni v tem, da *povzroča pri posameznikih nelagodje*, temveč je njena naloga, da *ogroža nesposobnost in slabe odnose*.³⁶

CK KPS se je s problemom reelekcije vodilnih delavcev v gospodarstvu seznanil januarja 1961. Takrat mu je kadrovska komisija poslala elaborat z začrtanimi smernicami za obravnavo te problematike. Navedla je, da bo treba začeti *sistematično in pravočasno pripravljati kadre za zamenjavo*. Od kadrovskih komisij, ki jih bodo imenovala republiško ali lokalna vodstva, bo treba zahtevati, da se »usmerijo« na mlajše kadre, od delovnih organizacij pa, da bodo v svojih statutih reelekcijo opredelite kot »naravno« obliko zamenjave delavcev na vodilnih mestih. V elaboratu je komisija opozorila tudi na človeško stran reelekcij. Opozorila je, da bo treba zagotoviti, zlasti pri zamenjavi starejših direktorjev, da bodo z njimi *postopali humano, v skladu z načeli spoštovanja človekove osebnosti, kot je to zapisano v ustavi*.³⁷

Načelo reelekcije je uvedla zvezna ustava iz leta 1963. Podrobneje jo je opredelil omenjeni Temeljni zakon o volitvah delavskih svetov iz aprila 1964. Določil je, da delavski svet po končanem javnem razpisu na predlog razpisne komisije imenuje direktorja delovne organizacije za štiri leta; ista oseba je bila lahko po enakem

³⁶ AS, 540, šk. 539, Zaključno poročilo o reelekciji direktorjev v SR Sloveniji, oktober 1966.

³⁷ AS, 540, šk. 409, Informacija z razširjene seje Komisije za kadre pri CK ZKS, 16. 1. 1964.

postopku imenovana še za eno štiriletno obdobje. Zakon je dopustil možnost, da delavski svet razreši direktorja pred zaključkom štiriletnega mandata.³⁸

Leta 1963 je CK ZKS ustanovil »ad hoc« skupino z nalogo, da analizira zbrane podatke o direktorjih. Naslednje leto je Inštitut za sociologijo in filozofijo po naročilu CK ZKS izdelal prvo »znanstveno« analizo kadrovanja direktorjev v SR Sloveniji v preteklem desetletju. Pri zbiranju potrebnega gradiva so sodelovale tudi ustrezne službe pri Glavnem odboru SZDL Slovenije in Komisija za kadrovske politike in vzgojo kadrov pri CK ZKS. Po ugotovitvah študije so se politični dejavniki, zlasti partijski komiteji, predsedniki občinskih skupščin in odborov SZDL »vmešavali« v imenovanje vodilnih »kadrov« v gospodarstvu. To vmešavanje ni bilo vse-skozi enako. V času sekretariatov občinskih komitejev ZKS so bili njihovi sklepi o posamičnih nastavitvah ali odstavitvah »obvezni za vse«. Po njihovi ukinitvi in ustanovitvi političnih aktivov vodilnih kadrov po občinah, pa so bili njihovi sklepi bolj priporočila, niso pa bili več obvezujoči.

Temeljni zakon o podjetjih (april 1965) je določil, da mora delovna skupnost razpisati mesto direktorja vsako četrto leto. Zakon je delovnim organizacijam naložil, da najpozneje do 1. januarja 1967 v statut vnesejo datum razpisa, ki bo začetek novega štiriletnega mandata.³⁹

CK ZKS je junija 1965 pripravil pogovor, v katerem so njegovi člani in še drugi povabljeni politiki skupaj s strokovnjaki analizirali temeljne probleme in vprašanja, povezana z reelekcijo. Uvodničar Mitja Švab je najprej obdelal načelna vprašanja, ki jih lahko strnemo v ugotovitev, da šola ne more biti edini pogoj za uspešnega direktorja, da pa je nesporno, da je bilo med tistimi z visoko in višjo izobrazbo *prav gotovo več takih, ki bi kanili biti uspešni organizatorji proizvodnje, kot med tistimi, ki imajo samo osnovno šolo*. Strokovno izobrazbo direktorjev v Sloveniji je ocenil kot slabo, saj je več kot 40 % direktorjev v podjetjih z nad 100 zaposlenimi imelo le nižjo splošno ali strokovno izobrazbo. Zavzel se je za to, da jo zboljšajo, in se osredotočil na naloge in probleme prve reelekcije, ki naj bi »doletela« tiste direktorje, ki so bili do aprila 1966 že osem let na tem položaju. Teh je bilo veliko, med 800 in 1000. Predvidel je, da bo treba predpisati merila za ocenjevanje kandidatov, ki se bodo prijavi na razpis. Švab je še opozoril, da bo treba odgovoriti na že dlje časa odprto vprašanje, kakšno izobrazbo mora imeti direktor in kakšen strokovni »profil« direktorja najbolj ustreza razmeram samoupravljanja. V zvezi z delovnimi organizacijami je napovedal, da jih bo treba prisiliti, da bodo v svojih statutih bolje opredelile vprašanje izobrazbe. Dotlej so bili sestavljeni tako, da so »tiščali izobrazbeno strukturo navzdol«. Poseben problem je videl v zamenjavi direktorjev, udeležencev NOB. Svetoval je previdnost, saj bi prizadevanja za zboljšanje strukture direktorjev v »prid ekonomike« v javnosti lahko razumeli kot gonjo proti ljudem,

³⁸ UL SFRJ, št. 15/191, 8. 4. 1964, Temeljni zakon o volitvah delavskih svetov in drugih organov upravljanja v delovni organizaciji.

³⁹ UL SFRJ, št. 17/354, 7. 4. 1965.

ki so sodelovali v NOB. Velik tehnični in organizacijski problem je videl v izvedbi velikega števila razpisov. Za zgled je navedel občino Ljubljana Center, kjer so predvideli okoli 100 reeleksijskih postopkov in ustanovitev tudi tolikšnega števila paritetnih komisij. Opozoril je, da bo treba spremeniti splošno mnenje o razpisih; iz preteklosti je ostalo namreč mnenje, da je razpis formalen akt, ker je bil kandidat za novo delovno mesto izbran že pred razpisom. Naslednja problema je videl v številu potencialnih kandidatov za direktorje in v tem, da ne vedo, ali je zadosti kandidatov z ustreznimi pogoji. Na koncu je obdelal še vlogo članstva v Zvezi komunistov. Ker je bila večina direktorjev članov Zveze komunistov, je Švab predlagal, da se mora zagotoviti »aktivno angažiranje« komunistov v podjetjih z reelekcijo. Brez tega je pričakoval težave; vsaj tako so kazale dotedanje izkušnje.

Drugi razpravljavec Bogdan Kavčič je poudaril dva problema reelekcije. Prvi, imenoval ga je osebni problem, je zahteval, da reelekcijo izpeljejo tako, da se posamezniki, ki jih bodo zamenjali, ne bodo počutili prizadeti in odstranjeni. Drugi je bil problem statutih delovnih organizacij; kakor njegov predhodnik je menil, da jih je treba spremeniti, ker so »naravnani« tako, da so zagotavljali prednost direktorjem, ki so trenutno opravljali to funkcijo.

Med razpravljavci, ki so se strinjali, da se vrsta direktorjev *trdovratno drži položaja in tako škodi sebi in družbi*, je bil tudi Viktor Avbelj. Ponudil je rešitev, po kateri naj bi izvedbo reelekcije zaupali sindikatu. Menil je, da je to dobra in tudi praktična rešitev, saj so bili člani sindikata skoraj vsi delavci. S sindikatom pa so dobro sodelovali tudi drugi »faktorji«, ki so lahko vplivali na izid reelekcije. Tudi Avbelj je posebej opozoril, da bo treba direktorjem - partizanom, ki jih bodo zamenjali, zagotoviti drugo zaposlitev, da ne bi bilo ogroženo njihovo preživetje.⁴⁰

Osnutek delovnega programa za prvo reelekcijo je pripravila Komisija za družbeno samoupravljanje pri Republiškem svetu Zveze sindikatov Slovenije (RS ZSS). Obravnavali so ga konec septembra 1965.⁴¹ Po tem programu bi bilo treba do 26. aprila 1966 izpeljati reelekcijo za direktorje, ki so bili na tem položaju že osem let. Takih direktorjev je bilo v gospodarstvu 439, v javnih službah pa 209. Med njimi so bili tudi direktorji večjih podjetij, npr. Metka, Aero in Toper (vse tri delovne organizacije so bile iz Celja), LIK Brest, Steklarna Hrastnik, Merkur Kranj, Pivovarna Laško, Mura Murska Sobota, IMV Novo mesto, Železarna Ravne, Impol Slovenska Bistrica in Gorenje Velenje. Analiza je pokazala, da je imela več kot polovica (53 %) direktorjev, ki so bili predvideni za reelekcijo, samo nepopolno, popolno osnovno šolo ali nižjo strokovno šolo; s končano visoko šolo jih je bilo le 7 %. Po starosti so prevladovali starejši od 45 let; teh je bilo 70 %. Med obravnavanimi direktorji je bilo kar 70 % aktivnih udeležencev NOB. Komisija je ocenila tudi ekonomska in politična merila za izbiro novih direktorjev. Ker je predpostavila, da večina med njimi že

⁴⁰ AS, 540, šk. 566, Zapisnik razgovora o reelekciji vodilnih kadrov v gospodarstvu, 23. 6. in 24. 7. 1965.

⁴¹ AS, 540, šk. 516, Gradivo za sejo Komisije za družbeno samoupravljanje pri RS ZSS, 28. 9. 1965.

opravlja direktorsko funkcijo, je dala prednost naslednjim merilom: doseženi obseg proizvodnje delovne organizacije, stopnja produktivnosti in intenzivnosti dela, devizni izkupiček, odnos kandidatov do samoupravljanja in njihova prizadevanja, da se *realizirajo v statutih in drugih samoupravnih aktih normirani odnosi v celoti in v posameznostih, kot je npr. vprašanje informiranja, urejanja medsebojnih razmerij, nagrajevanje po delu ipd.*

V tem dokumentu se je komisija tudi opredelila do nekaterih problemov, ki naj bi jih načela prva reelekcija. Na prvem mestu sta bili starost direktorjev, ki naj bi jih zamenjali, in pa dejstvo, da je bila večina med njimi borcev NOB. Glede starosti je komisija menila, da je večina že dosegla starost, ko jih bo težko preusmeriti v drug poklic oziroma jim zagotoviti podobno delovno mesto. Glede borcev NOB je predlagala, naj bodo komisije pri obravnavi njihovih primerov še posebej previdne, strpne in uvidevne, da reelekcija ne bi dobila *prizvoka hajke proti udeležencem NOB*. Tretje problematično področje je komisija predstavila takole: *Če bi skušali ob sedanji stopnji samoupravnih odnosov, kolektivne zavesti o odgovornosti za to, kdo vodi delovno organizacijo, doseči, da reelekcija pomeni ponovno izvolitev za dobrega in odstavitev za slabega direktorja, smo postavili vprašaj nad vsa prizadevanja. Reelekcija, ki bi bila povezana z ugotavljanjem napak, grehov in nesposobnosti bi pripeljala do tega, da bi bili dejansko zamenjani le redki posamezniki... Treba se je postaviti na stališče, da je nujen političen dogovor, ki ga bo treba pravočasno sporočiti delovnim organizacijam, kajti izbirale bodo končno same.*⁴²

Jeseni 1965 je reelekcija postala pogosta tema v dnevnem časopisju. Časnik *Delo* je oktobra objavil članek, ki je bralce prepričeval, da reelekcija ni *gonja proti vsem in vsakomur* na vodilnih strokovnih delovnih mestih v gospodarstvu, temveč tako kakor rotacija postaja sestavni del samoupravnega mehanizma, ki naj zagotovi *permanentno možnost preverjanja dela, sposobnosti in tako ustreznosti ali neustreznosti posameznih strokovnih vodilnih kadrov*.⁴³ Drugi članki so se ustavili ob ugotovitvi, da gre pri reelekciji za to, da se v *prihodnje bolj uveljavi normalno strokovno selekcijo posameznikov, ki so se doslej predajali samozadovoljstvu in prepričanju, da so se domrtno oženili s svojim položajem... poiskati bodo morali druga, njihovim sposobnostim ustrezna delovna mesta*.⁴⁴

Novembra se je v proces reelekcije vključila tudi Gospodarska zbornica SR Slovenije (GZS). Pozvala je delavske svete, naj pravočasno »izmerijo« uspešnost direktorja, ki ga bo »doletela« reelekcija, ocenijo kandidate za novega direktorja ter zagotovijo, da bodo naloge in funkcija direktorja v statutih natančneje opredeljene. Sklicevala se je na njihovo vest in odgovornost, češ, od prave izbire vodilnih »ljudi« sta odvisna razvoj in poslovna uspešnost podjetja.⁴⁵

⁴² AS, 540, šk. 516, Poročilo o reelekciji direktorjev.

⁴³ *Delo*, 6. 10. 1965, Reelekcija, str. 1.

⁴⁴ *Delo*, 11. 1. 1966, Ne samo reelekcija, str. 1.

⁴⁵ AS, fond Gospodarske zbornice SR Slovenije (sign. fonda: 1165), šk. 128, Zapisnik 46. seje predsed-

Konec leta 1965 je bilo v Sloveniji 1643 direktorjev delovnih organizacij. Upoštevaajoč zakonske predpise bi morale delovne organizacije objaviti razpise za 439 direktorskih mest. Pri tem niso hitele, saj je od 1. novembra 1965 do 26. januarja 1966 časopisje objavilo le 265 razpisov. Razpisne komisije so imele težavno nalogo, v številnih primerih so morale najprej izpeljati postopek za spremembo statuta. Že prvi rezultati razpisov so pokazali, da delovne organizacije niso upoštevale priporočil politike, da je treba reelekcijo uporabiti za kakovostno posodobitev direktorske sestave, temveč so si prizadevale, da bi ohranile trenutno stanje. Pri večini razpisanih mest se je že vnaprej vedelo, kdo bo izbran. Pogoje razpisa so prilagodile osebam na direktorskih položajih, in sicer tako, da so dale prednost delovnemu stažu oziroma izkušnjam (v nekaterih razpisih tudi do 15 let), formalno izobrazbo pa so »degradirale«. ⁴⁶ Kar 41 % delovnih organizacij se je zadovoljilo s srednjo izobrazbo. Samo 12 % jih je zahtevalo višjo ali visoko izobrazbo. ⁴⁷

Končni rezultati prve reelekcije niso spremenili prvotnega vtisa. Bili so precej pod pričakovanji. Politiko je presenetilo nizko število novih prijav, kar je pomenilo, da med sposobnimi mladimi strokovnjaki ni bilo zanimanja za vodilne položaje v gospodarstvu. ⁴⁸ Po poročilu oktobra 1966 je bila reelekcija izvedena v 352 gospodarskih organizacijah (in 191 delovnih organizacijah s področja družbenih služb). V gospodarstvu je le 17 % delovnih organizacij dobilo nove direktorje. Ob upoštevanju še nedokončanih postopkov bi se ta delež v najboljšem primeru povečal še za tri odstotke. Zaradi takšnega izida se izobrazbena raven slovenskih direktorjev ni dovolj dvignila. Med ponovno izbranimi jih je 17 % imelo le osnovno šolo, 28 % pa nižjo strokovno izobrazbo. Problem direktorjev z nizko izobrazbo je bil še toliko večji, če upoštevamo, da jih je bila večina v velikih delovnih organizacijah, tj. z več kot 500 zaposlenimi. Tudi starostna struktura se ni tako popravila, da bi bila lahko vladajoča politika zadovoljna. Le polovica novo izvoljenih direktorjev v gospodarstvu je bila mlajših od 40 let, med ponovno izvoljenimi pa je bilo takih 8 %. 18 % dotedanjih direktorjev se je umaknilo z direktorskega mesta, zamenjanih pa je bilo več kot 20 % direktorjev. ⁴⁹

Kljub nespornemu razočaranju nad izidom izbora direktorjev je odgovorna komisija pri RS ZSS izdala sporočilo za javnost, v katerem je poudarila, da je prva reelekcija dosegla svoj temeljni namen. Začela se je menjava generacij, saj se je precej starih direktorjev upokojilo. Tisti, ki so jih nadomestili, so imeli v povprečju višjo izobrazbo. ⁵⁰

Med občinami, v katerih se je razpis izrodil, saj na direktorskih položajih ni

stva GZS, 11. 11. 1965.

⁴⁶ AS, 540, šk. 548, Kratka analiza razpisov za mesta direktorjev gospodarskih organizacij.

⁴⁷ Prav tam.

⁴⁸ AS, 1589, šk. 270, Povzetek misli, izraženih v razpravi o idejno-političnih vprašanjih v zvezi z reelekcijo vodilnih kadrov.

⁴⁹ AS, 540, šk. 539, Zaključno poročilo o reelekciji direktorjev v SR Sloveniji, oktober 1966.

⁵⁰ Delo, 6. 10. 1967, Reelekcija, kdaj in za koga, str. 3.

prišlo do načrtovanih sprememb, sta bili v ospredju novomeška in ajdovska. V občini Novo mesto je reelekcija zajela 21 direktorjev. Na 18 razpisov se je prijaviło 20 kandidatov, od tega le trije novi. V dveh delovnih organizacijah so morali razpis ponoviti, imenovana pa sta bila prejšnja direktorja. Pri vseh razpisih so dobile delovne izkušnje prednost pred izobrazbo. Dodatni oviri za kakovostnejši izbor direktorjev sta bila razpis reelekcije skoraj v istem času in pa prekratki roki za prijavo.⁵¹ V občini Ajdovščina so objavili razpise za 11 delovnih organizacij. Razpisne pogoje so povsem prilagodili direktorjem, ki so že bili na teh položajih. Razen v tekstilni tovarni so se na razpis prijavi le prejšnji direktorji.

Leta 1966 je bila v državi reelekcija izvedena v 1369 delovnih organizacijah s področja gospodarstva. Imenovanih je bilo 19,2 % novih direktorjev, od tega največ v Makedoniji, Črni gori ter Bosni in Hercegovini. Kakor slovensko so tudi druga republiška vodstva priznala, da so bila nestvarna njihova pričakovanja, da bo prva reelekcija popravila izobrazbeno sestavo. V Sloveniji so bili lahko upravičeno razočarani nad izidom prve reelekcije, saj je bil v najrazvitejši republiki odstotek direktorjev z visokošolsko izobrazbo precej pod jugoslovanskim povprečjem; v Sloveniji jih je bilo 26,4 %, državno povprečje pa je bilo 31,3 %. Slednje ni bilo tako slabo; v takratni Zvezni republiki Nemčiji je bilo v podjetjih z nad 200 zaposlenimi direktorjev z visokošolsko izobrazbo 31,8 %.

Tabela 3 : Reelekcija direktorjev v gospodarstvu leta 1966 po jugoslovanskih republikah⁵²

Republika	Število delovnih organizacij	Število ponovno imenovanih	Novo imenovani v %
BiH	132	98	26,0
Črna Gora	15	11	27,0
Hrvaška	339	279	17,2
Makedonija	92	59	32,6
Slovenija	365	308	15,2
Srbija	426	352	17,2
SFRJ	1369	1107	19,0

Od instituta reelekcije so v Sloveniji veliko pričakovali, zato so se odločili, da bodo naslednjo reelekcijo bolje pripravili. Sklenjeno je bilo, da bo razpis za drugo reelekcijo direktorjev gospodarskih organizacij potekal med novembrom 1967 in januarjem 1968. Za izvedbo je bil zadolžen RS ZSS. Že septembra leta 1966 je njegova analitska skupina pripravila predlog sprememb in dopolnitev določil za reelekcijo direktorjev in drugih vodilnih kadrov. Pri pripravi je upoštevala izkušnje iz prejšnje reelekcije. Da bi se izognili veliki koncentraciji volilnih postopkov v kratkem času, kar je onemogočalo boljšo izbiro, je predložila raztegnitev razpisa na

⁵¹ Delo, 26. 4. 1966, Po reelekciji stanje kot prej, str. 3.

⁵² AS, 540, šk. 565, Reelekcija direktorjev v SFRJ.

daljši čas. Druga pomembna sprememba, za katero se je zavzela analitska skupina je bila, da razpis zajame le tiste direktorje in vodilne delavce v delovnih organizacijah, ki z dotedanjim delom niso zaslužili ponovne potrditve.

V prvi polovici leta 1967 so več zanimanja za drugo reelekcijo kakor politični pokazali strokovni krogi. Organiziranih je bilo več znanstvenih posvetov, na katerih so razpravljavci o posamičnih vidikih vloge direktorja v zahtevnejših okoliščinah delovanja razmišljali na način, ki je precej presegel dovoljen politični okvir. Aprila 1967 je Višja šola za organizacijo dela v Kranju na Bledu pripravila simpozij o odgovornosti v delovnih organizacijah. Glavno sporočilo je bilo, da gospodarski sistem ne spodbuja večje odgovornosti, pa tudi ne sankcionira neodgovornosti. Nekateri referenti so se zavzeli za to, da bi dobili direktorji večja pooblastila, hkrati pa bi od njih zahtevali tudi večjo odgovornost za poslovne dosežke. Po tem predlogu naj bi direktor postal nekakšen »mandatar« delovne skupnosti. Dobil bi možnost, da vpliva na izbiro sodelavcev in več svobode pri uresničevanju sprejetega programa poslovne politike. Več avtorjev je bilo še korenitejših, saj so se zavzeli za uveljavitev menedžerskega koncepta vodenja: predlagali so podpis pogodbe med delovno organizacijo in direktorjem, kar bi mu zagotovilo vsa pooblastila in tudi vso odgovornost za uresničitev sprejetega programa poslovne in razvojne politike. Nekaj referentov ni podprlo nove usmeritve; soglašali so sicer, da je treba okrečiti položaj in vpliv direktorja, toda tako, da bo kot predstavnik družbene skupnosti lahko zagotovil uresničitev njenih zahtev.⁵³

Junija so razprave o novi organizaciji uprave v delovnih organizacijah zajele še novo vlogo delavskega sveta. Njeni pobudniki so predlagali, naj delavski sveti postanejo strokovni kolegiji oziroma nekakšni »menedžerski timi« direktorja. Stališča so se že precej odmikala od uradne politike, saj so v samoupravljanju videli »zgovlj politiko, ki je kot vsaka politika slaba in neracionalna podlaga za dobro gospodarjenje«. ⁵⁴

Julija je ljubljanska ekonomska fakulteta pripravila v Grobljah pri Domžalah enotedenski seminar za vodilno osebje v gospodarstvu. Osrednji temi sta bili sposobnost vodenja podjetja in značilnosti uspešnega direktorja. Med predavatelji sta bila tudi dva profesorja iz ZDA.

Med udeleženci simpozija o funkciji direktorjev v samoupravnih odnosih v Opatiji med 30. oktobrom in 1. novembrom 1967 je bilo nekaj referentov tudi iz Slovenije. Posvet je bil eden pomembnejših v letu 1967. Skoraj vsi nastopajoči znanstveniki so se strinjali, da zakonodaja ohranja pri življenju dvojnost direktorske funkcije, čeprav je bila prav dvojnost že dlje »nevrvalgična točka« jugoslovanskega gospodarskega sistema. Zaradi nje je bil direktor postavljen v središče »spora« med samoupravljanjem in »elementi najemniškega dela« na eni ter upravljanja z materialnimi procesi na drugi strani. Jovo Brekić, Vojan Rus, Dušan Bilandžić, Ivan

⁵³ Delo, 21.4.1967, Odgovornost je še neurejena, str. 2.

⁵⁴ Delo, 26. 6. 1967, Menedžerski delavski sveti, str. 1.

Županov in še nekateri so menili, da novi način gospodarjenja zahteva spremembo *tehnologije upravljanja*, pa če to *Jugoslavija hoče ali ne*. Nova »tehnologija upravljanja« je zahtevala, da se povečajo pristojnosti direktorja tako na komercialnem področju kakor pri sprejemanju strokovnih rešitev. Referenti so predstavili podatke, ki so dokazovali, da sestava direktorjev ne ustreza zahtevam sodobnega poslovanja in sodobnim konceptom vodenja. Veliko direktorjev ni imelo potrebnega znanja za uspešno opravljanje te vsestranske in zapletene funkcije. Zastopnik Crvene zastave je povedal, da jugoslovanski direktorji v glavnem ne opravljajo svojih nalog in da ima vsak svojo »interpretacijo« vloge direktorja. V skupni izjavi simpozija, namenjeni zveznemu političnemu vrhu, so se udeleženci zavzeli za »popolno deetatizacijo« direktorske funkcije. Direktor naj bi postal le samoupravni funkcionar in kot tak neposredno odgovoren le enemu »sankcijskemu« subjektu, tj. delavskemu svetu. S to spremembo bi vloga direktorja postala ustvarjalnejša in manj operativna. Direktor bi v sodelovanju z drugimi vodilnimi delavci postal nosilec novih razvojnih idej, ki bodo usklajene s kadrovskimi in materialnimi viri delovne organizacije. V sklepnih stališčih in predlogih je bilo zapisano še, da je treba za ugodnejšo strukturo in ustrežnejše profile kadrov za funkcijo direktorja ustvariti ugodnejšo družbeno »atmosfero«, v kateri bodo prevladali pozitivni vidiki in vrednosti. Zagotoviti bo treba tudi večjo možnost *afirmacije in materialnega stimuliranja direktorja*.⁵⁵

Po juniju 1967 je RS ZSS vse več časa namenil pripravam za drugo reelekcijo. Objavil je študijo o vlogi in položaju direktorja v socialistični ureditvi. Za javnost so bili najzanimivejši rezultati ankete o porabi delovnega časa direktorja. Anketa je odkrila, da je slovenski direktor povprečno tri ure na dan namenil branju pošte, analizi gradiva in pogovoru s strokovnimi službami in kolegijem. Prav toliko časa je bil na službeni poti. Pol ure je porabil za pogovore z organi upravljanja v delovni organizaciji, 26 ur mesečno je bil na različnih sestankih, 30–40 ur pa je namenil strokovnemu usposabljanju. Na podlagi ankete so raziskovalci ugotovili, da je delovni dan slovenskega direktorja povprečno znašal dvanajst ur.⁵⁶

Avgusta je RS ZSS začel uveljavljati predlog, ki ga je njegova analitska skupina oblikovala že slabo leto pred tem in po katerem je bila reelekcija predvidena le za tiste delovne organizacije, katerih poslovni rezultati niso bili dobri in je bilo zato treba najti boljšega direktorja. Za delovne organizacije, ki so dobro poslovale, je bilo predvideno, da bodo direktorju lahko brez razpisa podaljšale mandat. V tem mesecu je republiško sindikalno vodstvo prejelo tudi predlog, naj reelekcijo sploh ukinejo. Predlagatelji so kot razlog navedli poseben položaj direktorja, ker so se njihovi rezultati »tehtali« le vsake štiri leta, delavčevi pa vsak dan. Po tem predlogu naj bi tudi delo direktorja ocenjevali nekajkrat na leto in v primeru slabih rezultatov objavili razpis za novega direktorja.

⁵⁵ AS, 1589, III, šk. 43, Jovo Brekić: Vpogled v simpozij o funkciji direktorja v samoupravnih odnosih, 1968.

⁵⁶ *Delo*, 14. 6. 1967, Kaj počnejo direktorji?, str. 3.

Naslednji mesec je RS ZSS začel oblikovati predloge za spremembo predpisov o reelekciji. V prvem osnutku je predvidel dve spremembi: omejitev reelekcije na direktorje, ki so zaradi slabih poslovnih rezultatov zgubili zaupanje delovne organizacije in širše družbene skupnosti, ter zaostritev odgovornosti za nosilce vodilnih položajev v delovnih organizacijah. Poleg »vsakodnevnega« preverjanja naj bi uvedli še »kompleksnejše« preverjanje vsaj enkrat letno.⁵⁷ Jeseni je RS ZSS dodal še en predlog za spremembo določil zakona o reelekciji, prvotna predloga pa dopolnil in dodelal. Nastalo je besedilo, ki je leta 1968 povzročilo precej vznemirjenja in zaostrilo odnose RS ZSS s posamičnimi republiškimi sindikalnimi »centralami«.

V predlogu, ki ga je RS ZSS poslal Centralnemu svetu Zveze sindikatov Jugoslavije (CS ZSJ), se je zavzel za tri spremembe zakona o reelekciji, ki naj bi jih sprejeli po hitrem postopku. Najprej naj bi uvedli izjemo pri imenovanju direktorjev delovnih organizacij v primeru, ko je bilo njihovo delo ocenjeno kot uspešno in ko ni bilo drugih razlogov, da bi jih zamenjali. V tem primeru bi delavski svet s soglasjem ustrezne družbenopolitične skupnosti dotedanjemu direktorju podaljšal mandat oziroma bi ga ponovno imenoval na to mesto. Drugi predlog je bilo brisanje določb o reelekciji drugih vodilnih delavcev, s čimer bi ukinili njihov poseben položaj v delovni organizaciji in njihovo delo bolj povezali z dnevnim delom in preverjanjem sposobnosti na podlagi poslovnih dosežkov delovne organizacije. Tretji predlog RS ZSS je bil, da je treba trajanje mandata direktorja in drugih organizatorjev proizvodnje tesno povezati z ugotavljanjem »konkretnih« delovnih rezultatov; ko bi se »objektivni« kazalniki poslovnega uspeha poslabšali, bi morali direktorja skupaj z njegovo vodilno ekipo razrešiti in poiskati boljšega. RS ZSS je v pismo, ki ga je skupaj s predlogi poslal CS ZSJ, zapisal, da bodo z upoštevanjem navedenih dopolnil ukinili nepotrebni »formalizem« v primerih, ko zanj ni potrebe, omogočili pa, da bo »institucija razpisa« bolj usklajena z dejanskimi odnosi in prakso.

Centralni svet ZSJ je slovenske predloge obravnaval 10. oktobra 1967 na desetem plenumu. V poročilu plenuma večina članov Centralnega sveta v predlogu ni videla poskusa, da bi opustili institut reelekcije, temveč ga je razumela kot nadaljnji korak pri *osmišljanju in izpopolnjevanju* instituta reelekcije in kot praktičen prispevek k razreševanju vprašanj, povezanih z reelekcijo.⁵⁸ Zato je Centralni svet ZSJ sprejel *osnovno idejo* slovenskega predloga kot enega od mogočih načinov za preseganje protislovij in odpravo slabosti, opaženih pri prvi reelekciji. Ob tem pa je opozoril, da je treba *konkretne formulacije* iz slovenskega predloga dodelati in uskladiti z *zakonodajno tehniko*. Centralni svet je sprejel priporočilo, naj ta predlog čim prej obravnavajo pristojna zvezna telesa.⁵⁹ Del članov Centralnega sveta, ki je

⁵⁷ AS, 540, šk. 566, Predlog sprememb in dopolnitev določil v zvezi z reelekcijo direktorjev in drugih vodilnih kadrov v delovnih organizacijah, 29. 9. 1967.

⁵⁸ AS, 540, šk. 566, Zaključki in stališče CS ZSJ o nalogah sindikata glede reelekcije direktorjev in drugih vodilnih kadrov v delovnih organizacijah, 30. 10. 1967.

⁵⁹ AS, 1589, šk. 270, X. Plenum Centralnega sveta Zveze sindikatov Jugoslavije, 1967.

predlogu RS ZSS nasprotoval, je menil, da je premalo utemeljen. Očitali so mu, da je zožil *iniciativo* direktorja pri *določnejšem angažiranju na vprašanjih perspektivnega razvoja delovne organizacije* ter ga *podvrgel vsakdanjemu ocenjevanju*, kar naj bi pri direktorjih *izzvalo določeno negotovost*. Nasprotniki slovenskih predlogov niso bili zadovoljni tudi z merili za ocenjevanje direktorja, ker med njimi ni bilo *vrste drugih meril, začeniši z izpolnjevanjem družbenega plana in razvojnega programa* in ker tudi ni bila predvidena primerjava rezultatov ocenjevanega podjetja z rezultati drugih podjetij. Strinjali se niso tudi s predvidenim vplivom občinske skupščine in sploh predstavniških teles na izbor direktorja; njihovo stališče je bilo, da je ta vpliv že *več kot očiten in da bi ga bilo treba zmanjšati*.⁶⁰

Po tem plenumu so nekatera republiška sindikalna vodstva javno nasprotovala predlogom RS ZSS, zlasti predsedstvo Republiškega sveta Zveze sindikatov Hrvaške. Slovenske predloge je ocenilo kot nesprejemljive; ti so korak »nazaj« v samoupravnem sistemu in *direkten napad na samoupravljanje*. Ko so tudi druga republiška sindikalna vodstva odrekla podporo, je Centralni svet ZSJ zavrnil slovenska stališča, češ da *lahko obidejo reelekcijo in negativno vplivajo na ta ustavni princip*.⁶¹

Konec leta 1967 se je v jugoslovanskem časopisu razvnela polemika o predlogih RS ZSS. Na številne kritike je odgovoril njegov predsednik Ivo Janžekovič v članku, ki ga je objavila *Borba*. Bil je presenečen nad kritiko hrvaškega sindikalnega vodstva, ki da je uporabilo »prevelike« besede. Pojasnil je, da je RS ZSS pri oblikovanju predlogov vodila zgolj želja, da okrepi družbeno vlogo direktorja kot organa samoupravljanja in predstavnika družbe v delovni organizaciji. S tem pa ni nameraval zmanjševati vpliva in vloge »širše družbene skupnosti«, ker se zaveda, da morajo republiška in občinske skupščine ostati pomemben člen v procesu reelekcije, saj jim ne more biti vseeno, kakšno kadrovsko politiko imajo delovne organizacije in kako poslujejo. Janžekovič je bistvo slovenskih predlogov razložil s tem, da mora biti zamenjava vodilnih delavcev v delovnih organizacijah odvisna od rezultatov poslovanja in gospodarjenja in da postaneta tako ocenjevanje in z njim povezana zamenjava slabih direktorjev »priroden« del poslovne politike.

RS ZSS je po burnem odzivu iz drugih republik še enkrat razpravljajal o predlogih za spremembo določil zakona o reelekciji. Člani so v daljši razpravi znova ugotovili, da imajo prav, ko si prizadevajo postaviti reelekcijo v *kontekst širših družbenih interesov*, zaradi katerih je treba doseči kar največje soglasje med *samoupravljaljavi* v delovnih organizacijah in družbenopolitičnimi skupnostmi ter zagotoviti *širše angažiranje subjektivnih sil v občini in republiki*. Po mnenju članov je bila takšna usmeritev nujna, saj bi se sicer reelekcija preveč *zaprla* in ostala le *stvar* delovne organizacije,⁶² bila pa je tudi dovolj stvarno utemeljena. Prva reelekcija je namreč

⁶⁰ AS, 540, šk. 564, Diskusijski material o volitvah organov upravljanja, imenovanja in razrešitve direktorjev v delovnih organizacijah, Beograd, december 1967.

⁶¹ AS, 1589, šk. 270, Kratak povzetek stališč v zvezi s predlogom RS ZSS in odziv v tisku, 1967.

⁶² AS, 1589, šk. 270, Mnenje ožjega sestava Komisije za družbeno ekonomske odnose in ekonomsko

pokazala, da je treba povečati družbeno vlogo direktorja v gospodarskem sistemu. V primerjavi z drugimi *samoupravljavci* v delovni organizaciji so bili direktorji v podrejenem, *nelogičnem in nenačelnem položaju*, saj je reelekcija veljala le zanje. Da bi odpravili to protislovje, je RS ZSS predlagal opustitev redne reelekcije; uporabili bi jo le, ko bi se *za to pokazala potreba* oziroma ko bi se poslabšali poslovni rezultati delovne organizacije.⁶³ Po tem predlogu, ki je bil po mnenju članov RS ZSS skladen z reformnimi načeli, bi morali vsako leto vsaj enkrat oceniti direktorjevo delo in v primeru slabih poslovnih rezultatov opraviti reelekcijo. Na tem sestanku je RS ZSS predlagal tudi ukinitve reelekcije za druge vodilne delavce, s čimer bi ukiniteli njihov poseben položaj v podjetju in jih prisilili k boljšemu delu, saj bi bili drugače hitro zamenjani.

Vprašanje je, koliko bi sprejem slovenskih predlogov prispeval k boljšim rezultatom druge reelekcije; rezultati so bili namreč daleč od pričakovanih. Vsi politični dejavniki v državi so se strinjali, da je bila druga reelekcija neučinkovita, saj ni zagotovila hitrejše menjave neuspešnih direktorjev.⁶⁴ Po oceni Zveznega zavoda za statistiko je reelekcija leta 1968 zajela 3120 direktorjev. Od tega jih je bilo ponovno imenovanih 2700. 250 novo imenovanih jih je pred reelekcijo zasedalo vodilna mesta v podjetjih, le 138 jih še ni nikoli bilo na vodilnih mestih. Več kot polovica direktorjev je bila v najustvarjalnejšem življenjskem obdobju, tj. med 40 in 50 letom starosti. Njihova strokovna izobrazba je bila naslednja: 900 jih je imelo visoko, 550 višjo, nekaj manj kot 900 srednjo šolo, 550 pa izobrazbo visokokvalificiranega delavca. V Sloveniji je direktorsko mesto zasedlo 35 »novincev«, v Srbiji 49, v Makedoniji 18, na Hrvaškem 14, v Bosni in Hercegovini 12, v Črni gori pa nobeden.⁶⁵

RS ZSS je našel vrsto razlogov, zakaj v Sloveniji reelekcija leta 1968 ni prinesla zelenih učinkov. V manjših delovnih organizacijah na podeželju in v manj razvitih občinah je bila *osnova za izbor preozka*, zato se je na razpis praviloma prijavil le en kandidat, navadno dotedanji direktor. Tudi v mestih in industrijskih središčih, kjer so bila največja podjetja, ni bilo večjega zanimanja za razpise. Kljub večkratnim ponovitvam razpisov in »milim pogojem« (največkrat so zahtevali le ustrezno izobrazbo in delovne izkušnje), se na razpis ni prijavil nihče.⁶⁶ RS ZSS je kot glavni razlog navedel splošno zaostritev gospodarskega položaja in negotovo usodo delovnih organizacij, ki so se znašle pred stečajem. Pomemben razlog so bile tudi slabe plače direktorjev in nizek položaj direktorske funkcije na družbeni lestvici. Za pičle rezultate druge reelekcije so bile deloma krive tudi občine. V nekaterih so razpisni postopek izvedli samo formalno, v drugih so bila statutarna določila preširoka

politiko glede pobud in predlogov ter doseganje razprave in pisanja v tisku o izvedbi reelekcije direktorjev ter vodilnih delavcev v delovnih organizaciji, 1967.

⁶³ AS, 1589, šk. 270, Izhodišča RS ZSS.

⁶⁴ Delo, 16. 10. 1968, Direktor naj ne bo v ustavi, str. 3.

⁶⁵ Delo, 25. 2. 1969, Kakšen je profil našega direktorja, str. 3.

⁶⁶ AS, 1589, šk. 248, Informacija o poteku reelekcije direktorjev delovnih organizacij in aktivnosti ZK, 3. 4. 1968.

ali pa zapisana tako, da so mlajšim onemogočala kandidaturo. Tako so npr. v Celju leta 1967 sprejeli sklep, da bodo posebno skrb namenili reelekciji direktorjev, ker številni vodilni v delovnih organizacijah niso imeli ustrezne izobrazbe. Po letu in pol so ugotovili, da ni prišlo do sprememb v izobrazbeni strukturi. Drugo reelekcijo so izvedli v 36 podjetjih. Zamenjali so le štiri direktorje, in še to zato, ker prejšnji niso kandidirali. Tako se izobrazbena struktura direktorjev na Celjskem ni zvišala, tretjina direktorjev še vedno ni imela ustrezne izobrazbe.⁶⁷

Leta 1969 in večji del leta 1970 RS ZSS reelekciji ni namenil nikakršne pozornosti. Šele novembra 1970 so njegovi člani znova začeli razmišljati, kako dopolniti zakonodajo o reelekciji, da bi povečali možnosti za zamenjavo neuspešnih direktorjev.

XV. USTAVNI AMANDMA

Leta 1968 so politiki in po njihovem nalogu tudi pravni strokovnjaki pogosto iskali odgovor na vprašanje, kakšno mesto naj dobi direktorska funkcija v ustavnih spremembah. Dileme so bile, ali naj direktor še ostane organ upravljanja ali ne, naj bo le organizator proizvodnje ali naj opravlja tudi vlogo »zaščitnika države«, kakor je bilo dotlej. Do jeseni je bilo vse več tistih, ki so se nagibali k predlogu, naj direktor zgubi položaj ustavne kategorije, ker je bila njegova vloga *vseskozi problematična*. Posamezniki, npr. Pavle Gantar, so temu javno nasprotovali. V časniku *Delo* je objavil članek, v katerem je zagovarjal stališče, da mora direktor ostati ustavna kategorija že zaradi tega, ker je odgovoren za upravljanje z družbeno lastnino in za zakonito poslovanje.⁶⁸ Podobno je bilo tudi mnenje direktorjev, ki se je pokazalo v objavljenih intervjujih in anketah. Če »smo« materialno in kazensko odgovorni, so menili direktorji, potem je treba »naš« položaj »jasneje« opredeliti v zakonskih predpisih.⁶⁹ Po izsledkih ankete, ki jo je aprila 1968 na simpoziju o vodstvenih in strokovnih delavcih predstavil strokovnjak za sociologijo dela Josip Županov, so si jugoslovanski direktorji različno razlagali svojo funkcijo. Polovica vprašanih je menila, da je njihova funkcija v prvi vrsti družbenopolitična, druga polovica pa je dajala prednost vlogi poslovnega vodje ali menedžerja; direktor zanje ni bil politični funkcionar, temveč poseben poklic v gospodarstvu. To so utemeljili s tem, da tudi na partijskih sestankih direktorja obravnavajo kot poslovnega vodjo in organizatorja proizvodnje. Vsi anketirani direktorji na blejskem simpoziju pa so bili po poročilu Županova nezadovoljni s svojim položajem. Menili so, da bi morali imeti več pristojnosti, zlasti pri »medosebni kontroli« in pri imenovanju svojega tima. Na vprašanje, kolikšen ugled uživajo, so odgovorili, da ga imajo največ v delovnih

⁶⁷ *Novi tednik (NT)*, 11. 6. 1969, Celju bije plat zvona, str. 6.

⁶⁸ *Delo*, 8. 10. 1968, Bo direktor izpadel iz ustave, str. 3.

⁶⁹ *Delo*, 12. 10. 1968, Kakšno je mnenje direktorjev?, str. 3.

organizacijah. Po položaju na družbeni lestvici »so se uvrstili« nekako na sredino. Anketa je še pokazala, da se je v Jugoslaviji uveljavil »negativen stereotip« direktorja in da je večina direktorjev nasprotovala reelekciji po štirih letih.⁷⁰

Partijski funkcionarji, ki so imeli pomembno vlogo pri nastajanju ustavnih dopolnil, so imeli drugačne načrte z vlogo direktorja v družbenoekonomski ureditvi. Njihovo stališče je bilo, da opredelitev direktorske funkcije ne sodi več v ustavo, ker ta funkcija v *samoupravni piramidi* ne more več zavzemati *nadpoložaja* oziroma položaja *samoupravljalca s posebnimi in pomembnimi zakonitimi pooblastili*. Po njihovem načrtu bi bilo treba pospešiti proces *izginjanja elementov politične oblasti* iz direktorske funkcije, s čimer bi se ta funkcija postopoma preoblikovala v odgovorno delovno mesto v tehnični organizaciji dela. Namesto ustave bi nove naloge direktorja opredelili s posebnim zakonom in v statutu delovne organizacije. Po mnenju Petra Toša in drugih partijskih funkcionarjev bi morale ustavne spremembe delovnim organizacijam omogočiti, da bodo lahko bolj kot dotlej sprejemale direktorje kot strokovnjake. Njihova avtoriteta bi bila tako zasnovana predvsem na strokovnem znanju in sposobnostih, ne pa na ustavnih določilih.⁷¹

Med ustavnimi dopolnili, ki jih je konec decembra 1968 sprejela zvezna skupščina, je bil tudi XV. amandma. Besedilo je bilo kratko: *Uresničujoč samoupravljanje v delovnih organizacijah kot celoti lahko delovni ljudje določene funkcije, ki pripadajo delavskemu svetu, poverijo drugemu ustreznemu organu upravljanja, določene izvršilne funkcije pa kolegijskim individualnim organom, ki jih voli delavski svet.*⁷² Amandma je prinesel novo pravno podlago za organizacijo in delovanje organov upravljanja v delovnih organizacijah. Namen je bil odpraviti določbe, ki so motile nadaljnji razvoj samoupravne organiziranosti v delovnih organizacijah. To je pomenilo, da vodenja v delovnih organizacijah, funkcij organov upravljanja, časa trajanja mandatov, nastavitvev in razrešitev vodilnih delavcev ni več urejala zakonodaja, temveč je bilo vse to prepuščeno delovnim organizacijam in njihovim statutom.

Zakonodajalec ni poskrbel za obvezno razlago amandmaja, zato je bil v naslednjih dveh letih predmet številnih razprav, razmišljanj, sporov in različnih mnenj. Nekateri so ga sprejemali kot možnost organizacijskih sprememb v veljavni samoupravni ureditvi, drugi pa so v njem videli priložnost, da najdejo nove organizacijske oblike, ki pa so bile težko združljive s socialistično ureditvijo.

Do avgusta 1969 so bila tolmačenja XV. amandmaja v Sloveniji precej različna. Še najmanj konkretne in uporabne so bile razlage partijskih funkcionarjev; amandma so razlagali kot *temelj za samoupravno organiziranost, ki ponovno vodi k združitvi deljenih notranjih funkcij in k integraciji doslej umetno ločenih funkcij v nedeljivo celoto, v kateri naj bo delavski svet enako posloven organ kot je kolekti-*

⁷⁰ Delo, 23. 1. 1969, Direktorji-želje in realnost, str. 3.

⁷¹ Delo, 16. 10. 1968, Direktor naj ne bo v ustavi, str. 3.

⁷² UL SFRJ, št. 55/607, 30. 12. 1968, Ustavni amandmaji, XV amandma.

ven izvršni organ tudi samoupraven organ.⁷³ RS ZSS je v besedilu amandmaja, ki je govorilo o *kolektivnih in individualnih* organih samoupravljanja, videl zakonski akt, ki je na široko odprl možnost, da se samoupravljanje v delovnih organizacijah organizira bolj funkcionalno in racionalno.⁷⁴ V delovnih organizacijah je prevladala ugotovitev, da mora delavski svet še ostati, vse druge oblike samouprave pa so prepuščene njihovi presoji in potrebi. Najspornejši je bil obstoj upravnega odbora, saj niso vedeli, ali naj ga imenujejo ali ne. Ponekod bi ga zamenjali s poslovnim odborom, drugod ga sploh niso nameravali ustanoviti. Veliko delovnih organizacij pa se je zavzemalo, da ostane tak, kakšen je bil. Nejasne so bile vloge direktorja in njegove pristojnosti.⁷⁵

O amandmaju se je razpisalo tudi časopisje. *Delo* je 15. avgusta 1969 objavilo članek, ki je jasno in razumljivo predstavil bistvo ustavnih sprememb in z njimi povezane naloge delovnih organizacij. V skladu s tem dopolnilom je morala delovna organizacija ohraniti delavski svet. Za večjo učinkovitost dela in reševanje zapletenih nalog pa lahko »najde« nove oblike upravljanja oziroma kolektivne izvršne organe. Število teh organov, ki jih voli delavski svet, je lahko neomejeno. XV. amandma je omogočil delovni organizaciji, da v statutu sama določi organizacijo upravljanja, tj., koliko in katere kolektivne in individualne organe bo imela, določi pravice in dolžnosti vsakega organa in kot tretje določi postopek volitev in razrešitve za vse organe.⁷⁶

Najvišje politično telo v republiki, sekretariat CK ZKS, je skupaj s predsedstvom RS ZSS šele 3. novembra 1969 obravnaval idejna izhodišča in namere XV. amandmaja. V obsežnem dokumentu, ki je bil izhodišče za razpravo, je bilo zapisano, da amandma teži k večji učinkovitosti pri upravljavskem delu. Temeljil je na spoznanju, da je treba v vsaki delovni organizaciji organizacijo upravljaljskega dela čimbolj združiti z organizacijo poklicnega dela, ker *navidezni različni interesi povzročajo razslojevanje delovnega kolektiva na tiste, ki lahko delujejo le v sklopu nekih političnih pristojnosti upravljaljske strukture in tiste, ki poleg tega lahko kot strokovnjaki odločajo tudi o vseh drugih vprašanjih, ki so si jih kot posebna struktura v delovnem kolektivu izločili iz vsebine upravljanja in jih zadržali v svoji dejanski pristojnosti ožjega odločanja*. Prizadevanja za združevanje poklicne in upravljaljske funkcije je amandma povezal z večjo delitvijo samoupravnih funkcij, pri čemer so funkcije delavskega sveta ostale nespremenjene. Izvršilne funkcije je amandma prepuščal organom, ki jih bo delovna organizacija sama določila v statutu. Posebej je bilo poudarjeno, da se amandma ne spušča v *oblikovanje* teh organov. Opozorjeno je bilo še, da je amandma predpostavil, da je treba pri opredeljevanju organizacije upravljaljskega dela izhajati iz realnih razmer, v katerih posluje delovna organizacija. Odprl je torej

⁷³ *Delo*, 29. 7. 1969, Bistvo ni v razmejevanju »vodenja« in »upravljanja«, str. 3.

⁷⁴ AS, 540, šk. 587, Zapisnik 15. razširjene seje predsedstva RS ZSS, 2. 7. 1969.

⁷⁵ *Delo*, 9. 8. 1969, Upravni odbori ali direktorji, str. 12.

⁷⁶ *Delo*, 15. 8. 1969, Delavcu ne bodo okrnjene pravice samoupravljalca, str. 3.

široke možnosti za uveljavitev večje in smotrnejše delitve upravljaljskega dela, v kateri lahko *vsakdo dela tisto, kar mu je zaupano, kar zna in zmore*. S tem pa je ustavno dopolnilo zahtevalo tudi večjo izvornost pri *normativnem reguliranju oblik in postopkov, preko katerih bodo zaposleni lahko uresničevali svoje pravice in dolžnosti*.⁷⁷

Precej prostora je obravnavani dokument namenil novi podobi, ki jo je XV. amandma dodelil direktorju. Strnjeno povedano: direktorju je odvzel z ustavo določen položaj, direktor je postal individualni izvršni organ, torej samoupravni funkcionar, ki so mu delavci zaupali izvršilne funkcije v procesu upravljanja delovne organizacije. Pomembna sprememba je bila v tem, da ga je lahko izvolil le delavski svet. V delovni organizaciji je bilo lahko več individualnih izvršnih organov. Poleg individualnega je za večje delovne organizacije amandma predvidel tudi kolektivni izvršni organ. Statusno sta bila izenačena, saj sta bila oba odgovorna delavskemu svetu.⁷⁸

Na začetku novembra 1969 je prišlo na republiški ravni do poenotenja stališč do XV. ustavnega amandmaja, v delovnih organizacijah pa so bila ta stališča še vedno precej različna in drugačna od uradnega. To dokazuje seja RS ZSS 14. novembra 1969. Na njej so se prepričali, da *znotraj* delovnih organizacij prevladuje mnenje, da bi bilo treba samoupravljanje *zožiti*, in sicer tako, da se zmanjša pristojnosti delavskemu svetu. Vse bolj je prevladalo mišljenje, da so seje tega najvišjega organa upravljanja v delovnih organizacijah le *zapravljanje časa* in da bi zadeve, o katerih razpravljajo na sejah, *lažje rešili na drug način*. V *posameznih okoljih* so se odločili, da bodo upravne odbore zamenjali s poslovodnimi organi, v katerih ne bodo »sedeli« delavci, temveč voljeni strokovnjaki. Člani RS ZSS so menili, da XV. amandma ne dopušča ukinjanja dotlej že razvitih oblik samoupravljanja, temveč je njegov namen, da samoupravljanje *racionalizira in ga napravi bolj učinkovitega*. Podobno stališče je zagovarjal tudi predsednik republiškega izvršnega sveta Stane Kavčič. Priznal je, da se je nekaj časa tudi sam zavzemal za imenovanje strokovno močnih in uspešnih poslovodnih odborov v delovnih organizacijah. Pozneje je mnenje spremenil in podprl natančnejšo opredelitev statusa poslovodnega odbora, ker se je bal, da se bodo prek poslovodnega odbora *poskušale tihotapiti kot samoupravne in socialistične tiste ideje, ki pomenijo korak nazaj*. Predlagal je, da se naloge poslovodnega odbora natančno določijo in da njegove člane imenuje delavski svet.⁷⁹

Slovenija ni bila edina republika, v kateri je konec leta 1969 grozilo, da se bo uresničevanje XV. amandmaja izrodilo. Podobno, če ne še huje, se je dogajalo v drugih republikah. Takšen potek je bil za Edvarda Kardelja, vodilnega partijskega ideologa, resno opozorilo, da je treba poseči v dogajanje. To je storil konec novembra in v naslednjem letu je tej problematiki namenil veliko pozornosti. Kardelj je

⁷⁷ AS, 540, šk. 587, Temeljne idejnopolitične dileme ob uveljavljanju XV. ustavnega amandmaja za spremembo ustave SFRJ.

⁷⁸ *Prav tam.*

⁷⁹ AS, 540, šk. 585, Zapisnik 8. seja RS ZSS, 14. 11. 1969.

od vsega začetka nasprotoval ideji o enotnosti upravljanja in vodenja v podjetju, po kateri bi se delavski svet in poslovodni odbor združila. Zanj je bila združitev poslovnega in tehnološkega vodenja ter funkcij delavskega sveta nesprijemljiva in tudi neizvedljiva. Menil je, da delavski svet kot kolektivni organ ni sposoben učinkovito voditi delovnega procesa, zato bi *neizogibno prišlo do prevlade izvršnih to je birokratsko-tehnoloških tendenc*.⁸⁰ Posledica bi bila, da bi delavski svet zgubil položaj najvišjega organa samoupravljanja in postal privesek poslovodnega odbora.⁸¹ Njegovo izhodišče je bilo, da se funkcija upravljanja s stvarmi oziroma s proizvodnjo ne sme mešati s funkcijo upravljanja z ljudmi, saj bi v tem primeru močno prizadeli, če že ne zgubili obe funkciji. Napovedal je, da bi ob takem razpletu samoupravljanje zelo kmalu dobilo status nepotrebne dejavnika in bi postalo ovira pri gospodarskem napredovanju. Samostojnost poslovodnega odbora bi se povečala, kar bi krepilo njegove težnje, da se osamosvoji pri vodenju tehnološko-proizvodnega procesa. Vodstvo delovne organizacije se bo sprijaznilo z omejenimi pristojnostmi, popustilo bo pri uresničevanju svojih stališč ter ne bo hotelo prevzeti odgovornosti za svoje delo. Kardelj je vztrajal, da je treba zagotoviti delavskemu svetu, da ostane ne samo glavni, temveč edini nosilec *sinteze vseh problemov, protislovij in konfliktov, ki nastajajo v odnosu med ljudmi*,⁸² ostati mora samostojen in najvišji organ odločanja v podjetju, ki bo še naprej združeval funkcijo *upravljanja s stvarmi* in funkcijo *upravljanja z ljudmi*. Poslovodni odbor mora ostati organ uprave in prevzeti vodenje proizvodnega procesa.⁸³ Ko je Kardelj predstavljal razmerje med obema organoma, je vedno poudarjal, da s tem, ko se bori za sposoben delavski svet, ne misli, da je treba *popolnoma odpreti vrata delavskemu svetu, da bo čisto samovoljno postavljaj in odstavljaj* vodilne ljudi. Strinjal se je s tistimi, ki so zahtevali, da je treba tehnično vodstvo »zaščititi« pred delavskim svetom, po njegovem mnenju tako, da delavski svet lahko člane tega vodstva ocenjuje le po določenih merilih, npr. po delovnih uspehih in tehnološkem napredku. Uravnoteženo poslovanje je zahtevalo, da je treba tehničnemu vodstvu *dati zadosti močno hrbtnico, da se lahko upre zaostalim tendencam delavskega razreda. Postaviti je treba obrambne možnosti in se boriti proti delavskemu svetu, ki bi vztrajal na zaostalih pozicijah*.⁸⁴

Tistim, ki so razmišljali, da je treba »zavreči« samoupravne odnose in najti »modre, genialne direktorje«, ki bodo rešili vse probleme, je Kardelj odgovoril, da se motijo. Prvič zato, ker v državi takih direktorjev ni ali pa jih je zelo malo. Drugič pa zato, ker bi takšni avtoritativni direktorji hitro prišli v spor z delavskim svetom in z zaposlenimi delavci, česar pa si ne smejo privoščiti, če hočejo ostati dlje na svo-

⁸⁰ AS, 1589, šk. 19, Referat Edvarda Kardelja na seji Centralnega sveta ZSJ, 10. 11. 1969.

⁸¹ AS, fond Edvard Kardelj-Krištof (sign. fonda: 1521), šk. 19, Zapis razgovora Edvarda Kardelja z razširjenim političnim aktivom Celja, 27. 11. 1969.

⁸² *Prav tam*.

⁸³ AS, 1521, šk. 20, Stenogram razgovora Edvarda Kardelja s člani delavskega sveta in vodilnim osebjem Tovarne Treska v Skopju, 19. 10. 1970.

⁸⁴ AS, 1521, šk. 20, Zapisnik razgovora Edvarda Kardelja z delavci RS ZSS, 25. 11. 1970.

jem položaju. Ker potrebuje direktor njihove glasove in podporo, bi se bil prisiljen odločiti v nasprotju z interesi podjetja in njegovim razvojem.⁸⁵ Kardelj ni nasprotoval krepitvi direktorskega položaja; funkcija direktorja je bila zanj pomembna, saj je združevala *mandatarstvo kolektiva* in *mandatarstvo družbe*. Menil je, da delajo v Jugoslaviji napako, ko hočejo iz ene skrajnosti, ko je direktorje imenovala država, uveljaviti drugo, ko direktorje imenuje podjetje. Socialistična družba potrebuje sodobno organizacijo dela in strokovno visoko usposobljene menedžerje. Zato jih je treba zaščititi in jim dati dovolj velike pristojnosti, da se uprejo delavskim svetom, če ti vztrajajo na *zaostalih pozicijah*. Ob tem pa je vztrajno poudarjal, da direktorji ne smejo pozabiti, da so tudi oni odgovorni za to, da bo v podjetju samoupravljanje na *sami konici* tehnološkega procesa, ne pa na *njegovem repu*.⁸⁶

Kardeljeva prizadevanja, ki so se do novembra 1970 stopnjevala, pa niso bila deležna zelenega odmeva. Konec leta so bile v državi še vedno številne delovne organizacije, ki svojih samoupravnih aktov niso prilagodile »duhu«⁸⁷ ustavnega dopolnila, temveč so obdržale organiziranost, veljavno pred decembrom 1968. Nekatere so vnesle le manjše popravke, s katerimi so spremenile pristojnosti izvršnih teles in njihovo razmerje z delavskim svetom.⁸⁷

Podobno se je dogajalo tudi v Sloveniji. Veliko delovnih organizacij je določila XV. amandmaja uresničilo tako, da so namesto dotedanjih upravnih odborov ustanovile poslovodne odbore. Za oblast je bilo *nesprejemljivo*, da so jim *nemalokrat* priznale več pravic, kakor so jih imeli upravni odbori, ter da so »delavčevo pravico v samoupravnem odnosu do delavskega sveta in individualnega poslovnega organa pogostokrat omejile na ti. »pravico iniciative«. Problem je bil še toliko težavnejši, ker ta pravica ni bila jasno določena in je pogosto zamenjala pravico do odločanja.⁸⁸

POLITIČNI OBRAČUN Z DIREKTORJI

Leta 1969 v Sloveniji ni bil nihče od vpletenih zadovoljen z rezultati, doseženimi pri preoblikovanju položaja direktorja. Republiški izvršni svet je videl uspeh v tem, da je zmanjšal vpliv partije na imenovanje direktorjev, pa tudi na njihovo delo, bil pa je nezadovoljen, ker se je njihova neugodna starostna in izobrazbena struktura boljševala tako počasi. Zagreti sindikalni delavci so skovali teorijo, da so direktorji

⁸⁵ AS, 1589, šk. 19, Zabeležka razgovora Edvarda Kardelja s razširjenim političnim aktivom Celja, 27. 11. 1969.

⁸⁶ AS, 1589, šk. 19, Zapis razprave Edvarda Kardelja na sestanku s političnim aktivom mariborskega območja, 28. 11. 1969.

⁸⁷ AS, 540, šk. 597, Informacija o uresničevanju ustavnega amandmaja XV in o aktualnih problemih nadaljnjega razvoja samoupravljanja v delovnih organizacijah, november 1970.

⁸⁸ AS, 540, šk. 646, Zapisnik 23. korespondenčne seje RS ZSS, 20. 7. 1972.

njihovi nasprotniki.⁸⁹ Njihovo nezadovoljstvo je bilo uperjeno proti novi generaciji uspešnih in odločnih direktorjev, ker so premalo upoštevali delavske samoupravljavske pravice.

Zagotovo je bil najbolj nezadovoljen CK ZKS, ki je tako kakor zvezno partijsko vodstvo ocenil, da sta upravljavska moč in finančni vpliv direktorjev premočna, saj sta odločno prestopila meje podjetij. Najvišji partijski funkcionarji so »skovali« kri-latico, da ima republiški izvršni svet s pomočjo 70 direktorjev in nekaj predsednikov občin v Sloveniji vso oblast.⁹⁰ Leta 1968 so njegovi vodilni člani začeli izražati negativen odnos do vplivnih in sposobnih direktorjev, ki so jih imenovali *menedžerji* in jih tako ločili od drugih direktorjev. Kardelj je konec leta 1968 ugotovil, da je zaradi slabosti v gospodarskem sistemu menedžerski sloj *včasih preveč svoboden v svojem delovanju, zato začenja dobivati obliko samostojne politične in gospodarske sile* in na *nov način obnavlja že razbiti skupinsko-etatični monopol*.⁹¹ V naslednjem letu je Kardelj označil menedžerje za predstavnike birokratsko-tehnološkega sloja, ki je tesno povezan z že preseženimi družbenimi odnosi, tudi v kapitalistični ureditvi. Pri tem se je skliceval na poročila s Švedske, ki so navajala, da v tej razviti kapitalistični državi menedžerski sloj vse bolj prihaja v »spor« z delničarji in se vse bolj povezuje z delavci, zaposlenimi v podjetju.⁹² Leta 1969 je Kardelj še sprejemal njihovo sobivanje v socialistični družbi, toda pod pogojem, da so menedžerji dejansko in ne le formalno odgovorni delavskemu svetu in da so *objektivno zainteresirani za samoupravljanje*.⁹³

Ob prehodu v 70. leta pa je partijski vrh zaostрил svoj odnos, zlasti do uspešnih direktorjev. Njihov največji greh je videl v tem, da so ostali goreči zagovorniki gospodarske reforme tudi potem, ko je ta zgubila politično podporo, kar jih je dokončno oddaljilo od političnega vodstva, ki jih je obtožilo, da so nosilci negativnih družbenih gibanj, med katerimi so na prvo mesto postavili tehnokratizem. Vsebina tega »skrajno negativnega pojava« leta 1970 še ni bila določena. Kardelj je v pripravah na kongres samoupravljavcev označil tehnokratske tendence kot sile, ki *razpolagajo z delom dela, zato kot samostojna sila stojijo nasproti delavcem*.⁹⁴ Leta 1972 so v Jugoslaviji sprejeli definicijo tehnokratizma, ki je bila še precej groba in politično neizostrena: tehnokrati so bili tisti, največkrat poslovno uspešni direktorji in drugi vodilni delavci v podjetjih, bankah in zavarovalnicah, ki prihodnosti države niso videli v razvoju samoupravljanja, temveč v *demokraciji in ekonomsko zdravi družbi*,

⁸⁹ GV, 8. 1. 1988, Nemogoči kentavrski kompromisi, str. 10–12.

⁹⁰ AS, 1521, šk. 23, Razprava Edvarda Kardelja na sestanku z ožjim političnim aktivom Beograda, 17. 2. 1973.

⁹¹ AS, 1589, šk. 17, Zabeleška o izlaganju Edvarda Kardelja na RT Beograd, 11. 1. 1968.

⁹² AS, 1521, šk. 18, Zapis razgovora Edvarda Kardelja s predstavniki Inštituta za proučevanje mednarodnega delavskega gibanja, 5. 6. 1969.

⁹³ AS, 1589, šk. 19, Zapis razprave Edvarda Kardelja na sestanku s političnim aktivom mariborskega območja, 28. 11. 1969.

⁹⁴ AS, 1521, šk. 20, Zabeleška o novih sugestijah za pripravo referata na kongresu samoupravljavcev, 16. 6. 1970.

v kateri ni prostora za organizacije združenega dela, temveč le za podjetja, ki so organizirana tako, da na prostem trgu tekmujejo za čim večji dobiček [Prinčič in Borak 2006: 260]. Za tehnostrate so bili označeni tudi vsi ostali, ki so si prizadevali, da zasežejo pravice samoupravljalcev v organizacijah združenega dela pri delitvi dohodka in še na drugih področjih, in na ta način spodrinejo oblast delavcev zato, da zavarujejo svoje interese in monopole [Prinčič in Borak 2006: 260]. Politični forumi so tehnokratizem predstavljali kot pojav, s katerim si posamezni tehnični in ekonomski strokovnjaki lastijo in tudi izborijo prednostni položaj in si v razmerah delitve dela ... tak položaj uzurpirajo, da bi manipulirali z ljudmi in dohodkom.⁹⁵ Tehnokrati so se med seboj tesno povezali in ustvarili centre ekonomske moči, ki so rušili enotnost jugoslovanskega trga in škodovali skupnim interesom.⁹⁶

Leta 1973 je Kardelj to ideološko opredelitev tehnokratizma kot eno največjih deformacij socializma še razširil. *Tehnokratsko-monopolističen odnos in tendence so velika ovira za nadaljnji razvoj*, je povedal v intervjuju za RTV Ljubljana in RTV Beograd. To pa zato, ker se je opredmeteno minulo delo, ki se odliva v družbeno akumulacijo začelo preko koncentracije in centralizacije vse bolj izmikati samoupravnemu nadzoru delavcev. Odtujeni skladi akumulacije so se začeli osamosvajati v rokah upravljaljskih vrhov v proizvodnji, zunanji in notranji trgovini, bankah in drugih gospodarskih organizacijah. Tako kakor že večkrat pred tem je tudi tokrat poudaril, da napad na tehnokratizem ni tudi napad na tehnično inteligenco in nezaupanje do nje. Funkcija direktorja je v socializmu nujna. Toda, ko se ta funkcija in funkcije drugih poslovnih organov začnejo povezovati z monopolnim razpolaganjem sredstev za proizvodnjo oziroma razširjeno reprodukcijo in zlasti s sredstvi družbene akumulacije in se na ta način onemogoča delavcem, da imajo popoln nadzor nad tem in sprejmejo o tem odločitve mimo delavcev, potem je to tehnokratizem.⁹⁷

Za celotno predstavitev te »stranpoti« je treba upoštevati še pogovor Kardelja s političnim aktivom Beograda, v katerem je označil tehnokratizem za eno največjih protislovij v jugoslovanski družbi. Tehnokratom se je v sistemu, kjer je družbeni kapital decentraliziran in dan v upravo delavcem, posrečilo ta kapital izvleči spod nadzora delavcev in ga podrediti svojemu. Tako je dobil večjo silo in družbeno moč kakor v kapitalističnem svetu, kjer je temelj zasebni kapital in je ta pojav v podrejenem položaju.⁹⁸

Pojem tehnokratizem je dobil določnejšo oznako šele leta 1974. Poistovetili so ga s prizadevanji za prevzem oblasti in definirali kot diktaturo posebnih skupin nad večino. »Tehnokratom« so očitali, da so se s politično birokracijo povezali v kontrarazred. Rast tehnokratizma v industriji in tudi v drugih gospodarskih de-

⁹⁵ GV, 24. 3. 1972, Le s teamskim delom je moč kljubovati tehnokratskim pojavom, str. 1.

⁹⁶ GV, 28. 3. 1972, Stališče druge konference ZSJ, str. 1.

⁹⁷ AS, 1521, šk. 23, Intervju Edvarda Kardelja za RTV Ljubljana in RTV Beograd, 1973.

⁹⁸ AS, 1521, Razprava Edvarda Kardelja na sestanku z ožjim političnim aktivom Beograda, 17. 2. 1973.

javnostih so povezali s povečevanjem gospodarskega kriminala [Prinčič in Borak 2006: 261].

V prvi polovici 70. let v Jugoslaviji ni šlo le za partijski obračun s *tehnokratsko monopolitičnim pačenjem samoupravnih odnosov*, temveč tudi z zagovorniki liberalnih idej. Po partijski definiciji so bili to tisti, ki so se spogledovali s kapitalistično ekonomijo. Kot zagovorniki ekonomskih teorij Johna M. Keynesa in drugih kapitalističnih ekonomistov so bili naklonjeni stihiji, povelečevanju trga, zasebni lastnini in svobodnemu podjetništvu. Nasprotovali so posegom partije v gospodarsko življenje in podcenjevali samoupravljanje [Prinčič in Borak 2006: 262–262].

Oblast je obračun s tehnokrati in zagovorniki liberalnih idej dvignila na raven idejnega boja in predstavila kot prelomni trenutek v novejši zgodovini države. V Sloveniji so leta 1970 začeli pripravljati seznam, na katerem je bilo za zamenjavo predvidenih več sto direktorjev bank, zavarovalnic, uspešnih notranje- in zunanjetrgovinskih ter industrijskih podjetij. Prikrita čistka med direktorji in njihov beg v tujino sta se začela leta 1971, leta 1972 se je okrepila in postala javna. Aprila 1972 je CK ZKS obsodil prakso »zadnjih let«, ki je pri imenovanju vodilnih delavcev dajala prednost strokovnosti in izobrazbi, zanemarila pa delovne izkušnje in zlasti *moralno-politične* vrednote kandidatov. Zahteve po slednjih so iz javnih razpisov skoraj izginile. CK ZKS je sklenil ustaviti tako prakso kadrovanja in preiti v »ofenzivo«, s katero bo na vsa ključna mesta postavil *osebe*, ki bodo *strokovno, idejno-politično in moralno sposobne uresničevati naloge, ki so pred njimi*.⁹⁹ Konec septembra je CK ZKS na plenarni seji še enkrat ugotovil, da se je treba »vmešati« v kadrovsko politiko in preprečiti, da *kadrujejo interesne skupine, ki se trudijo uveljaviti grupne interese, ki niso interesi delavskega razreda*.¹⁰⁰ Odprt lov na direktorje se je začel po pismu, ki sta ga 19. oktobra 1972 partijskim organizacijam poslala Predsedstvo CK ZKJ in Izvršni biro Predsedstva CK ZKJ. Ko je RS ZSS obravnaval to pismo, je Ivan Kramar dejal, da bo *na vrsto prišel vsakdo, ki se ne bo obnašal tako, kot bi se moral*.¹⁰¹

Konec tega leta je Edvard Kardelj v zvezni skupščini predstavil novo podobo socialističnega direktorja. Razlikovala se je od tedaj že zelo razširjene predstave, da mora imeti direktor tehnično izobrazbo, kar je bilo za Kardelja napačno, ker *za direktorja ni dovolj samo znanje, še najmanj tehnološko znanje, saj so tehnološki direktorji najslabši direktorji*. Pravi socialistični direktor je bil lahko le tisti, ki je imel *talent za celokupne odnose, za družbene odnose in za urejanje teh odnosov*.¹⁰²

Leta 1972 so se v Sloveniji lotili direktorjev velikih trgovin, bank in zunanjetrgovinskih podjetij. V nekaj primerih so uporabili tudi reelekcijo. Izpeljana je bila v 772 delovnih organizacijah, od tega v 385 gospodarskih. Na novo so imenovali

⁹⁹ AS, 1589, šk. 17, Zapisnik 28. seje CK ZKS, 28. 9. 1972.

¹⁰⁰ *Prav tam*.

¹⁰¹ AS, 540, šk. 646, Zapisnik 25. seje RS ZSS, 20. 10. 1972.

¹⁰² AS, 1521, šk. 24, Razprava na seji Koordinacijske komisije skupne komisije vseh svetov zvezne skupščine za ustavna vprašanja, november 1972.

145 direktorjev, kolikor so jih tudi razrešili.¹⁰³ Leta 1973 se je čistka nadaljevala. Med drugimi so zamenjali direktorja ljubljanskega Leka inž. Borisa Žužka: partija je vodstvu tega uspešno razvijajočega se podjetja očitala, da ga zanimajo le poslovni rezultati, da je v odnosu do tujih partnerjev v preveč podrejenem položaju in da podpira religiozne mite [Premru 2002: 40–41]. V javnosti je odmevala tudi zamenjava direktorja Cestnega podjetja iz Novega mesta: zamenjavo je izpeljala občinska organizacija ZK, ko je ugotovila, da direktor zaradi *odnosa do samoupravljanja, Zveze komunistov in poslovne usmerjenosti podjetja* ne izpolnjuje moralno političnih pogojev za vodenje podjetja. Primer je ocenila kot *izredno težak, naporen in oster spopad s tehnokratizmom, ki se je v tem primeru pojavljal v vseh pojavnih oblikah*.¹⁰⁴ Med direktorji, ki so bili zamenjani leta 1974, je bil tudi Ervin Schwarzbartl, direktor OZD Tovarna elektroporcelana Izlake. Odstavljen je bil zato, ker je *žaljivo govoril o Titu in je bil zato proti samoupravni element*¹⁰⁵

Obračun s tehnokrati in liberalci se je nadaljeval še nekaj naslednjih let. Leta 1975 se je v Sloveniji uveljavil izraz »sodoben tehnokratizem«, ki je veljal za tiste vodilne delavce, ki so bili še vedno preveč ločeni od proizvodnih delavcev in so ohranjali hierarhične odnose v delovnih in sestavljenih organizacijah združenega dela. RS ZSS je v tem letu ocenil, da so vodilni delavci premalo odgovorni za svoje predloge, ki jih dajejo delavskemu svetu. Poleg tega pa so bili ti predlogi pogostokrat nedorečeni, nerazumljivi in le redko *alternativni*, razlage pa predlogovезne.¹⁰⁶

SAMOUPRAVNI FUNKCIONAR

Obračun s »tehnokrati« je bil uvod v sprejemanje novega gospodarskega sistema, bolj poznanega pod oznako »dogovorno« ali »samospozumevajoče se« gospodarstvo. Uvajati so ga začeli leta 1971 z ustavnimi dopolnili, nadgradili z zvezno ustavo leta 1974 in Zakonom o združenem delu leta 1976. Novi sistem je uvedel nov način vodenja in organizacije podjetij ter uzakonil stara načela kadrovanja za vodilne položaje, s čimer so podjetja zgubila velik del težko pridobljene poslovne samostojnosti. Po oceni vladajoče politike je bilo na tej razvojni stopnji še *naivno pričakovati, da bo delavec načrtoval razvoj delovne organizacije*.¹⁰⁷ To je bila še naprej dolžnost direktorja. Vendar v tem sistemu direktor ni bil več direktor, postal je poslovodni organ ali predsednik poslovodnega organa, odvisno od velikosti delovne organizacije. V novi preobleki je direktor *izgubil funkcijo upravljanja nad ljudmi*.¹⁰⁸

¹⁰³ GV, 8. 5. 1973, Boljša kadrovska struktura novoimenovanih direktorjev, str. 5.

¹⁰⁴ AS, 1589, IV, šk. 319, Informacija, 13. 11. 1973.

¹⁰⁵ AS, 1589, IV, šk. 304, Protest OZD Tovarna elektroporcelana Izlake, 27. 11. 1974.

¹⁰⁶ AS, 540, šk. 972, Zapisnik razširjene seje RS ZSS, 13. 6. 1975.

¹⁰⁷ GV, 30. 3. 1978, Kaj je danes direktor?, str. 5–6.

¹⁰⁸ GV, 14. 7. 1977, Opredelitev vloge, mesta, vrste in stopnje odgovornosti poslovodnega organa, str. 42–47.

postal je samoupravni funkcionar, ki koordinira proizvodnjo in prodajo s procesom samoupravnega odločanja v *skupno prizadevanje za pridobivanje dohodka*.¹⁰⁹

Zvezna ustava in Zakon o združenem delu sta zaokrožila obseg pristojnosti, ki so jih načrtovalci nove gospodarske ureditve namenili poslovodnemu organu oziroma predsedniku kolegijskega poslovodnega organa. V primerjavi s predreformskim obdobjem so bile precej manjše, saj direktor pri svojem delu ni bil več samostojen. Kot poslovodni organ je vodil poslovanje delovne organizacije, organiziral in usklajeval delovni proces, predlagal poslovno politiko in ukrepe za njeno izvajanje, izvrševal je odločitve in sklepe, ki so jih sprejemali delavci z osebnim izjavljanjem, zastopal in predstavljal je delovno organizacijo. Imel je pravico sodelovati na sejah delavskega sveta, dolžan ga je bil opozoriti na nezakonite odločitve, ni pa imel glasovalne pravice. Izvedba razpisnega postopka je bila naloga razpisne komisije, v kateri so morali biti poleg predstavnikov OZD in sindikata še predstavniki družbenopolitične skupnosti. Imenoval in razreševal ga je delavski svet za čas štirih let. Za svoje delo je bil odgovoren delavcem, delavskemu svetu in družbeni skupnosti.¹¹⁰

V drugi polovici 70. let se pristojnosti poslovodnih organov niso spremenile. Razprave o vlogi poslovodnih delavcev v politični in gospodarski ureditvi so bile redke. Izjema je bilo posvetovanje o družbeni vlogi komunistov-poslovodnih delavcev, ki je bilo na začetku spomladi leta 1978 v Ljubljani. Med referenti je bil opazen Miran Goslar, ki je bolj kot drugi med zaželenosti direktorja postavil strokovno znanje. Po njegovih besedah moč in avtoriteta direktorja nista *temeljila več apriori na položaju ali njegovih zvezah s politično in upravno strukturo, ki naj bi z intervencijami reševala položaj podjetja*, temveč na *strokovno profesionalnem znanju, sposobnosti, moralno političnih lastnostih in doseženih rezultatih*. Osebno moč in samostojnost je zamenjala *strokovna priprava odločitev*. Goslar je videl glavno nalogo poslovodnega organa v tem, da *naredi vse, da bi omogočil delavcem res zavestno in vsebinsko odločanje o vseh zadevah, ki zadevajo pogoje in rezultate njihovega dela*.¹¹¹

V 70. letih je moralno politična primernost oziroma članstvo v Zvezi komunistov ponovno postala odločilno merilo za pridobitev poslovodnega položaja. Strokovne reference so bile potrebne, ne pa tudi neogibne. Visok partijski funkcionar Vlado Janžič je na seji Izvršnega komiteja predsedstva CK ZKS septembra 1975 poudaril, da je treba tam, kjer nimajo dovolj kadrov, ki bi v celoti zadostili strokovnim in »družbenopolitičnim« kvaliteta, »zamižati«, če kdo ne izpolnjuje vseh pogojev. To je mogoče nadomestiti z vrsto *posebej nastavljenih strokovnjakov, ki se bodo manj ukvarjali z družbenoekonomskimi odnosi*. Pomembno je, da nastavijo ljudi, ki *povsem vedo, kaj v tem trenutku hočemo z ustavo, ki razumejo procese v odnosu do političnih*

¹⁰⁹ GV, 29. 9. 1977, Povečati delavski interes za razvoj proizvodnih sil, str. 37.

¹¹⁰ UL SFRJ, št. 53/764, 3. 12. 1976, Zakon o združenem delu.

¹¹¹ GV, 30. 3. 1978, Kaj je danes direktor?, str. 5–6.

*sil, ki znajo na nov način pristopati k aktualnim procesom v materialni produkciji in ki vedo, kam pelje naš celoten proces družbeno proizvodnih odnosov.*¹¹²

Sredi 70. let se je začelo obdobje, ko je CK ZKS poostril nadzor nad imenovanjem poslovodnih delavcev v največjih slovenskih delovnih organizacijah, obravnava seznama poslovodnih delavcev z dolgoletnim stažem na vodilnih položajih je postala njegova skoraj vsakdanja naloga. Leta 1976 je CK ZKS izbral kandidate za vodilne položaje v Železarni Ravne, Savi Kranj, Serminu Koper, Avtomontaži Ljubljana, Gorenju Velenje, IMV Novo mesto, Emoni Ljubljana in še nekaterih drugih delovnih oziroma sestavljenih organizacijah združenega dela. Politično kadrovanje je bilo le eden od razlogov, da se je sredi 70. let ponudba poslovodnih delavcev zmanjšala in da se je ta problem v naslednjih letih še zaostрил. Drugi razlog so bile politične čistke, ki so razredčile vrste sposobnih direktorjev. Tretji in verjetno najpomembnejši razlog pa je bilo »tozdiranje«, zaradi katerega so potrebovali precej več vodilnega kadra kot v preteklosti. Po ustavnih spremembah leta 1971 in zakonu o konstituiranju organizacij združenega dela leta 1973 so morale vse delovne organizacije najpozneje do leta 1975 ponovno imenovati poslovodne organe. Zaradi sistemske spremembe leta 1974 so morale to narediti ponovno. Do leta 1976 so stalne reorganizacije in »razbijanje« delovnih organizacij na tozde zelo povečevale število poslovodnih delavcev. Leta 1976 je slovensko gospodarstvo zaposlovalo okoli 600.000 delavcev. Od tega jih je bilo 43.000 na vodilnih delovnih mestih (1200 individualnih poslovodnih organov v delovnih organizacijah, 6000 individualnih organov v tozdih, drugi so bili na delovnem mestu vodje sektorja).¹¹³

Leta 1977 je v Sloveniji primanjkovalo okoli 1000 vodilnih delavcev, v naslednjih letih ni bilo povpraševanje po njih nič manjše. To je povzročilo vrsto, tudi dolgoročnih, posledic. Za oblast je bila ta stiska neugodna, saj je bila *marsikdaj prisiljena zanemarjati moralno-politični kriterij, predvsem pa sprejemati kadre na odgovorna delovna mesta z mlačno družbenopolitično angažiranostjo, medlimi idejnimi usmeritvami itn.*¹¹⁴ Slabo je vplivalo tudi na sam gospodarski razvoj, saj je bilo treba vodje tehnoloških, razvojnih, komercialnih in drugih oddelkov, ki so bili ustvarjalna in gonilna sila podjetij, »spremeniti« v funkcionarje, tj., imenovati za poslovodne organe v tozdih. Zaradi kadrovske težave se je upočasnil proces izboljševanja starostne in izobrazbene sestave vodstvenih delavcev.

¹¹² AS, 1589, šk. 266, Zapisnik 41. seje IK P CK ZKS, 23. 9. 1975.

¹¹³ GV, 21. 7. 1976, O izobraževanju poslovodnih kadrov v gospodarstvu, str. 86–87.

¹¹⁴ AS, 1589, šk. 1902, Zapisnik 11. seje občinske konference ZKS Postojna, 28. 4. 1977.

Tabela 4 : Primerjava deleža izobrazbene in starostne sestave novo imenovanih poslovnih organov med letoma 1978–1981 in letom 1984¹¹⁵

Poslovodni kadri	1978– 1981	1984
Po izobrazbi v %		
Visoka ali več	41	49
Višja	32	31
Srednja	23	18
Ostalo	4	2
Po starosti v %		
do 29 let	2	1
30 do 39 let	29	26
40 do 49 let	42	43
nad 50 let	27	30

Sestava individualnih poslovnih organov leta 1978 ni pokazala večjih razlik v primerjavi s prejšnjimi leti. Še naprej je bil zagotovljen »družbeni vpliv« pri izbiri ustreznega kandidata, kar je pomenilo, da niso ocenjevali le njegovih delovnih rezultatov, temveč tudi kandidatovo širšo angažiranost v družbenopolitičnih organizacijah in njegovo aktivnost v družbi nasploh. Od 1723 imenovanih poslovnih organov jih je bilo 71 % članov ZK, torej enak odstotek kakor v nekaj preteklih letih. Skoraj polovica jih je bila ponovno imenovana. Delež žensk se je zmanjšal.

Ob nastopu družbene in gospodarske krize v državi je politika še bolj pritisnila na poslovodno sestavo. Ko je maja 1981 predsedstvo RS ZSS obravnavalo položaj in vlogo poslovnih organov, je ugotovilo, da so premalo dejavni in da družbi ne dajejo toliko, kolikor se od njih pričakuje in zahteva. Bilo je zaskrbljeno, ker spreminjanje funkcije poslovodnega organa ni bilo usmerjeno v poglobljanje institucije samoupravljanja, temveč so se utrjevali različni prijemi upravljanja in vodenja, za katere sta bili značilni *tehnoekonomski in poslovodni elitizem* ter podjetniško poslovanje. Vse več je bilo primerov, ko so poslovodni organi hote ali nehote *sredstva družbene reprodukcije odtuževali delavcem*. Ti pojavi so bili po mnenju članov predsedstva slaba napoved za prihodnost, saj je bil prav od načrtne in samoupravne preobrazbe poslovodne funkcije v *marsičem odvisen tudi potek celotne družbene preobrazbe odnosov, kakor tudi načinov, v katerih se ta preobrazba odvija*.¹¹⁶

Do srede 80. let se je družbeni položaj poslovnih organov poslabšal. »Politideologi« so jih še vedno uvrščali med nasprotnike samoupravnih prizadevanj in na Ministrstvu za notranje zadeve so še vedno obstajale mape posamičnih direktorjev. Za policijo so bili »predmet«, ki ga je treba »raziskovati« in zbirati o njih različne podatke. Država je še okrepila mehanizme za prevlado nad gospodarstvom in vmešavanje v kadrovsko politiko. Pravniki so izračunali, da je bilo do leta 1986

¹¹⁵ GV, 9. 5. 1986, Razpisni srečelov, str. 5.

¹¹⁶ AS, 540, šk. 1010, Zapisnik 36. seje predsedstva RS ZSS, 7. 5. 1981.

več kot 500 različnih predpisov, ki so urejali odgovornosti in naloge poslovnega organa. Poleg tega pa so morali poslovodni organi poznati še okoli 200 zakonov, ki so urejali poslovanje delovnih organizacij. Poslovodni delavci tako niso bili več niti organizatorji proizvodnje niti poslovni menedžerji niti čuvaji delovne discipline niti pobudniki razvoja. Postali so nekakšni zunanji ministri svojih delavskih svetov, vezni člen med širšimi družbenimi interesi in interesi podjetja.

V prvi polovici 80. let se je izobrazbena sestava vodilnih delavcev zboljševala počasneje kot v prejšnjem desetletju, starostna sestava pa je ostala skoraj nespremenjena. Prvič je bila ponudba poslovodnih organov večja kot v preteklih letih. Tako so bili leta 1980 kar v 85 % prijavljeni kandidati tudi imenovani, medtem ko je leta 1984 znašal ta delež nekaj manj kot 74 %. Povečal se je delež tistih, ki so bili že poprej na poslovodnih položajih,¹¹⁷ upadal pa je delež poslovodnih delavcev, ki so na položaju ostali do konca mandata.¹¹⁸ Starostna sestava poslovodnih kadrov je bila skoraj enaka tisti iz preteklega obdobja. Delež žensk se je povečal, visok je bil tudi delež članov Zveze komunistov. Upadati je začel šele leta 1986.

Tabela 5: Poslovodne delavke in člani ZK med vodilnimi kadri slovenskega gospodarstva 1978–1986¹¹⁹

Leto	Skupaj	Delež žensk v %	Delež članov ZK v %
1978	1723	7,5	71,2
1979	1378	8,7	73,4
1980	1354	11,1	71,3
1981	1350	12,0	75,5
1982	1832	10,3	74,8
1983	1530	9,6	73,0
1984	1270	12,0	76,0
1985	1315	11,4	75,8
1986	1668	9,8	70,8

V obravnavanem času se merila za imenovanje poslovodnih delavcev niso dosti spremenila: bila so široka in ohlapna, na razpisih so praviloma zahtevali le »moralno-politične kvalitete«, ustrezno izobrazbo oziroma študijsko smer in delovne izkušnje. Sposobnost za vodenje delovne organizacije in strokovnost kandidata, ki naj bi bili za dobro izbiro najpomembnejši, sta bili zanemarjeni. Posebnih meril za ocenjevanje uspešnosti poslovodnih organov, ki bi omogočila boljšo izbiro kandidatov, niso izdelali. Priprave za izdelavo te metodologije so se začele že sredi 70. let,

¹¹⁷ Do vključno leta 1981 ta delež ni bil večji od polovice števila vseh imenovanih, v naslednjih dveh letih pa se je povečal na 62 %, leta 1984 pa je bil blizu 70 %.

¹¹⁸ Leta 1982 je predčasno odšla petina tistih poslovodnih organov, ki so bili imenovani leta 1978, leta 1984 pa že več ko četrtina.

¹¹⁹ GV, 8. 1. 1988, Nemogoči kentavrski kompromisi, str. 10–12.

vendar jih po desetih letih še niso sprejeli. Skoraj v povojih je bil tudi razvojni vidik kadrovanja v delovnih organizacijah; le malo je bilo takih, ki so načrtno skrbeli za pripravo in vzgojo svojih poslovnih moči. Zato je bila izbira novega poslovnega organa mnogokrat podobna srečelovu.

PREDSTAVNIKI DELAVSKIH SVETOV

V 80. letih je gospodarska kriza opravila svoje. Ko je začel gospodarski voz vedno hitreje drseti navzdol, je morala oblast popustiti in vodilnim delavcem dopustiti več svobode, pri njihovem imenovanju pa znova dati prednost znanju, izkušnjam in doseženim poslovnim uspehom. Poslovni delavci so spet postali direktorji, organizacije združenega dela pa so dobivale podobo nekdanjih podjetij.

Začelo se je leta 1983, ko je CK ZKS po letih zanemarjanja ponovno obravnaval problem slabe kadrovske politike kot enega od razlogov za slabe gospodarske rezultate. Priznati je moral, da so direktorje dolgo »stiskali k tlom« in da na številnih vodilnih mestih sedijo ljudje, ki tja ne sodijo.¹²⁰ Postaviti na direktorska mesta sposobne kadre je spet postala ena od prioritete partijske politike.¹²¹ Najvišji partijski funkcionarji so poudarjali, da je treba dati priložnost mladim »teamom« s pogumnimi razvojnimi programi, in da od poslovnega delavca pričakujejo dobro organizacijo, kombinirano mišljenje in hitro odločanje.¹²²

Zavzemanje partije za učinkovitejša in sodobnejša merila pa še ni pomenilo, da se je bila pripravljena odreči nadzoru pri odločanju za imenovanje kandidatov za vodilne funkcije v gospodarstvu. Kljub temu da od začetka leta 1984 v razpisih za direktorska mesta »moralno politična primernost« ni bila več razpisni pogoj, pa se je na »tihem« pri izbiri direktorjev še vedno upoštevalo članstvo v Zvezi komunistov. To je bil razlog za mednarodne kritike, češ da Jugoslavija krši mednarodne konvencije, ki jih je podpisala. V nekaterih občinah so našli pomemben razlog za slabšanje gospodarskih rezultatov v »preskromnem zaupanju« oblasti do vodilnih strokovnjakov in poslovnih delavcev. Tako so leta 1984 na seji občinske konference SZDL Celje ugotovili, da ostaja »združeno delo« brez novih idej in programov zato, ker poslovnim delavcem ne omogočajo »samospodbude«. ¹²³ Iz te občine so najprej prišle zahteve, da morajo direktorji dobiti pravico, da sami izbirajo sodelavce, in da so ti odgovorni direktorjem.¹²⁴

V drugi polovici 80. let so se vrstili stečaji gospodarskih organizacij. Direktorji so postali, pogosto upravičeno, dežurni krivci za težave, s katerimi se je spoprije-

¹²⁰ GV, 7. 5. 1983, Kdo bo na vrtiljaku, str. 5.

¹²¹ *Prav tam.*

¹²² GV, 30. 8. 1985, Opiranje na človeka, str. 4.

¹²³ *Novi tednik (NT)*, 20. 9. 1984, Volje in denarja je za gašenje, str. 2.

¹²⁴ *NT*, 26. 6. 1986, Letni načrti morajo postati zakonitost, str. 3.

malo gospodarstvo. Tako so v Celju leta 1985 na pobudo ZK razrešili direktorja Topra in izglasovali nezaupnico vodstvu kmetijskega kombinata Šmarje pri Jelšah. Leta 1986 so razrešili direktorja Opreme, odstopiti je moral direktor komunale v Šentjurju. Direktorji so protestirali in zavračali obtožbe z vseh strani. Odločneje so zahtevali od oblasti, da jim omogoči primerne razmere za delo. Tako je Miran Goslar v svojem nagovoru ob prejemu nagrade Borisa Kraigherja poudaril, da si direktorji bolj kot *kakšne imaginarne afirmacije* želijo, da se konča obdobje moči *administrativnega voluntarizma, sistemskih predsodkov in logike neznanja*, ki so tako obvladovali gospodarsko življenje, da se *predlogi strokovnjakov, ki bi nas odvlekli iz obstoječe gospodarske strukture in dogmatske miselnosti*, niso mogli uveljaviti. Poudaril je, da bo šele upoštevanje strokovnih nasvetov ustvarilo razmere, ki bodo direktorje prisilile k večjemu delu, poslovnosti in odgovornosti.¹²⁵ Še ostrejši so bili direktorji, bilo jih je okoli 60, ki so bili na začetku leta 1987 povabljeni na razgovor s člani CK ZKS. V razpravah so poudarjali, da so se znašli v sistemu, ko je vsa poslovna politika v rokah države, ki je s pomočjo družbenih dogovorov in samoupravnih sporazumov prevzela še zadnjo »oazo samoupravljanja«, tj. delitev osebnih dohodkov.¹²⁶

Nič manj oster ni bil direktor Uniorja iz Zreč Marjan Osole. Novinarju *Novega tednika* je povedal, da predpisi zelo ožijo področje njegovega dela, da mora pri delu upoštevati okoli 700 uredb, ki mu predpisujejo, kako naj vodi delovno organizacijo. Če pa k temu prištejemo še *interne akte*, je dodal, potem *direktor ostane skoraj brez pooblastil in je njegovo delo omejeno le na svetovanje. Delavca, ki ne dela, ali ne dela tako, kot bi moral, pa direktor ne more prestaviti, saj je to zvezano z dolgotrajnim postopkom in tožbami.*¹²⁷

Novo vodstvo CK ZKS ni odgovorilo tako, kakor so direktorji pričakovali in zahtevali. Republiško politično vodstvo ni sprejelo zahtev po koreniti spremembi celotne zakonodaje, ki je urejala področje upravljanja in vodenja podjetij. Pripravljeno je bilo podpreti le izboljšanje nekaterih delov. Poleg tega pa z ukrepi na kadrovske področju ni hotelo, pa tudi ni moglo prehitovati splošnega toka sprememb. Marca 1987 je CK ZKS ugotovil, da uspešnejše poslovanje gospodarskih subjektov zahteva *reafirmacijo in ustrežnejšo opredelitev funkcije vodenja kot strokovne in družbene funkcije ter njeno usklajeno izvajanje s funkcijo upravljanja*. Sklenil je, da se bo ob spreminjanju Zakona o združenem delu zavzel za spremembe, ki bodo povečale vpliv delavcev in sindikata pri izbiri poslovodnega organa pa tudi večji vpliv sindikata pri imenovanju drugih članov poslovodnega odbora.¹²⁸ Decembra 1987 je CK ZKS sklenil podpreti sposobne poslovodne »kadre«, za katere je menil, da lahko *odgovorno porabijo svoja pooblastila*. Od članstva je zahteval, naj v svojih okoljih zaostri vprašanje poslovodnih »kadrov.« Če so sposobni ponuditi in ure-

¹²⁵ GV, 10. 1. 1986, Zaupanje v trg, ne v administracijo, str. 8.

¹²⁶ GV, 6. 2. 1987, Direktorji v CK ZKS, str. 5.

¹²⁷ NT, 30. 6. 1988, Predpisi ožijo področje dela direktorjev, str. 4.

¹²⁸ AS, 1589, šk. 1002, Zapisnik 7. seje CK ZKS, 30. 3. 1987.

sničiti ustrezne programe, potem naj ostanejo na svojih položajih, drugače bodo morali oditi.¹²⁹

Leta 1988 je CK ZKS nadaljeval s politiko ugotavljanja razmer in dajanjem priporočil. Na sejah je ugotavljal, da sta *obstoječi način vodenja in malodušje v upravljanju* največja problema prestrukturiranja gospodarstva.¹³⁰ Zavzel se je za *kadrovske prenovi*, ki naj bi *afirmirala poslovodsko funkcijo* in na vodilna mesta v gospodarstvu pripeljala sposobne direktorje z znanjem, voljo in pravo vizijo.¹³¹ Do boljših nosilcev prestrukturiranja naj bi prišli s primernim šolanjem in z dvigom plač. To je bilo nujno, saj je bilo leta 1989 v Sloveniji razmerje med uspešnim direktorjem in najslabše plačanim delavcem 3,9 : 1.¹³²

CK ZKS je »kadrovske prenovi« povezal s samoupravnim odločanjem, kar je pomenilo, da morajo biti vse kadrovske spremembe izvedene v soglasju z delavci. Milan Kučan je v govoru ob podelitvi Kraigherjevih nagrad za leto 1987 poudaril, da mora biti direktor odgovoren »kolektivno«, zagotoviti pa mu je treba, da sam izbere svoje sodelavce. Direktorji so tisti, ki bodo morali *premagati udobno logiko preživetja in životarjenja v varnem naročju države, pri kateri je mogoče na različne načine izsiliti zaščito, pomoč, izjemo, logiko, ki se je ugnezdila v dobršnem delu slovenskega gospodarstva*.¹³³ Leta 1988 je CK ZKS sklenil, da je treba zagotoviti, da bodo *delavci izbrali odgovorne in profesionalne poslovodne delavce, takšne, ki bodo sposobni poiskati kadre in razviti notranjo organizacijo, trženje, razvojno delo, izbiro ustreznih razvojnih programov, ter znali motivirati delavce za doseganje skupnih ciljev*.¹³⁴ Partijsko vodstvo vse do konca, tj. do izgube oblasti, direktorjem ni zaupalo. Vztrajalo je pri stališču, da so lahko »temeljni nosilci« preobrazbe in prestrukturiranja le delavci.

GZS je v primerjavi s partijskim vodstvom pokazala več pripravljenosti za prehod od besed k dejanjem. Leta 1986 je pripravila več predlogov za okrepitev poslovodne funkcije. Predlagala je jasnejšo razmejitev odgovornosti med delavskim svetom in poslovodstvom, večje pristojnosti poslovodnih delavcev pri izvajanju plana in pri imenovanju svojega strokovnega »teama«, popolno odgovornost poslovodnih delavcev za uresničevanje sprejetega plana, jasna hierarhična razmerja med poslovodnimi organi in sozdi oz. tozdi, ukinitve tripartitnih razpisnih komisij. Direktorje naj bi si podjetja izbirala povsem samostojno. Predlogov pri pripravi sistemskih sprememb niso upoštevali, zato spremenjeni Zakon o združenem delu, objavljen 10. februarja 1988, ni prinesel bistvenih novosti.¹³⁵ Delavcem je odvzel nekaj pravic iz monopola nad delovnim mestom, direktorjem pa »prišil« nekaj več

¹²⁹ AS, 1589, šk. 1006, Zapisnik 15. seje CK ZKS, 21. 12. 1987.

¹³⁰ AS, 1589, šk. 937, Informacija z 8. seje Komisije CK ZKS za družbenoekonomske odnose in razvoj, 20. 1. 1988.

¹³¹ AS, 1589, šk. 1010, Zapisnik seje CK ZKS, 27. 7. 1988.

¹³² *Novi tednik & Radio Celje*, 10. 5. 1989, Pivniki v glavi, str. 4.

¹³³ *GV*, 8. 1. 1989, Kraigherjevi nagrajenci, str. 10.

¹³⁴ AS, 1589, šk. 1010, Zapisnik seje CK ZKS, 27. 7. 1988.

¹³⁵ *UL SFRJ*, št. 11/131, 10. 2. 1988.

odgovornosti, pooblastil pa že manj. Direktorji in njihove delovne organizacije pri poslovanju še vedno niso bili samostojni. Direktorje bank in gospodarskih organizacij so še vedno izbirali ob močnih vplivih republike, občinskih koordinacijskih komisij in mešanih razpisnih komisij. Direktor je ostal vezni člen med širšimi družbenimi interesi in interesi podjetja.

Zakon o podjetjih iz decembra 1988 direktorjem ni prinesel več prostosti, zlasti ne tistim, ki so vodili podjetja v družbeni lasti.¹³⁶ Opis pristojnosti direktorja oziroma poslovodnega organa v družbenih podjetjih je bil dolg in je bil v glavnem ponovitev prejšnje zakonodaje. Tudi poslej so bile njegove naloge organiziranje in vodenje delovnega procesa ter poslovanja družbenega podjetja, predlaganje imenovanja in razrešitev delavcev s posebnimi pooblastili, odločanje o razporejanju delavcev, zastopanje družbenega podjetja nasproti tretjim osebam, odgovornost za zakonitost dela. Predpis je direktorjem prinesel le nekaj »drobtinic«, tj. več pooblastil pri premeščanju delavcev in pri določanju stimulacije. Lahko je bil razrešen pred potekom mandata, če delavci niso sprejeli njegovega delovnega poročila.

Zakon je določil, da so v mešanih podjetjih, tj. v delniških družbah in družbah z omejeno odgovornostjo, organi upravljanja skupščina, upravni odbor, delavski svet in nadzorni odbor. Poslovodno funkcijo je opravljal direktor ali poslovodni odbor. Njune pristojnosti v mešanem podjetju so bile podobne tistim v družbenih podjetjih.

Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o podjetjih iz julija 1989 ni spremenil določil, ki so se nanašala na direktorje oziroma poslovodne organe.¹³⁷

MENEDŽER Z OMEJENIMI PRISTOJNOSTMI

Leto 1989 je mejnik v novejši gospodarski zgodovini Slovencev; nove oblike gospodarjenja so začele preraščati stare, jih odrivati ob rob in v pozabo. V gospodarskem sistemu, ki ga je začel uvajati novi predsednik Zveznega izvršnega sveta Ante Marković, je podjetje dobilo novo organizacijsko in pravno obliko. Bistvo dejavnosti podjetja je bilo gospodarjenje in pridobivanje čim večjega dobička, ki je bil glavni cilj poslovanja. Delo in kapital, naložena v gospodarsko funkcijo, sta postala upravljavski temelj podjetja. Te spremembe so bile uvod v prestrukturiranje in lastninsko preoblikovanje podjetij. Z njimi se je končalo obdobje združenega dela, ki je temeljilo na delovnem pojmovanju družbene lastnine in delavcu kot subjektu gospodarske organiziranosti. Končalo se je tudi obdobje »univerzalnega podjetja«, tj. oblike socialističnega podjetja, ki ni bilo osredotočeno le na proizvodnjo, temveč

¹³⁶ UL SFRJ, št. 77/1021, 31. 12. 1988.

¹³⁷ UL SFRJ, št. 40/607, 7. 7. 1989.

je moralo skrbeti tudi za socialno varnost zaposlenih in njihovih družinskih članov, za njihovo rekreacijo, kulturne in druge potrebe.

Oblikovanje novih oblik podjetništva je zahtevalo ponovno določitev direktorskega položaja in njegovih pristojnosti. Pri tem pa vodstvo Zveze komunistov ni zmoglo preseči ideoloških zadreg, temveč je iskalo srednjo pot. Glavni problem, ki se je pokazal tudi v predlogu zakona o delovnih razmerjih, je bil, kako razmejiti samoupravljanje od profesionalnega upravljanja, da bo menedžer lahko strokovno upravljal podjetje, pravna zaščita delavca pa bo ostala neokrnjena. Šlo je torej za to, da direktor ne bi naenkrat dobil prevelikih, delavec pa premajhnih pravic. Sindikati niso sprejeli večjih pristojnosti direktorjev, zlasti so se upirali, da bi imel direktor pravico *kaznovati delavce in jih premeščali kot figure na šahovnici*.¹³⁸

Leta 1989 se je začel proces, ki se je naslednje leto zelo pospešil. Njegov cilj je bil, da kolikor mogoče hitro z odredbami preoblikujejo poslovodne organe in podjetja. Opozorila, da se s preimenovanjem tozgov in ozdov v podjetja in poslovodnih organov v direktorje ne bo nič spremenilo, niso imela nikakršnega odmeva. Med predpisi, ki so spremenili značaj poslovodnih organov, je bil tudi zakon o delovnih razmerjih. Predlagatelji so povečali njihova pooblastila in jih usmerili v krepitev podjetniške funkcije. Pooblastila so vsebovala odločanje o razporejanju delavcev, imenovanju delavcev s posebnimi pooblastili, odrejanje dela prek polnega delovnega časa, ocenjevanje delovnega prispevka delavca in odločanje o disciplinskih postopkih in prenehanju delavnih razmerij delavcev.

Leta 1990 se je v Jugoslaviji po 45 letih spet vrnil kapitalizem. Avgusta je zvezna skupščina sprejela več predpisov, s katerimi je pravica do upravljanja v podjetjih izvirala le iz lastninske pravice. Delavski sveti so bili ukinjeni, njihovo vlogo so prevzeli upravni odbori, direktorji in skupščina delničarjev. V Sloveniji je prišlo do spremembe oblasti, vendar nova oblast ni spremenila odnosa do direktorjev: trudila se je zadržati nadzor nad njihovim imenovanjem. Dotedanji direktorji so bili obravnavani kot »rdeči« direktorji, ki jih je treba čim prej zamenjati. Po grobih ocenah so v Sloveniji po razpadu Jugoslavije zamenjali približno tretjino direktorjev. Njihova usoda je bila različna. Del se jih je upokojil, tudi predčasno. Razmeroma veliko se jih je odločilo za ustanavljanje lastnih zasebnih podjetij. Tretja skupina nekdanjih direktorjev se je preselila na čisto strokovno področje. Ti so si iskali in našli nove zaposlitve prek poslovnih ali osebnih znanstev.

IZOBRAŽEVANJE VODILNIH DELAVCEV V GOSPODARSTVU

Vodilni delavci v gospodarstvu so bili deležnih načrtnega izobraževanja od leta 1954. Takrat je republiški izvršni svet ustanovil Zavod za proučevanje organizacije

¹³⁸ GV, 13. 10. 1989, Večja moč direktorjev, str. 4–5.

dela in varnosti pri delu, ki je poleg drugih nalog moral prevzeti še skrb za pripravo programov praktične izobrazbe in izpopolnjevanja vodilnega kadra v gospodarskih organizacijah, v obliki rednih ali občasnih predavanj, seminarjev in tečajev.

Spoznanje, da je ključ hitrejšega napredka hitreje in ustrežnejše izobraževanje, pa je v Sloveniji dozorelo šele na začetku 70. let. Nalogo, da poveča število izobraženih ljudi in njihovo znanje je dobila GZS. V delovni program za leto 1972 je zapisala, da *gospodarstvo potrebuje profil visokih strokovnjakov s široko razgledanostjo. Sodobno urejena podjetja zahtevajo ustrezno široko vodilno osebje, katerega znanje mora sloneti na univerzalnosti in interdisciplinarnosti.*¹³⁹ Ko so se v Sloveniji primerjali z razvitimi državami, so se prepričali, da po izobrazbeni sestavi zaposlenih za njimi zelo zaostajajo. V Sloveniji kar 60 % zaposlenih ni imelo ustrezne poklicne izobrazbe, od teh sta imeli kar dve tretjini nepopolno srednjo šolo. Neustrezno je bilo tudi razmerje med srednje, visoko in višje izobraženimi, razporeditev delavcev z visoko izobrazbo je bila neracionalna.¹⁴⁰

Tabela 6: Izobrazba direktorjev na področju Ljubljane in Celja decembra 1970¹⁴¹

Stopnja izobrazbe	Celje		Ljubljana	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %
Skupaj	73	100	449	100
III. stopnja	-	-	11	2,4
Visoka	19	26	217	48,3
Višja	13	17,8	81	18,1
Srednja	20	27,4	138	30,7
Nepopolna srednja in poklicna	19	26	2	30,7
Osnovna	2	2,7	-	0,5

Odločitev za načrtno in stalno izobraževanje vodilnih delavcev v gospodarstvu je bila sprejeta šele konec 60. let. Do takrat so se direktorji lahko dodatno izobraževali le na posebnih tečajih, ki jih je pripravila Ekonomska fakulteta v Ljubljani. Leta 1968 je GZS na pobudo partijskega vodstva ustanovila Center za izobraževanje vodilnega kadra v gospodarstvu. Pobudnik te zamisli je bil verjetno Edvard Kardelj, spodbudil pa jo je direktor švicarske poslovne šole, ko je bil na obisku v Jugoslaviji. V pogovoru s Kardeljem je izrazil »veliko začudenje« nad tem, kako malo pozornosti namenja Jugoslavija menedžerjem in njihovemu »oblikovanju«. Na podlagi izkušenj je Kardelj tudi ocenil, da nova, mlajša generacija direktorjev dobro obvlada le tehnološki proces, nima pa dodatnih znanj iz sociologije, ekonomije in politologije, ki so bila potrebna za uspešno vodenje podjetij, zlasti pri poslovanju s

¹³⁹ AS, 1165, šk. 504, Material za 11. zasedanje skupščine GZS. Poročilo o delovanju GZS v letih 1969–1972, februar 1972.

¹⁴⁰ GV, 29. 8. 1972, Zmanjšujejo se rezerve v razpoložljivem delovnem potencialu, str. 1, 8.

¹⁴¹ NT, 11. 1. 1973, O izobrazbi direktorjev, str. 4.

tujimi partnerji. Slabost te generacije je Kardelj videl tudi v tem, da ni bila večša v političnih zadevah.¹⁴²

Ob ustanovitvi izobraževalnega centra je bilo predvideno, da bo prevzel izobraževanje vseh vodilnih delavcev, ne samo direktorjev. Spremljal naj bi tudi razvoj perspektivnih kadrov in na ta način načrtno in pravočasno izbiral primeren kader za najvišje položaje. Predvideni predavatelji so bili profesorji z Ekonomske in Filozofske fakultete (industrijska psihologija), pa tudi politiki in uspešni direktorji. V naslednjih letih je Center pripravil vrsto temeljnih in dopolnilnih izobraževalnih programov. Temeljni so trajali od enega do štirih tednov in so bili predvsem informativnega značaja. Dopolnilni so trajali dva do tri dni in so obravnavali izbrana poglavja posamičnih področij. Programi niso prinesli pričakovanih učinkov. Zajeli so le manjši del od nekaj tisoč poslovnih delavcev, med njimi pa ni bilo tistih iz največjih in najuspešnejših delovnih organizacij. Tako se je leta 1970 programov skupno udeležilo 759 oseb, leta 1972 pa 577. Najbolj obiskan je bil program iz zunanjetrgovinskega poslovanja.

Poleg GZS so v prvi polovici 70. let dodatno izobraževanje za vodilne delavce v gospodarstvu organizirale še druge ustanove in delovne organizacije. Tako sta Razvojni center in Delavska univerza v Celju ustanovila šolo za vodilne delavce v gospodarstvu. Leta 1977 se je šole udeležilo že 117 direktorjev tozdom s celjskega območja. Šola je poudarjala praktične teme: organizirala je predavanja o tekočih gospodarskih gibanjih, problemih organizacije dela ter *vodenja in obvladovanja številnih procesov, ki nastajajo v vsaki tozdi*.¹⁴³ Med dopolnilnim izobraževanjem, ki so ga organizirale delovne organizacije, so bili tudi zunanjetrgovinski tečaji, ki jih je za zaposlene v zunanjetrgovinski mreži organizirala kranjska Iskra.

Leta 1976 je Izvršni komite predsedstva CK ZKS pripravil program aktivnosti za hitrejšo in uspešnejšo reševanje kadrovske težave v delovnih organizacijah. V tem okviru je teklo tudi prizadevanje GZS za dvig strokovnega in »družbenopolitičnega« znanja poslovnih delavcev. Predvideno je bilo, da morajo poslovni kadri znanje pridobivati *postopoma in stalno, ker imajo večje obveznosti do tehnološkega napredka, organizacije in družbe*.¹⁴⁴ Marca 1977 je GZS odprla novo šolo za poslovne kadre v Škofji Loki. Njen namen je bil »funkcionalno« izobraževanje poslovnih delavcev, kar je pomenilo, da se čim hitreje usposobijo za funkcijo individualnega oziroma kolegijskega poslovnega organa, kakor je bila opredeljena v Zakonu o združenem delu.¹⁴⁵ Šola je imela v primerjavi s Centrom raznovrstnejši program: pripravljala je osnovne, tj. A seminarje, predvidene za vodenje tozdom, dopolnilne ali B seminarje, ki so vključevali znanja posamičnih področij, in speci-

¹⁴² AS, 1589, šk. 19, Referat Edvarda Kardelja na seji Centralnega sveta ZSJ o uporabi ustavnega amandmaja XV, 10. 11. 1969.

¹⁴³ NT, 16. 6. 1977, Stojimo na trdnih temeljih, str. 4.

¹⁴⁴ AS, 540, šk. 1001, Zapisnik 51. seje sekretariata predsedstva RS ZSS, 25. 10. 1979.

¹⁴⁵ AS, 1589, šk. 486, Informacija o dopolnilnem in funkcionalnem izobraževanju delavcev OZD v okviru GZS, 18. 7. 1978.

alne ali C seminarje, na katerih so se seznanjali z novimi dosežki menedžmenta v svetu. Rezultati prvih tečajev niso bili dobri. Sluščatelji so se pritoževali, da je preveč predavanj o splošnih in družbeno-političnih temah, premalo pa o konkretnih gospodarskih problemih in nalogah.¹⁴⁶ Do konca leta 1978 je šola organizirala 39 tritedenskih A seminarjev, ki se jih je udeležilo 918 sluščateljev. Predavanja so bila razdeljena na štiri tematska področja, ki so zajemala problematiko družbenoekonomskih odnosov, samoupravnih odnosov v združenem delu, organiziranje združenega dela in učinkovitost delovnih procesov v združenem delu.¹⁴⁷ Leta 1979 je vodstvo šole program spremenilo in več pozornosti namenilo problemom, s katerimi se je vodilno osebje pogostokrat spoprijemalo. V naslednjih letih je vodstvo šole pripravilo več predavanj, ki pa so bila tako kot v preteklosti bolj namenjena samoupravnim odnosom in organiziranju združenega dela.

Leta 1977 je GZS v Radencih odprla Šolo za usposabljanje na področju zunanjetrgovinskih odnosov in poslovanja, leta 1981 pa Šolo za poslovodne kadre na Brdu pri Kranju. Izobraževanje na tej šoli je bilo še bolj prilagojeno praktičnim potrebam, saj so na seminarjih podrobneje obravnavali problematiko zaključnih računov, sanacijskih in investicijskih programov, dohodkovne in druge odnose.

GZS, ki je bila odgovorna za usposabljanje poslovodnih kadrov v republiki, je leta 1981 z vsemi medobčinskimi gospodarskimi zbornicami in splošnimi združenji podpisala družbeni dogovor o uresničevanju kadrovske politike. Z njim je prevzela skrb za *stalno, organizirano izobraževanje in usposabljanje poslovodnih delavcev v zunanji trgovini, tehnično - tehnoloških in drugih strokovnih delavcev v gospodarstvu*. Od leta 1977 do konca 1982 se je v šolah GZS usposabljalo okoli 20.000 vodilnih in strokovnih delavcev.¹⁴⁸

Ankete, ki jih je pripravila GZS, so pokazale, da sluščatelji s programi in seminarji niso bili zadovoljni. Najbolj so pogršali razprave o novih tehnoloških in poslovnih dosežkih v svetu. Želeli so si zvedeti tudi več o tem, kako naj poslovodni delavec najučinkoviteje razporedi čas za posamične obveznosti. Večina je menila, da jih službene in zunaj službene obveznosti preveč obremenjujejo, da bi jim ostalo dovolj časa za dodatno izobraževanje. Da te šole niso opravile predvidene vloge, so pokazali tudi razpisi za poslovodne organe, saj večina prijavljenih na razpise teh šol ni obiskovala. Ker domače šole niso pritegnile zadostnega števila poslovodnih kadrov, je GZS sredi 80. let začela iskati možnosti za povezovanje z menedžerskimi šolami v tujini. V izobraževanje se je vključila tudi takratna Fakulteta za sociologijo, politične vede iz Ljubljane, ki je z letom 1987 začela organizirati dvodnevne seminarje za vodilne delavce v gospodarstvu. Tudi ti tečaji niso pritegnili širšega kroga direktorjev.

Leta 1988 je GZS pripravila več seminarjev za poslovodne delavce in za »per-

¹⁴⁶ GV, 16. 6. 1977, Izkušnja iz delovanja šole za poslovodske kadre, str. 38–39.

¹⁴⁷ GV, 25. 1. 1979, Izobraževanje »po meri« združenega dela, str. 18–19.

¹⁴⁸ GV, 19. 11. 1982, Načrt usposabljanja vodilnih delavcev v letu 1983, str. 8

spektivne« kandidate za vodilna mesta v gospodarstvu. Poleg šol za vodstvene in zunanjetrgovinske delavce je GZS v tem letu začela še s kadrovsko šolo. Organizirala jo je skupaj z Zvezo društev kadrovskih delavcev Slovenije in Delavsko univerzo v Škofji Loki.

Kljub tem prizadevanjem pa izobraževanje ni prineslo predvidenih rezultatov. Tako tudi v drugi polovici 80. let velik del slovenskih direktorjev ni poznal »sodobnih prijemov« vodenja in organiziranja podjetij. Kakor je bilo zapisano v *Gospodarskem vestniku*, so ti prijemi ostali zanje *španska vas*.¹⁴⁹

LITERATURA

LIPOVEC, FILIP

1970 Dvojnost v ravnateljevi funkciji. *Ekonomska revija*, 1-2: 204–212.

PREMRU, LEV

2002 *Pričevanje o Leku*. Ljubljana: Lek.

PRETNAR, STOJAN

1961 Podjetje v FLRJ in njegov družbeni pomen. *Novosti na področju pravnega urejanja delovnih razmerij v FLRJ*, Ljubljana: Inštitut za javno upravo pri Pravni fakulteti v Ljubljani, 1–16.

PRINČIČ, JOŽE IN NEVEN BORAK

2006 *Iz reforme v reformo. Slovensko gospodarstvo 1970–1991*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

¹⁴⁹ GV, 9. 5. 1986, Razpisni srečelov, str. 5–6.

POT DO USPEŠNEGA DIREKTORJA

JOŽE PRINČIČ

Družbenoekonomski sistem druge jugoslovanske države je bil zgrajen na ideoloških temeljih, zato je puščal malo prostora za pojav in delovanje podjetnih in poslovno uspešnih direktorjev. Ko se je sredi 50. let pokazalo, da bo pot do družbe blaginje precej daljša, kakor je bilo napovedano, se je morala vladajoča politika sprijazniti s tem, da so direktorska mesta začeli zasedati mlajši in sposobni ljudje, med katerimi so bili tudi takšni, ki so hoteli obstoječe stanje *z dušo in srcem spremeniti* [Verbič 1975:8]. Druge izbire politiki tudi niso imeli, saj so *novi in ambiciozni kadri* zagotavljali hitrejši gospodarski napredek, ki je bil eden od pogojev za uresničitev široko postavljenih političnih ciljev in za ohranitev monopola nad oblastjo.

Po letu 1960 se je v Sloveniji pojavila vrsta poslovno prodornih in uspešnih direktorjev. Njihova podjetja so postala nosilec razvoja posamičnih panog. Sledila so tehnološkemu razvoju v svetu, zato so s svojimi izdelki osvojila jugoslovanski in se uveljavila tudi na svetovnem trgu. Bila so v vrhu seznama domačih izvoznikov in uvoznikov, proizvodno in kapitalsko so se povezala s tujimi partnerji ter širila mrežo svojih prodajal in tudi podjetij v tujini.

Silvo Hrast, Ivan Atelšek, Jurij Levičnik, Boris Andrijanič, Janez Beravs, Viljem Hakl, Nestl Žgank in še drugi so bili v skupini pogumnih gospodarstvenikov, ki so zaorali ledino in postavili temelje slovenskih industrijskih velikanov. Večina teh direktorjev je prejela nagrado Borisa Kraigherja, ki je bila v času socialističnega gospodarstva priznanje za najvišje dosežke v gospodarstvu. V 70. letih so slovenski politiki kar tekmovali v pohvalah za hiter razvoj Iskre Kranj, Gorenja Velenje, IMV Novo mesto, Save Kranj, Mure, REK Velenje, Krke Novo mesto in še nekaterih drugih industrijskih orjakov, ki niso samo zagotavljali polne zaposlenosti in polnili proračunov družbenopolitičnih skupnosti, temveč so spreminjali tudi podobo krajev, kjer so imeli svoje obrate.

Na začetku 80. let so zaradi splošne gospodarske krize razvojni programi nekaterih podjetij zgubili učinkovitost in podjetja so zašla v težave. Posledica je bila, da je politika njihovim direktorjem odrekla podporo. Številni dotlej poveličevani gospodarstveniki so morali oditi s svojih položajev, deležni so bili očitkov, da so načrtovali razvoj podjetij brez osnovnih ekonomskih pravil in jih upravljali brez samoupravljanja. Sicer pa je imela politika v veliki meri srečno roko pri izbiri novih direktorjev, ki so, tudi z izdatno pomočjo države, uspešno uresničili finančne in

razvojne sanacijske programe. Večina teh podjetij je še danes med nosilci razvoja slovenskega gospodarstva.

TIPI USPEŠNIH DIREKTORJEV

V 60. letih preteklega stoletja so začeli slovenski direktorji navezovati tesnejše stike s kolegi iz razvitejših zahodnih držav. Ugotovili so, da so bili direktorji in generalni direktorji avstrijskih, zahodnonemških, francoskih, ameriških in družb v drugih državah v glavnem ekonomisti ali komercialisti. Med slovenskimi direktorji pa so prevladovali inženirji različnih strok. Tuji direktorji so imeli dobro mnenje o slovenskih direktorjih, s katerimi so poslovno sodelovali, saj so tako po znanju jezikov, strokovnosti in tudi zanesljivosti prekašali direktorje iz drugih jugoslovanskih republik. Mnogi med njimi so stkali prijateljske vezi, ki so žive še danes. V tujini so bili presenečeni, kako malo pozornosti je Slovenija namenjala sistematičnemu dopolnilnemu izobraževanju vodilnih menedžerjev. Poleg tega pa so se v tujini še posebej čudili načinu »kroženja« vodilnih kadrov v Sloveniji. Težko so razumeli, da je predsednik občine po izteku mandata postal direktor gospodarskega podjetja, nato po nekaj letih zasedel vodilno mesto v banki in proti koncu delovne dobe vodil trgovinsko ali kakšno drugo predstavništvo v tujini, hkrati pa je imel še odgovorne funkcije v športnih društvih, strokovnih združenjih in družbenopolitičnih organih na lokalni, republiški in zvezni ravni.

V 60. letih so v Sloveniji začeli razlikovati med različnimi tipi direktorjev in z njimi povezanimi načini vodenja. Med politiki je bila še vedno najbolj razširjena delitev na »partizanske« in »nove direktorje«, ki so postopoma nadomeščali prve. Zanimivo je, da so bili v nekaterih tujih zahodnih državah »novi direktorji« manj cenjeni od »partizanskih«, ker so dobro obvladovali le tehnološki postopek, niso pa imeli drugih kvalit, potrebnih za uspešno vodenje.¹

V strokovni javnosti so direktorje razvrščali tudi po drugih merilih. Tako je novembra 1963 Jože Božič na seji Izvršnega komiteja CK ZKS predstavil dva tipa direktorjev: prve je imenoval direktorji - investitorji, ker so svoja prizadevanja vlagali v razvoj, tj. v novogradnje in širitev podjetja, drugi so bili direktorji - komercialisti, ker so dajali prednost finančnim učinkom, zlasti tekoči prodaji izdelkov.²

Med družbenopolitičnimi organizacijami se je že po svoji temeljni naravnanoosti z različnimi tipi direktorjev največ ukvarjalo vodstvo slovenskih sindikatov. Leta 1960 je Republiški svet ZSS obravnaval periodizacijo, pripravljeno po zahodnih vzorih. Ločila je dve obdobji sistema vodenja podjetij. Prvo obdobje, ki je zajemalo čas od leta 1945 do 1950, so imenovali »funkcionalni sistem vodenja oziroma diri-

¹ AS, 1589, šk. 19, Referat Edvarda Kardelja na seji Centralnega sveta ZSJ o uporabi v praksi ustavnega amandmaja XV. amandmaja, 10. 11. 1969; prav tam, šk. 17, Zapisnik 28. seje CK ZKS, 28. 9. 1972.

² AS, CK ZKS, III, šk. 16, Zapisnik razširjene seje IK CK ZKS, 13. 11. 1963.

giranja«: takrat so bili vsi vzvodi odločanja v rokah glavnih oziroma generalnih direkcij. Po krajšem prehodnem obdobju se je začelo obdobje »linijskega« ali »hierarhičnega način vodenja,« ki je temeljilo na delitvi dela v podjetju; vodstvo podjetja je odgovornim posameznikom naložilo opravljanje večjih ali manjših »kompleksov« nalog oziroma »poslov«. ³

V naslednjih letih se je v Sloveniji uveljavila periodizacija, ki je ločila dva tipa direktorjev. V letih 1945 do sredine 60. let je prevladal tip klasičnega direktorja. To je bil direktor, ki je sam odločal o poslovnih in drugih pomembnih zadevah in je zato imel tudi vso oblast. Posebna vrsta klasičnega direktorja je bil avtokratski ali komandantski direktor. V to kategorijo lahko uvrstimo skoraj vse uspešne direktorje tistega časa. Zagotovo sta bila takšna Ivan Atelšek in Nestl Žgank, saj se je moralo vse, tako v delovni organizaciji kakor v lokalnem okolju, podrejeni njunim zapovedim. ⁴ O »komandantskih metodah« Nestla Žganka so v prvi polovici 50. let pisali celo v *Ljudski pravici*; v nekaterih člankih je bil opisan kot tiran, direktor »samozvanec«, kot direktor, ki sam dela napake, ob tem pa vsestransko duši kritiko, neizprosno kaznuje vse »kritizerje« ter »komandira« tudi delavskemu svetu in upravnemu odboru. ⁵ Takšen je bil tudi direktor TAMA, ki je potem, ko so vsi v podjetju zagovarjali kooperacijo z Mercedesom, udaril z roko po mizi in izsilil odločitev za Deutza. Po besedah Leopolda Kreseta je *vsaka kritika zaposlenih na njihov račun pomenila odpust*. Če se samoupravni organi niso strinjali z direktorjevimi odločitvami in njegovim načinom vodenja, potem je takšen direktor običajno postavil ultimatum: »jaz ali oni, sicer bo podjetje propadlo.« Takšnim »mogočnim« direktorjem, ki so se pogosto predstavljali kot »izredni strokovnjaki« in se sklicevali na podporo politike, delavci ponavadi niso upali ugovarjati ali jim postavljati kakršnih koli vprašanj. ⁶

Mnogi avtoritarni direktorji so bili zelo sposobni in inteligentni. Tako se spominja Božo Kuharič, da sta dobila z mladim ekonomistom, potem ko sta že nekaj časa delala v Muri, od direktorja Viljema Hakla zadolžitev, naj mu v nekaj dneh pripravita izračune za nekatere poslovne odločitve. Po Kuharičevih besedah sta računala »vsega boga« in prišla po dveh dneh k Haklu z izračuni in tabelami. Ko sta položila papirje na mizo, ki je bila komaj dovolj velika za vso dokumentacijo, je Hakl vzel svinčnik in na cigaretni škatlici hitro napravil svoj izračun. Primerjal ga je z njunimi in rekel: *To imata prav. Dobro sta izračunala.* ⁷

Avtoritaren direktor je ustrezal obdobju planskega gospodarstva in bil sprejemljiv še tudi v času postavljanja in zagona plansko-tržnega sistema, z nastopom go-

³ AS, 540, šk. 232, Informacija o položaju vodstvenega kadra v gospodarskih organizacijah, 22. 12. 1960.

⁴ AS, 1589, šk. 655, Pismo skupine občanov in delovnih ljudi iz občine Velenje, 9. 12. 1982.

⁵ *Ljudska pravica*, 13. 1. 1954, Delavskega samoupravljanja ni moč utrjevati z odločbami ampak z zavestjo in znanjem, str. 4.

⁶ AS, 540, šk. 332, Referat Leopolda Kreseta na posvetovanju decembra 1961.

⁷ Zapis pogovora z Borisom Kuharičem, marec 2006.

spodarske reforme pa se je začel njegov čas iztekati. Po omenjeni periodizaciji se je v drugi polovici 60. let začel proces *odpravljanja komandantske hrbtenice*, kakor ga je imenoval Bogdan Kavčič.⁸ Ta proces je odprl pot za uveljavitev novega, tj. *sodobnejšega, bolj usmerjenega tipa direktorja*. Imeti je moral visoko izobrazbo tehnične ali ekonomske smeri, poleg tega pa še dodatna, specifična znanja in biti bolj razgledan, da je lažje presodil, *kam pelje razvoj in lažje našel rešitev v zamotanih situacijah, kjer je odpovedala praksa in rutina, ki je bila v začetnem obdobju najpomembnejša*.⁹

Že po nekaj letih se je politika temu tipu direktorja odrekla in ga začela »izganjati«¹⁰ iz gospodarskega življenja. V samoupravno organiziranem gospodarstvu je postal tujek, z omejenimi možnostmi za preživetje. Za celo generacijo uspešnih direktorjev je bil začetek uvajanja dogovornega gospodarstva v 70. letih pravi šok. Za direktorje izvozno uspešnih podjetij, ki so poslovala z več deset tujimi podjetji in imela proizvodni proces in poslovanje prilagojena tujim zgledom, je bila ekonomsko nesprejemljiva zahteva politike, da morajo razbiti podjetje na vrsto tozdogov in jih postaviti kot mesto, kjer se odloča o delitvi dohodka. Zato so si konec 60. in v prvi polovici 70. let mnogi med njimi poiskali nova delovna mesta, največkrat v zunanjetrgovinskih predstavništvi.

V 70. letih pa avtoritativen tip direktorja ni povsem zginil iz gospodarskega življenja. V izvorni obliki se je ohranil v obliki prisilnega upravitelja. Med direktorji je bila to priljubljena oblika upravljanja, saj so v tem primeru od politike dobili široka pooblastila, od družbe pa denarno pomoč in različne olajšave, ki so olajšale sanacijo delovne organizacije. Ker je bilo samoupravljanje v času sanacije zapostavljeno, so lahko delali tako, kakor so menili, da je prav. Funkcija je bila mikavna, ker je omogočala ustvarjalno delo. Anketa, izvedena leta 1968 med 60 direktorji, je pokazala, da bi se direktorji, če bi imeli možnost izbire, odločili za vodenje podjetja, ki je zabredlo v velike težave, vendar je imelo realne možnosti, da se reši in ustvari razmere za hitrejši razvoj.¹⁰ Do leta 1965 število prisilnih uprav v Sloveniji ni bilo tako veliko kakor v drugih republikah. Naraščati je začelo leta 1966, ko so se podjetja zaradi polnega delovanja trga morala spoprijeti z neporavnanimi terjatvami in naraščajočimi izgubami. Že v letu 1967 je bilo v Sloveniji pod prisilno upravo 29 podjetij, ob koncu leta pa 17, od tega 12 industrijskih oz. rudarskih, treh obrtnih, treh trgovskih oz. gostinskih in dveh prometnih. V podjetjih s prisilno upravo se je neto produkt zmanjšal za 31 %, dohodek za razdelitev za 35 %, število zaposlenih pa za 31 %. V devetih podjetjih je bila prisilna uprava učinkovita, saj so povečala proizvodnjo in dosegla pozitivno poslovanje. Dve podjetji sta šli v stečaj, eno pa so pripojili k drugemu, uspešnejšemu podjetju.¹¹

Kljub temu da je institut prisilne uprave v praksi upravičil svoj obstoj, pa so

⁸ AS, 540, šk. 428, Gradivo za plenum 1965.

⁹ Delo, 11. 3. 1967, Kakšen naj bo direktor, str. 13.

¹⁰ Delo, 23. 1. 1969, Direktorji - želje in realnost, str. 3.

¹¹ AS, 540, šk. 564, Prisilne uprave v samoupravni praksi, 1968.

bila mnenja o njej različna, od skrajno negativnih do skrajno pozitivnih. Kritiki prisilne uprave so zatrjevali, da ni skladna s samoupravljanjem, saj je zaposlenim odvzela pravice, ki jim jih je zagotovila ustava. S priznanjem, da je oblast enega človeka boljša od soodločanja vseh članov kolektiva, je po njihovem mnenju postal sporen ves sistem samoupravnih odnosov, v katerem so videli najboljši način za doseganje dobrih proizvodnih rezultatov. Zagovorniki prisilne uprave so menili, da je bila ta oblika največkrat edina in dokazano najučinkovitejša oblika posredovanja, ki je družbeni skupnosti omogočila, da je kot lastnica proizvodnih sredstev zaščitila svoje interese pred tistimi, ki so z njimi slabo gospodarili. Prisilno upravo so predstavljali tudi kot solidarnostno pomoč, ki jo je *širši samoupravni mehanizem* dolžan nuditi ožjemu *mehanizmu*, ki zaradi *subjektivnih sil ali objektivnih razlogov* sam ni bil sposoben upravljati družbenega premoženja v skladu z družbenimi in svojimi interesi.¹²

V 70. letih se je politika izogibala uvedbi prisilne uprave, ker jo je razumela kot priznanje nemoči samoupravno organiziranega gospodarstva in nedelovanja načela delavske solidarnosti. Z nastopom gospodarske krize v 80. letih pa je ponovno postala sestavni del ukrepov za umiritev gospodarskih razmer. Nekateri prisilni upravitelji so se pri svojem delu zelo izkazali in so po uspešni sanaciji ostali na vodilnih položajih podjetja še vrsto let. Pomembna je tudi ugotovitev, da so ohranili način avtoritativnega vodenja in da so podjetja pod njihovim vodstvom uspešno poslovala. Eden takih direktorjev je bil Boris Bernetič, ki je na začetku 80. let postal prisilni upravitelj koprškega Cimosa. Na sestanku »kriznega štaba« mu je takratni predsednik republiškega izvršnega sveta Janez Zemljarič dejal: *Ti boš šel za direktorja Cimosa. Imaš škarje in platno. Ali ga reši ali pa likvidiraj.*¹³V tem okviru je pomembno, da je Bernetič kot direktor Cimosa odločno uresničeval svoje poslovne zamisli. Ob prejemu nagrade Borisa Kraigherja se je uvrstil v *kategorijo ljudi, ki si ob zastavljenih ciljih ne postavljajo dvomov, kajti dvom v dosego nekega cilja poruši vse: človeka, ki si je cilj zastavil, ekipo, ki dela z njim, v končni fazi celo cilj, projekt.* Po njegovem mnenju se *omahovanje vodilnega avtomatično prenese na ožji in nato na širši krog sodelavcev in ko izgubiš najmočnejše ljudi na fronti, padejo tudi drugi.*¹⁴Njegovo pojmovanje direktorske funkcije se je razlikovalo od takrat veljavne »prakse«, v kateri sta imela prvo besedo OO ZK in delavski svet. Bernetič ni videl vloge direktorja v »slepem« izvrševanju sprejetih sklepov. Po njegovem je moral direktor *najprej napraviti red v podjetju, tako da se točno ve, kdo in o čem odloča.* Sistem samoupravnega odločanja je sprejemal odgovorno, kar je po njegovem pomenilo, da je treba spoštovati in dosledno uresničevati sklepe delavskega sveta. *Če pri tem ni doslednosti, je bilo njegovo stališče, se samoupravljanje izrodi, vsakdo dela, kakor se mu zdi prav, nastane cirkus, anarhija in nered.* Glede OO ZK v podjetju pa

¹² Prav tam.

¹³ Zapis pogovora z Borisom Bernetičem, maj 2006.

¹⁴ GV, 27. 2. 1992, Na startu maratona, str. 4.

je dosledno izvajal svoje trdno prepričanje, da se ZK *nima kaj vtikati v strokovne zadeve*. Zaradi avtoritativnega odnosa je bil vseskozi v »sporu« z delavskim svetom in OO ZK. Očitali so mu »diktatorstvo«, nedemokratsko vodenje in neupoštevanje samoupravnih načel. Pritožbe na njegov način vodenja so prihajale na vse mogoče naslove, zato so podjetje redno »obiskovale« inšpekcije in družbeni pravobranilec samoupravljanja.¹⁵

Pojem avtoritaren direktor se je v politični besednjak ponovno vrnil v drugi polovici 80. let. Povezovali so ga z novo generacijo uspešnih in odločnih direktorjev, ki so vodili sanacijo »paradnih konjev« slovenskega gospodarstva. Bil je sinonim za uspešno gospodarjenje tudi v manjših podjetjih. Tako so v pripravah na srednjeročni plan 1986–1990 v Tovarni vijakov Plamen iz Kroke ugotovili, da lahko rešijo dolgoterne težave, povezane z delovno nedisciplino in uživanjem alkohola, le *avtoritativni voditelji*.¹⁶ Razvneti sindikalni delavci so jih imenovali avtokratski direktorji, jih razglasili za največje nasprotnike delavskega razreda in jih obtoževali, da premalo upoštevajo delavske pravice, ki izhajajo iz samoupravljanja.¹⁷ V nekaterih industrijskih podjetjih so postali ti direktorji nepriljubljeni. V javnosti so veljali za *krog nekoliko mlajših ljudi*, ki izstopajo po svoji *nestrokovnosti, samopašnosti in egoizmu*.¹⁸

Šestdeseta leta veljajo za čas, ko so začeli direktorji in stroka razmišljati o pojmu uspešen direktor. Pri iskanju odgovora na vprašanje, kakšne lastnosti naj bi imel, so sprva iskali pomoč pri tujih zgledih. Julija 1967 je Ekonomska fakulteta iz Ljubljane v Grobljah pri Domžalah organizirala enotedenski seminar za direktorje gospodarskih organizacij. Glavna tema je bil »managing« oziroma potrebne sposobnosti za vodenje podjetja. Številni udeleženci so največ pričakovali od dveh profesorjev iz ZDA, ki sta se v svojem predavanju osredotočila na vlogo direktorja v uspešnem ameriškem podjetju. Sledila je razprava, v kateri so slovenski direktorji postavili vrsto vprašanj, dobili pa so zelo splošne odgovore. Tako je na vprašanje, kakšen mora biti dober direktor, ameriški profesor odgovoril, da je to odvisno od tega, kakšne razvojne in druge načrte ima podjetje. Če podjetje načrtuje razvoj, potem potrebuje direktorja, ki ga je sposoben zagotoviti. Spraševalci niso bili zadovoljni z odgovorom in so »vrtali« naprej. Profesor se je reševal z navajanjem splošnih načel, kot so: direktor mora biti sposoben, v vsakem trenutku mora vedeti, kaj hoče, družba mora ustrezno načrtati perspektivo delovne organizacije in panoge, v kateri je podjetje, itn. Proti koncu razprave je bilo postavljeno tudi vprašanje, kako se znebiti slabih direktorjev in slabih sodelavcev. Ameriški profesor je brez razmišljanja odgovoril, da z upokojitvijo, kar so udeleženci sprejeli s splošnim »krohodom«.¹⁹

¹⁵ Zapis pogovora z Borisom Bernetičem, maj 2006.

¹⁶ ZAL, RAD-89, šk. 60, Zapisnik seje DS Plamen, 27. 12. 1985.

¹⁷ GV, 8. 1. 1988, Nemogoči kentavrski kompromisi, str. 10–12.

¹⁸ AS, 1589, šk. 655, Pismo skupine občanov in delovnih ljudi iz občine Velenje, 9. 12. 1982.

¹⁹ Delo, 8. 7. 1967, Kdo in kakšen naj bi vodilni?, str. 14.

RAZMERE ZA POJAV IN DELOVANJE USPEŠNEGA DIREKTORJA

V obravnavanem času ni bilo sistemsko zagotovljene in ustaljene poti, ki bi omogočala formiranje uspešnega direktorja. Direktorji, ki so več let pripravljali svojega naslednika, so bili izjeme. Tako so bili uspešni direktorji rezultat vrste okoliščin, predpogojev in naključij, ki so morali obstajati v določenem času in prostoru, da so jih lahko izrabili za uresničitev poslovnih ambicij. Zgodbe o uspehu posamičnih slovenskih direktorjev, tudi tistih, ki smo jih vzeli za izhodišče naše raziskave, so sicer različne. Kljub temu pa pri vseh lahko poiščemo enaka izhodišča in najdemo podobne vzporednice.

Odločilnega pomena so bili, v jeziku tistega časa, »družbeno-politični pogoji«.

Prvi med njimi je »čista« oziroma partizanska preteklost. V prvi generaciji slovenskih direktorjev, ki je bila na vodilnih položajih v gospodarstvu do začetka 60. let, so prevladovali udeleženci NOB. Generacija, ki ji je sledila, je ohranila tesno vez s prvo generacijo, saj so bili novi direktorji otroci partizanskih staršev ali, kot je dejal Miloš Kovačič, *bili smo otroci Zveze borcev* [Lužnik - Pohar 2005: 135].

Drugi pogoj je bilo članstvo v Zvezi komunistov. Velika večina uspešnih direktorjev je bila včlanjena v ZK. Če že niso bili člani pred nastopom funkcije, pa so se v ZK včlanili, tik preden so postali direktorji. Bile so sicer izjeme, kot je bil direktor novomeške Krke Boris Andrijanič, vendar je bil med drugo svetovno vojno zaupnik OF in vodja ene osrednjih partizanskih farmacevtskih postaj v Sloveniji. Posamični direktorji so bili člani občinskih in medobčinskih konferenc ZKS (Jože Hujs, Janez Lanščak) in imeli dobre odnose z lokalnimi partijskimi veljaki. Če je bil posameznik z njimi v slabih odnosih, se je lahko zgodilo, da ni dobil direktorskega mesta. To se je npr. zgodilo v Škofji Loki leta 1975, ko je Občinski komite ZK obvestil svojega člana, ki je kandidiral za mesto direktorja v Odeji, naj umakne prijavo, ker nima njegovega soglasja. Ravno tako ni mogel upati na višji položaj, kdor je zavrnil ponudbo za članstvo v ZK. Enako je veljalo tudi za tiste, ki so bili izključeni iz ZK. Tovarna vijakov Plamen iz Kroepe sicer ni spadala med najuspešnejša slovenska podjetja, ker pa smo jo uvrstili v seznam obravnavanih podjetij, je prav, da opozorimo na zaplete, do katerih je prišlo leta 1974 pri imenovanju direktorja. Pavle Noč, ki je imel visok položaj v Tovarni verig Lesce, se je na prigovarjanje posameznikov iz Kroepe prijavil na razpis. Partijska organizacija v Plamenu pa si je na direktorskem mestu želela drugega kandidata, zato je preprečila njegovo imenovanje, in to tako, da je dosegla Nočevo izključitev iz ZK. S tem je Pavle Noč ostal brez temeljnega pogoja za direktorski položaj: ni bil moralno-politično primeren. Sledile so burne razprave, ki so dvignile »veliko prahu« ter segle do Ljubljane. Nočevi nasprotniki so priznali, da je sicer tudi »nečlan« lahko direktor, toda s pogojem, da ima podporo družbenopolitičnih organizacij v podjetju. Te pa Pavle Noč ni imel. Uspešni direktorji so vzdrževali dobre odnose s partijsko organizacijo v podjetju. Pri tem

pa je bila vrsta izjem. Omenjen je bil že Boris Bernetič, direktor Cimosa. Tudi direktor Save Kranj Janez Beravs partijski organizaciji v podjetju »ni pustil dihati«. Direktor Plamena Nace Majcen je po besedah nekdanjih delavcev postavil partijo »pred vrata« podjetja. Neposredni vpliv partije na poslovanje velikih in uspešnih podjetij je začel slabeti, ko so ta začela sama ustvarjati velike dobičke. Ko so poslovala z lastnim, ne pa državnim denarjem oziroma krediti, so bila proti koncu druge jugoslovanske države nekatera v poslovanju že precej samostojna. Drugače je bilo, če so, kakor npr. Gorenje Velenje, IMV Novo mesto idr., zašla v velike izgube in niso mogla preživeti brez državne podpore.

Med družbeno-politične pogoje je sodilo tudi dobro sodelovanje z delavskim svetom. V času starejše generacije direktorjev so se delavski sveti še »učili upravljalvske obrti.« Njihovi člani so imeli »rešpekt« pred direktorjem, ki je bil pogosto še prvoborec. Za mlajšo generacijo direktorjev je bil po besedah Boža Kuhariča delavski svet »svetinja«, saj je lahko odločal o vsem. Zato so morali direktorji paziti, da so vanj predlagali pametne in dobre delavce, kar pomeni, da so pri tem *kadrovanju malo sodelovali tudi direktorji*.²⁰ Med obravnavanimi direktorji so npr. Nestlu Žganku velikokrat, tudi v časopisnih člankih, očitali, da so samoupravni organi v Velenjskem rudniku *le lutke, ki samo pokimajo, ko nekdo močnejši potegne za vrvice*.²¹ Pri sprejemanju odločitev delavskega sveta so se morali direktorji v določenih primerih še posebej potruditi. Kot se spominja Jože Hujs, je moral na začetku 70. let dobiti soglasje delavskega sveta za zgraditev nove tovarne Iskre na Laborah, v kateri bi stekla proizvodnja sodobnih telefonskih central. Ker so bili člani delavskega sveta v glavnem finomehaniki in mojstri, ki niso bili *ravno navdušeni nad tehnološkim razvojem in uvajanjem elektronike, saj bi s tem izgubili svoj pomen*, z iskanjem soglasja ni smel po nepotrebnem hiteti, temveč je čakal na primeren trenutek. »Zadrego« je rešil tako, da je odpeljal člane delavskega sveta z letalom na strokovno ekskurzijo. Po ogledu proizvodnje v tovarni bodočega poslovnega partnerja in po »družabnem srečanju« so člani delavskega sveta brez razprave in soglasno podprli novo naložbo.²²

Uspešen direktor je moral biti tudi družbeno-politično aktiven. Kaj je to pomenilo? Za opravljanje direktorske funkcije ni zadoščalo le članstvo v ZK, temveč tudi *pripravljenost boriti se za uveljavitev politike samoupravnih socialističnih odnosov*.²³ Politika je od direktorjev pričakovala, da bodo hkrati vodilni strokovni kadri v industriji, istočasno pa tudi *sposobni družbeno-politični delavci*, ker je bilo *ravno pomanjkanje politične zrelosti in ideološke doraslosti prepogost vzrok negativnih ekscesov v gospodarskih organizacijah*.²⁴ Uspešni direktorji, ki so predmet našega zanimanja, so bili dejavni v oblastnih in upravnih organih, gospodarskih ustanovah in

²⁰ Zapisnik pogovora z Božom Kuharičem, marec 2006.

²¹ *Velenjski Rudar*, 15. 12. 1955, Pismo Nestla Žganka glavnemu uredniku Ljudske pravice, str. 1.

²² Zapisnik pogovora z Jožetom Hujsom, marec 2007.

²³ *Novi tednik*, 22. 1. 1976, Za nove odnose, str. 6.

²⁴ *Celjski tednik*, 15. 9. 1961, Kadrovska in idejna vprašanja na seji občinskega komiteja ZKS v Celju, str. 4.

združenjih. Tako je bil Janez Lanščak v skupščini občine Murska Sobota predsednik sveta za gospodarstvo in predsednik urbanistične komisije, član sveta za ekonomske odnose in član ekonomskega sveta pri republiškem izvršnem svetu, član izvršilnega odbora Ljubljanske banke, član sveta za tekstilno industrijo pri GZS in predsednik njenega odbora za hitrejši razvoj gospodarstva Pomurja. Eno mandatno dobo je bil poslanec republiške skupščine, bil pa je tudi predsednik izvozne komisije pri združenju konfekcionarjev Jugoslavije. Božo Kuharič je bil predsednik skupščine poslovnega združenja konfekcije Jugoslavije, podpredsednik splošnega združenja tekstilne industrije Slovenije, predsednik odbora za družbenoekonomske odnose in razvoj Zbora občin skupščine SRS, delegat skupščine GZS za Pomurje, predsednik SIS za PTT Pomurja, podpredsednik skupščine občine Murska Sobota itn. Jože Hujs je bil predsednik ekonomskega sveta pri Izvršnem svetu LS LR Slovenije in nekaj časa tudi njegov podpredsednik, član upravnega odbora GZS, član izvršnega odbora Ljubljanske banke. Miloš Kovačič je bil podpredsednik Farmacevtske zveze Jugoslavije in imel še vrsto drugih funkcij. Viljem Hakl je bil predstavnik GZS v zveznem svetu za tekstilno industrijo pri GZJ.

Očitki o družbenopolitični nedejavnosti so lahko imeli hude posledice. To se je npr. zgodilo dr. Zvonimirju Hönigsmanu, ko je s podporo OO ZK kandidiral za direktorja marketinga v novomeški Krki. Komisija za ocenjevanje vodilnih delavcev pri OZD Krka je ocenila, da ni primeren, ker je s svojim delom dokazal, da v *praksi ne uresničuje načel nove ustave* in ker je bil politično *neangažiran*. Zaradi tega *ne more zasedeti delovnega mesta, na katerega so vezana potovanja v tujino in kontakti s tujci*. Tudi Služba državne varnosti je ocenila, da ni primeren kandidat za to delovno mesto.²⁵

Naslednja izredno pomembna zahteva, ki je bila del široke skupine družbenopolitičnih predpostavk, je bila podpora in zaslomba visokih partijskih funkcionarjev oziroma političnih »botrov«. Brez tega direktorji niso mogli izkoriščati slabosti jugoslovanske ekonomije, se potegovati za ugodne kredite in za pridobitev tujih licenc. *Kadar je šlo za velike odločitve, je bil potreben političen pristanek*, je zapisal v svoji knjigi Miloš Kovačič [Lužnik-Pohar 2005: 90]. V Sloveniji je bilo v času druge jugoslovanske države nekaj političnih veljakov, ki so si ustvarili svoje klane in imeli močan vpliv na gospodarsko življenje. Po oceni sodobnikov in tudi poznavalcev sodobne slovenske politične zgodovine, je bil »boter botrov« Ivan Maček, ki je povsem obvladoval gradbeništvo, »držal roko« nad zunanjo trgovino, tržaško banko Safti, nad gospodarsko dejavnostjo na zaprtem območju Kočevske itn. Zelo vplivna sta bila Viktor Avbelj, katerega »fevd« je bilo dolenjsko gospodarstvo, in Boris Kraigher, ki je ob sebi zbral skupino mladih, sposobnih ljudi, ki so zasedli visoke položaje v bančništvu, industriji in na drugih gospodarskih področjih. V skupini tistih, ki so imeli v posamičnih obdobjih najmočnejši vpliv pri kadrovanju vodilnih v gospodarstvu, so bili še Franc Leskošek Luka, Sergej Kraigher, France Popit in Janez Zemljarič. Za najvplivnejšega

²⁵ AS, 1589, IV, šk. 324, Vprašljiva intervencija sekretarja OK ZKS pri kadrovanju v OZD Krka Novo mesto, 22. 3. 1976.

slovenskega politika v tem času, Edvarda Kardelja, pa ni podatkov, da bi neposredno sodeloval pri imenovanju ali razrešitvi katerega od direktorjev. Verjetno imajo prav njegovi sodobniki, ki zatrjujejo, da tega namenoma ni hotel početi.

Ko smo analizirali razvoj nekaterih podjetij in poslovne odločitve njihovih direktorjev, smo ugotovili, da so bile pri uspešnih direktorjih te povezave ključnega pomena. Tako je Ivan Atelšek leta 1960 preselil majhno podjetje v Velenje na pobudo in s pomočjo Franceta Popita. Poleg Popita je nad razvojem Gorenja bdela Franc Leskošek. Nakup Körtinga je odobrilo celotno slovensko politično vodstvo z Edvardom Kardeljem na čelu. Atelšku naj bi dejal: *To je velika stvar, samo treba jo je izpeljati. Upam, da imate dovolj moči, kar ste doslej že dokazali.*²⁶ Nestl Žgank je pozneje zapisal, da so odločitev o nakupu tega bavarskega podjetja sprejeli v ozkem krogu vodilnih iz Gorenja s podporo »nekaterih« funkcionarjev iz republiškega vrha.²⁷

Za hiter razvoj kranjske Iskre je bil najzaslužnejši direktor Silvo Hrast. Kot bivši visoki funkcionar Udbe je lahko zaobšel številne zakonske in druge »ovire«, kar je Iskri že zgodaj omogočilo tehnološko povezovanje s tujimi partnerji. Imel je dobre politične zveze. Tudi po Hrastovi upokojitvi je bila Iskra deležna velike podpore republiške politike. Brez nje ne bi mogla tekrovati z drugimi jugoslovanskimi podjetji pri zunanjetrgovinskih poslih. Celo s to podporo nekajkrat ni bila uspešna tekunica, brez politične zaslombe pa bi še večkrat izpadla iz konkurenčne tekme s podjetji iz drugih republik. Med takimi konkurenčnimi »konflikti« sta bila za Iskro še posebej pomembna dva: prvi je potekal v prvi polovici 70. let med Iskro, El Niš in Nikolo Tesla Zagreb za prednost pri prodaji na vzhodnih trgih, drugi pa je potekal desetletje pozneje med Iskro in Nikolo Teslo za nakup licence za digitalne telefonske centrale in mikroročunalnike.

Dolgoletni direktor Rudnika lignita Velenje Nestl Žgank je v svoje spomine zapisal, da je znal s politiki *dokaj spretno krmariti in se kljub številnim čerem dolgo obdržati na površju* [Žgank 1969: 215]. Sicer pa je bil Žgank v tem pogledu posebnost. Del republiškega partijskega vodstva ga je podpiral, npr. Franc Leskošek, Stane Kavčič, Viktor Avbelj in nekaj časa tudi France Popit, z nekaterimi, npr. z Ivanom Mačkom in Miho Marinkom, pa je bil v stalnih sporih; tako ga je Marinko imenoval »kralj na Betajnovi«. Zguba politične podpore je bila gotovo glavni razlog, da je moral Žgank leta 1965 direktorsko mesto prepustiti drugemu. Vse do smrti je bil prepričan, da mu je najbolj škodoval Boris Kraigher.

Nesporni politični zaščitnik novomeške Krke je bil Viktor Avbelj. Ko se je na začetku 70. let začel »lov na tehnokrate«, se tedanjega direktorja Borisa Andrijičiča niso upali »lotiti«, ker ga je ščitil Avbelj [Lužnik - Pohar 2005: 90]. Avbelj je podpiral tudi razvoj novomeškega IMV in še nekaterih drugih podjetij iz dolenske regije. Prav tako je Nace Majcen leta 1957 zasedel direktorsko mesto v Plamenu z njegovim posredovanjem, čeprav takrat ni bil več član ZK. Avbelj je kot podpredsednik

²⁶ AS, 1589, predsednikova dejavnost, šk. 30, Gradivo I. Atelška, 26. 10. 1982.

²⁷ AS, 1589, predsednikova dejavnost, šk. 31, Pismo Nestla Žganka Miranu Marincu, 14. 12. 1984.

republiškega izvršnega sveta podpisal investicijski načrt, ki je omogočil posodobitev tega kovinsko predelovalnega podjetja iz Kroke.

Pri kranjski Savi je za tesno sodelovanje s Francetom Popitom in drugimi politikami poskrbel Janez Beravs, nekdanji uslužbenec Udbe. Sava je ob podpori republiškega vodstva sklenila pogodbo z avstrijskim Semperitom in v 80. letih vpeljala posebno »inovacijo« pri zbiranju deviz od kooperantov in podjetij, za katere je izdelovala gumijaste izdelke. To je omogočilo, da je Sava kljub nasprotovanju zvezne politike prišla do prepotrebnih deviz za uvoz reprodukcijskega materiala. Sava je morala ves čas lobirat v Beogradu, kjer so zvezni organi potrjevali cene strateških izdelkov, med katerimi je bila tudi guma.

Direktorji izvožno usmerjenih podjetij so morali sprejeti eno od oblik sodelovanja s tajno policijo, ki je pozorno spremljala zunanjetrgovinsko poslovanje in imela precejšen vpliv pri imenovanju osebja, ki je delalo v predstavništvih v tujini. Med zaposlenimi v tujini je bilo veliko njenih članov. Do začetka 50. let je Udba neposredno vplivala na imenovanje vodilnega kadra v gospodarstvu, z leti pa se je ta vpliv precej zmanjšal. Vsaj do konca 60. let je nadzorovala življenje nekaterih direktorjev. Podatke so zbirali v posebnih mapah. Viktor Avbelj je leta 1965 v pogovoru o reelekciji vodilnih kadrov povedal, da je *najbrž točno, da se direktorjem pišejo karakteristike napisane iz zelo različnih stališč*.²⁸

Poleg republiške Udbe sta v delovanje slovenskih podjetij posegala tudi zvezna tajna policija in vojaška KOS. Zaradi rivalstva med slovensko in zveznimi tajnimi službami so se takšni posegi za slovenska podjetja pogosto slabo končali. Najbolj poznan primer je stečaj bavarskega podjetja Körting, ki ga je v 70. letih kupilo Gorenje iz Velenja. Predčasen začetek stečajnega postopka je vsilila banka Ost West Handelsbank iz Frankfurta, ki v nasprotju z drugimi štirimi bankami-kreditodajalkami ni soglašala s podaljšanjem roka za vračilo kredita. Za poznavalce zakulisnih dogajanj ni bilo nobenega dvoma, da je omenjena frankfurtska banka sprejela takšno odločitev po posredovanju KOS-a. Bila je namreč v 100 % lasti Sovjetske zveze, ki je prek svojih obveščevalnih služb tesno sodelovala z jugoslovansko (srbsko) tajno policijo.

Za slovenska podjetja, ki so si prizadevala povečati izvoz, zlasti na vzhodne trge, je bilo pomembno, da so dobro sodelovala z zveznimi (srbskimi) izvoznimi družbami in Jugobanko. Podjetja, kot so bila Generalexport, Interexport, Progres, Centrotekstil idr., imenovana tudi reeksporterji, so imela svoj sedež v Beogradu. Ustanovljena so bila še v času administrativnega centralno vodenega gospodarstva. Najprej jih je obvladovala zvezna Udba, potem pa KOS. Skupaj z Jugobanko, ki je kreditirala z izvozom povezane programe, so ustanovila svoje poslovne centrale in tudi povsem samostojna podjetja v vseh večjih gospodarskih središčih na Zahodu in na Vzhodu. Zaradi visoko kakovostnih kadrov in politične podpore ter tesne povezave z vplivnimi poslovnimi krogi so si v svetu hitro ustvarila dobro ime. To

²⁸ AS, 540, šk. 566, Zapisnik razgovora o reelekciji vodilnih kadrov v gospodarstvu, 23. 6. 1965.

jim je odprlo vrata največjih svetovnih bank, ki so jih kreditirale in eskontirale njihove menice brez garancije jugoslovanskih bank. Kapital, s katerim so podjetja poslovala v tujini, je bil brez vsakršnega nadzora, med drugim tudi zato, ker so jih vodili bivši visoki funkcionarji Narodne banke, zveznega sekretariata za zunanjo trgovino in zveznega sekretariata za finance, ki so ohranili tesno povezavo z državnimi predstavniki. Zato ni bilo naključje, da so močno vplivali na oblikovanje posamičnih predpisov in da so pravočasno dobivali pomembne informacije, ki so jim omogočale, da so se na nove predpise pravočasno pripravili, se izognili negativnim posledicam ukrepov ali pa so že vnaprej izrabili njihove ugodnosti. Zaradi moči teh podjetij so bili nekateri največji industrijski bazeni v Jugoslaviji vezani izključno na poslovanje z njihovim posredništvom. Z njimi so imeli sklenjene pogodbe o kooperaciji in dolgoročnem sodelovanju, tako da lahko govorimo, da so bila v zakupu navedenih reeksportnih podjetij. Tudi precej slovenskih industrijskih podjetij je bilo tesno povezanih z njimi, zlasti z Generalexportom ki je bil zgled *uspešnega nastopanja Jugoslavije v tujini*, po katerem bi se morali zgledovati tudi v Sloveniji.²⁹ Brez sodelovanja s tem največjim jugoslovanskim izvoznim podjetjem, je v svojih spominih večkrat zapisal Miloš Kovačič, si je bilo težko zagotoviti dovolj deviz in nemogoče priti na veliko rusko tržišče. Nekatera uspešna slovenska podjetja pa niso pristajala na to prakso in so se skušala »odlepiti« od zveznih reeksportnih podjetij. Med njimi je bila tudi kranjska Iskra. Močno si je prizadevala, da bi se »otresla« posredništva Intertrada, ki jo je zastopal v tujini, kjer je hotela ustvariti svoje poslovavnice in svoja podjetja. Ni odnehala, čeprav so jo politiki in drugi vplivni posamezniki svarili, da bo zaradi tega propadla, in je tudi uspela. Zato je bil zaslužen tudi Jože Hujs, ki je v letih 1967–1969 v ZDA ustanovil in vodil takrat uspešno Iskrino podjetje, v letih 1981–1986 pa je bil vodja Iskrinega predstavništva v Zürichu.

V drugo skupino pogojev, tesno povezanih z uspešnostjo direktorja, sodijo strokovna in poslovna merila. Na prvem mestu je bila ustrezna strokovna izobrazba. Če izvzamemo prvo povojno generacijo, je imela večina intervjuvanih direktorjev fakultetno izobrazbo. V pogovorih so vsi poudarili, da brez dobrega poznavanja stroke ni bilo mogoče uspešno poslovati in napredovati, niti na osebni ravni niti na ravni podjetja. Strokovnost se je najbolj obrestovala, kadar je moral direktor hitro ukrepati in sprejeti ustrezno odločitev. Če je vodil izvozno usmerjeno podjetje, si je moral direktor pridobiti dodatna znanja iz zunanjetrgovinskega, finančnega in ekonomskega področja. Poznati je moral tujo zakonodajo in način dela tujih partnerjev.

Nič manj potreben in neogiben pogoj je bilo aktivno znanje tujega jezika. Večina direktorjev, vključenih v raziskavo, je tekoče govorila več jezikov. Poleg nemščine so se dobro sporazumevali v angleščini, francoščini, nekateri tudi v ruščini in češčini. Nekateri so zadostno jezikovno znanje prinesli iz šole, drugi so ga morali

²⁹ *Vestnik*, 16. 1. 1986, Vrednost urejenega, uglajenega, jezičnega menedžerja, str. 9.

šele pridobiti. Kakor se spominja Jože Hujs, se je vodstvo Iskre na začetku 60. let odločilo, da poveča izvoz na zahodne trge. Nalogo je Silvo Hrast naložil skupini vodilnih delavcev, med katerimi sta bila tudi Jože Hujs in Metod Rotar. Sestali so se v gostilni v Rogaški Slatini, kjer je bil Hujs takrat na zdravljenju. Ves pogovor se je nanašal na tuje jezike, torej *o stvari, kjer se vse začne*. Ugotovili so, da *vsi nekaj jecljajo, znajo pa ne*. Dogovorili so se, da se bodo vpisali na intenzivne jezikovne tečaje; Hujs se je odločil za angleščino, Rotar za nemščino. Hujs je v Ljubljani končal štirimesečni intenzivni tečaj, nato pa odšel na večmesečni izpopolnjevalni tečaj v London.³⁰ V podjetjih, ki so bila v domači in tuji lasti, tako npr. v Tovarni gumijaste opreme v Kranju, so aktivno znanje tujega (v tem primeru nemškega) jezika zahtevali tudi od nižjih uradnikov, saj drugače dnevno usklajevanje proizvodnje in tudi razvoja med Savo in Semperitom ni bilo izvedljivo.

Tudi tretji pogoj iz te skupine je bil za vsakega uspešnega podjetnika *conditio sine qua non*. Imeti je moral vizijo razvoja, poznati »formulo«, ki je vodila k napredku in večjemu poslovnemu uspehu. Vizije posameznih direktorjev so bile različne, skupno jim je bilo, da so bile precej drugačne od jugoslovanske prakse in pogosto tudi od uradne razvojne politike. Razločkov je bilo več. Strnjeno pa bi lahko rekli, da so si uspešni slovenski direktorji prizadevali, da bi v njihovih podjetjih delali več, hitreje in bolje, kakor se je takrat delalo v Jugoslaviji. Nadalje so si prizadevali za povečanje izvoza in večje proizvodno in tehnološko sodelovanje s tujimi, zlasti zahodnimi partnerji. S tem si niso zagotovili le večjega deviznega izkupička, tako potrebnega za uvoz surovin reprodukcijskega materiala, strojev in licenc, spoznali so tudi boljšo organizacijo dela, naučili so se trženja in se seznanili z najsodobnejšimi tehnološkimi trendi. Tretja skupna značilnost razvojnih vizij posameznih uspešnih direktorjev je bila pripravljenost nekaj spremeniti, včasih precej tvegati in v kritičnih trenutkih prevzeti odgovornost in sprejeti odločitev.³¹

Razvojna vizija direktorja Iskre Silva Hrasta je temeljila na prepričanju, da je elektronska industrija pisana na kožo slovenskega gospodarstva, ker je v prvi vrsti zahtevala znanje in visoko tehnologijo. V začetnem obdobju svojega »direktorovanja« je usmeril vse napore v pritegnitev strokovnih kadrov in iskanje mednarodnih stikov, prek katerih bi lahko Iskra pridobila ustrezno tehnologijo. Hrast je za komercialnega direktorja pripeljal predvojnega lastnika livarn dr. Lileka ter pritegnil še nekaj sodelavcev, ki so bili vsi po vrsti »rojeni podjetniki« in so imeli dobra poznanstva v tujih strokovnih krogih. Skupina je hitro navezala stike s takrat še nemškim podjetjem Schaub Lorenz in postavila temelje za skokovit razvoj kranjskega podjetja. Takratni slovenski politični vrh ni bil naklonjen tesnejšemu sodelovanju s tujino. Najraje je videl, da so *zunaj čim maj šarili*. Hrast je vseskozi skrbno pazil, da sta partija in policija pustili Iskrine strokovnjake, da so *v miru* opravljali svoje delo.³²

³⁰ Zapis pogovora z Jožetom Hujsom, marec 2007.

³¹ GV, 7. 7. 1977, Izkušnje petih direktorjev, str. 61–64.

³² Zapisnik pogovora z Jožetom Hujsom, marec 2007.

Direktor Mure Viljem Hakl se je že na začetku 60. let preteklega stoletja odločil za izvoz na Zahod in za uvajanje lastnih blagovnih znamk, takrat sicer še na podlagi tujih licenc. Strategijo so tekstilna podjetja, ne samo v Sloveniji, temveč v vsej državi, sprejela z začudenjem in prepričanjem, da bo doživela popoln neuspeh. Jugoslovanska tekstilna industrija je bila takrat usmerjena na vzhodne trge, kjer je lahko brez težav prodajala svoje izdelke. Hakl pa je načrtoval dolgoročno in je videl prihodnost in možnosti slovenske oblačilne industrije v razvijanju lastnih blagovnih znamk in prodaji izdelkov na zahodne trge za konvertibilen denar.

Božo Kuharič je nadaljeval in nadgradil poslovno usmeritev svojih predhodnikov, Viljema Hakla in Janeza Lanščaka. Njegov poslovni moto, ki ga je postopoma uresničeval, je bil: pogoji za uspeh so delo in znanje, prodaja na zunanji trg in zagotavljanje uvoza moderne tehnologije. V prvi polovici 80. let je usmeril prizadevanje na kakovostne premike na področju izvoza. To je pomenilo okrepitev položaja Mure na zunanjih trgih in postavitev trdnih in dolgoročnih vezi z zunanjimi poslovnimi partnerji. Kuharičev cilj je bil, da podjetje dodelavne posle, s katerimi je služilo devize in se tudi »naučilo delati«, čim prej nadomesti z izvozom lastnih izdelkov. V tem času je Mura utrdila odnose z dobavitelji, s katerimi je že več let uspešno sodelovala v reprodukcijski verigi, in povečala stopnjo produktivnosti dela. Vodstvo podjetja je skrbno pazilo, da se ni pretirano zadolžilo in da so bile naložbe v nove proizvodne prostore in tehnologijo skrbno pretehtane in racionalne. Vestno je spremljalo dogajanja na trgu in si prizadevalo, da je nanje takoj odgovorilo. Po besedah Boža Kuhariča strategije usmeritve na kakovostno proizvodnjo in odpiranja prodajnih poti konkurenčna jugoslovanska podjetja niso jemala resno, zato ni imela posnemovalcev.³³ Mura pa si je kljub težavam pri prodaji izdelkov, zagotavljanju surovin in deviz za uvoz reprodukcijskega materiala in strojev vztrajno prizadevala odpirati nove obrate in zaposlovati nove ljudi. V drugi polovici 80. let je Božo Kuharič podvojil napore, da bi se Mura še bolj uveljavila na zahtevnih tujih trgih, zboljšala ponudbo, spopolnila tehnike vodenja in pogajanja in še vse tisto, kar je bilo povezano z izvozom. *Mura ni ne slovenska, ne jugoslovanska firma*, je povedal v enem svojih intervjujev iz tistega časa. Za Muro so pomembni še *kakovost, modnost in poslovnost*.³⁴ V tem času je Kuharič začel ureničevati načrt o ustanavljanju lastnih podjetij v tujini. Menil je, da jugoslovanska usmeritev na predstavništva v tujini ne more prinesiti večjih uspehov. Primer Muri-nega uspešnega podjetja v tujini je bil Westmur v ZRN.

Med uspešnimi direktorji je bila nekaj posebnega poslovna vizija direktorja Krke Borisa Andrijaniča, ki si je za glavni cilj postavil, da popelje Krko s 13. na prvo mesto med farmacevtskimi podjetji v državi. Zavedal se je, da je za takšen razvojni skok potrebno razvijati lastne proizvode. Za to pa so bila potrebna sredstva, lastni patenti in znanje. Andrijanič je poznal najhitrejšo in tudi najzanesljivejšo pot do njih. Vedel je, da je treba več in bolje delati. Vedel je, kje so devize, kje so centri moči

³³ *Vestnik*, 10. 11. 1983, V letu 1983: gospodarni iz izvozno usmerjeni, str. 10.

³⁴ *Gospodarski vestnik (GV)*, 13. 1. 1989, Brez inflacije bi šlo z levo roko, str. 8-9.

in kje se sprejemajo odločitve. Vedel je, da v nasprotju s takratno prakso izvoz ne sme biti končni cilj, temveč le sredstvo, da bi dosegli višji cilj. Vedel je, da je treba skleniti sodelovanje z največjimi licenčnimi firmami v svetu, za katere bi Krka izdelovala zdravila za jugoslovansko in vzhodno evropsko tržišče. V tej viziji je bila tudi Rusija, veliko tržišče, ki bi Krki zagotavljalo preživetje in nadaljnji razvoj [Duša 2004: 1–2]. In končno je Andrijanič hitro spoznal, da v njegovi viziji ni prostora za *samoupravne manire* [Lužnik-Pohar 2005: 85] in da je treba izkoristiti slabosti jugoslovanske ekonomije. S tem je imel v mislih predvsem, da je treba izkoriščati inflacijo in poslovati na »puf«. Ko je Miloš Kovačič prevzel njegovo mesto generalnega direktorja, je imela Krka le 2,7 % lastnih sredstev.

Poslovna vizija Save Kranj, oblikovati jo je začel Janez Beravs, njegovi nasledniki pa so jo poglobili in dodelali, je imela štiri poudarke. Prvi in najpomembnejši je bil visoko usposobljen in dovolj številčen strokovni kader. Brez njega ni bilo mogoče razvijati nove tehnologije in sodelovati s tujimi partnerji. Druga jugoslovanska gumarska podjetja, kakršno je bilo npr. Borovo, niso izpolnjevala te zahteve, zato niso mogla sprejeti kooperacijskih ponudb iz tujine. Kranjska Sava je imela že v 50. letih zaposlena dva inženirja in je podelila vrsto štipendij za študij na ljubljanski kemijski fakulteti. S fakulteto se je dogovorila, da je študente z diplomskimi nalogami usmerjala v gumarstvo. Sava je ustanovila svojo gumarsko šolo, svoj inštitut in pritegnila nekaj izvrstnih strokovnjakov iz drugih republik. Drugi poudarek je bila kakovost. Cilj Save je bil, da postane kakovost izdelkov njen zaščitni znak. Bila je med prvimi v državi, ki je začela s projektom nadzora kakovosti. Tretji poudarek je bilo tesno poslovno sodelovanje z najboljšimi tujimi partnerji. Le od njih so se lahko naučili »drila« in delati, z njihovo pomočjo so lahko sledili tehnološkemu napredku in si ustvarili možnosti za prodajo izdelkov visokega cenovnega razreda na zahtevnih trgih. V Savi so se zavedali, da je v svetovni proizvodnji, ki so jo obvladovali štirje veliki gumarski koncerni, tako majhno podjetje, kot je bilo njihovo, brez pravih možnosti za dolgoročen obstoj in razvoj. Treba se je bilo povezati z »velikim imenom«, kar ji je potem omogočilo vstop na vse trge in ji omogočalo še lasten razvoj. Tista slovenska podjetja, ki niso šla po tej poti in so živela »na lovorikah domačega trga«, so po razpadu Jugoslavije ostala brez možnosti za preživetje. Četrty poudarek je bil širok proizvodni program. To je pomenilo, da proizvodnja ni smela temeljiti le na enem ali dveh, temveč na večjem številu izdelkov. Razvejena proizvodnja je omogočala, da so v primeru zmanjšanja povpraševanja po enem izdelku, nadomestili dohodek s povečano prodajo drugih izdelkov. V 80. letih so dodali še dva cilja: hitrejši razvoj trgovinske mreže v Jugoslaviji in v svetu ter večje število inovacij.

Tudi razvojna vizija Borisa Bernetiča je bila večplastna, saj sta jo usmerjala dva glavna cilja. Prvi je bil postaviti enakopraven odnos Cimos s francoskim partnerjem, kar je pomenilo doseči, da bo Cimos izdeloval dele za nova Citroënova vozila, ne pa le rezervnih delov za vozila, katerih proizvodnjo so v Franciji že ustavili. Drugi cilj je bil razširiti proizvodno sodelovanje še na druga tuja podjetja, s čimer

bi se Cimos izognil preveliki navezanosti in odvisnosti od enega samega tujega partnerja. Tudi Bernetič je imel več rešitev za doseg zastavljenih ciljev. Nekatere so bile podobne že opisanim. Med njimi je bil drugačen odnos do dela, ki se je izražal v tem, da je treba več in učinkoviteje delati, kar je bil zanj temeljni problem jugoslovenskega gospodarstva. *Ko bomo znali ločevati delo od ne-dela*, je večkrat poudaril, potem v Jugoslaviji ne bo več težav, *ne za stabilizacijo, ne za vrnitev dolgov*.³⁵ Jezil ga je tudi slab odnos zaposlenih do družbene lastnine.³⁶

Nekateri načini, ki jih je Bernetič uporabil zaboljšanje poslovnih dosežkov, pa so bili nekaj posebnega. To velja za Projekt Triglav, imenovan tudi Projekt petih ničel, ker je bil njegov moto: nič zalog, nič okvar na stroju, nič napak, nič papirjev in nič rokov. Projekt sicer ni bil Bernetičeva iznajdba, bil je oblika Citroenovnega projekta Mercure, prirejen za slovenske razmere. Njegov namen je bil spremeniti delovno miselnost in pristop do dela. Razdelan je bil na pet delov, realizacija vsakega od teh pa vezana na določeno leto. Leto 1986, ki je bilo prvo leto v uresničevanju projekta, se je imenovalo »leto senzibilizacije«. Takrat je Cimos pripravil seminar in začel s pripravami za ustanovitev delovnih skupin, ki so jih po francoskem vzoru imenovali krožki. Leto 1987 je bilo »leto priprav«. V njem je prišla do izraza ena od predpostavk Projekta Mercure, in sicer, da se je treba na projekt dobro pripraviti in »se učiti.« V tem letu so Cimos večkrat obiskale strokovne delegacije iz Citroëna. Uvedli so tri poskusne krožke, in sicer v vsakem tozdu po enega. Spremenili so vlogo delovodje in predelavca, na novo razmestili tehnike v proizvodnji in ustanovili oddelke za posamične faze proizvodnje. Leto 1988 je bilo leto »poskusov aplikacij.« Takrat so začeli pridobljeno znanje uporabljati v proizvodnji. Delovalo je že 14 krožkov. Posamične službe, npr. plansko, so organizirali na novo. Leto 1989 je bilo leto sprememb. Spremenili so zunanjo obliko delovne organizacije, tako da so jo organizirali v podjetje, uvedli nov sistem vrednotenja dela in ustanovili izobraževalni center. Do konca tega leta je bilo v sistemu Cimos že 32 krožkov. Leto 1990 je bilo predvideno kot leto razvoja. Vsa prizadevanja so bila usmerjena v *racionalno in strokovno uveljavitev sociološkega in industrijskega dela projekta*.³⁷

Poslovna politika Jožeta Tišlerja, direktorja Kovinoplastike Lož, je temeljila na treh načelih: na usmeritvi na proizvodnjo izdelkov, ki jih v Jugoslaviji niso izdelovali in so bili dober nadomestek za uvoz, na načelu sodelovanja in učinkovite kooperacije z domačimi in tujimi podjetji in na načelu stalnega in *močnega lastnega razvoja* na področju konstrukcije, tehnologije in orodnih priprav. Načelo *kontinuirane modernizacije* je bilo za Tišlerja najpomembnejše, bilo je njegov poslovni moto, saj je bilo prav od njegove uresničitve odvisno, ali bo Kovinoplastika lahko sledila domačim in tujim tekmečem ter zalagala trg z izdelki visokega cenovnega razreda.

³⁵ Glasilo delovnega kolektiva tovarne avtomobilov Cimos Koper, november 1985, Smelo in korajžno, str. 2.

³⁶ Glasilo delovnega kolektiva tovarne avtomobilov Cimos Koper, julij-avgust 1986, Čas je zlato, str. 2

³⁷ Glasilo delovnega kolektiva tovarne avtomobilov Cimos Koper, februar 1990, Triglav-včeraj, danes in jutri, str. 3.

V tretjo skupino sodijo ostali zahteve, ki sicer nimajo skupne podlage, niso pa bile za uspešnega direktorja nič manj pomembne in potrebne kakor že navedene. Začeli bomo z načrtno in sistematično pripravo vodilnega kadra za direktorja. Ta problem je poleti 1965 načel Viktor Avbelj. Ugotovil je, da si delovne organizacije ne prizadevajo, da bi same vzgojile sposobnega direktorja, temveč *ga je treba ponavadi od nekod drugod vzeti, in ga nasaditi v konkretno delovno organizacijo*.³⁸ Tudi v poznejših letih je bilo malo primerov, da so slovenska podjetja sama »vzgojila« sposobnega direktorja. Takšen je bil praviloma proces le v poslovno najuspešnejših podjetjih, kot so bila Mura, Sava, Kovinoplastika, Iskra in še nekaj drugih, ki sicer niso bila predmet raziskave.

Drugi splošen pogoj je veljal prav za vse uspešne direktorje, in sicer, da si morajo ustvariti krog sposobnih sodelavcev. Uspešen direktor je moral imeti »nos« za prave ljudi. Timsko delo, v katerem je bil direktor glavna gonilna sila, je bil ključ do uspeha in napredka.³⁹ Tega so se uspešni direktorji dobro zavedali in so to tudi poudarjali. Za nekatere direktorje pa dobro uigrana in visoko strokovna ekipa še ni bila zadostno zagotovilo za uspeh. Kot je dejal Ivan Atelšek, se mora *veliki* direktor obdati z *zvestimi sodelavci in z njimi oblikovati enotne rešitve in strategijo*.⁴⁰ Tako so mislili in delali še nekateri drugi direktorji, npr. Nestl Žgank. Ta je po prihodu v velenjski rudnik napravil čistko med strokovnim kadrom in med delavci. Pripeljal je novo strokovno ekipo z inženirjema Dušanom Pipušem in Rudijem Ahčanom na čelu, ki so bili pred tem zaposleni v rudniku Raša v Bosni. Bili so izvrstni strokovnjaki, ki so vpeljali novo metodo izkopa in mehanizacijo proizvodnje. Nestl Žgank je potreboval sposobne strokovnjake, saj je imel le poklicno šolo. Zahteval pa je, da so mu bili popolnoma lojalni in poslušni. Tako je postal »rdeči kralj« ne samo v rudniku, temveč tudi v Velenju.

Uspešen direktor je moral biti spreten kombinator in manipulator. Zvezna ekonomska politika namreč uspešnim slovenskim podjetjem ni bila naklonjena. Družbene dajatve so bile visoke, rast cen surovin in reprodukcijskega materiala je prehitevala rast cen končnih izdelkov. Retencijska kvota je bila nizka, uradni tečaj dinarja je bil nerealen, izvozne spodbude so vedno zamujale. Zakonodaja ni bila naklonjena vstopu tujega kapitala, enotnost jugoslovanskega trga je bila deklarativna, vloga banke v kreditiranju gospodarstva ni bila jasna in se je neprestano spreminjala. V tako nestabilnih razmerah je moral uspešen direktor nenehno iskati bližnjice, ves čas je moral »lobirat«. Če si sposodimo besede Miloša Kovačiča, je bilo treba *kar naprej organizirati ljudi, da so poskakovali okrog z raznimi darilčki* [Lužnik - Pohar 2005: 138]. Pri *biznisih*, je zapisal, *si moral najti kombinacijo, ki je bila učinkovita in ki si jo lahko ubranil*. Pri iskanju učinkovite rešitve je bilo treba izrabiti vse pomanjkljivosti jugoslovanske gospodarske ureditve in pogosto kršiti carinske in druge predpise.

³⁸ AS, 540, šk. 566, Zapisnik razgovora o reelekciji vodilnih kadrov v gospodarstvu, 23. 6. 1965.

³⁹ GV, 29. 4. 1977, Kako uspešno voditi delovno organizacijo, str. 23–25.

⁴⁰ Delo, št. 180, 4. 8. 1979, Ivan Atelšek, str. 19.

Tako je npr. Krka leta 1975 iz socialističnih vzhodnih držav uvozila blago, ki ga je deklarirala kot reprodukcijski material za lastno proizvodnjo, ni pa ga uporabila, temveč ga je nedodelanega izvozila in prijavila kot lastno proizvodnjo.⁴¹ Tudi leta 1977 se je Krka z lažnim prikazovanjem dejstev izognila plačilu carine. Uvoženo romunsko blago je prikazovala kot jugoslovansko blago, ki ga začasno izvažata v Romunijo na oplemenitenje. V tem primeru ni bila dolžna plačati uvozne carine.⁴²

Nekatere kombinacije so bile tako zapletene, da jih zvezni inšpektorji niso mogli razvozlati tudi po dolgotrajnem preučevanju. Med njimi je izstopala naslednja. *V Bolgarijo sem šel kupit neke antibiotike, se spominja Kovačič in jih plačal z našimi zdravili ... ki so jih delali po ameriški, švicarski in nemški licenci. Potem pa je naštimal lepo visoko ceno, oni pa so mi dali kapsule. To je bil lepo zaprt posel. Zaračunali so jih po 14 dolarjev. Potem sem te bolgarske kapsule po deset dolarjev prodal naprej v Karači in sem štiri dolarje izgubil pri pakiranju. Zdaj mi pa carinik ni verjel, da sem pri tem, ko sem dal naša zdravila v Sofijo, pri pakiranju dobil sedem dolarjev. To je že bila prva kombinacija. Pri prodaji v Karači sem dobil devizna sredstva in sem po zakonu dobil v Beogradu za tista devizna sredstva dvakrat več uvoznih pravic. Na osnovi teh uvoznih pravic smo potem prodali Rusom Cafamezin in Vibramycin. Rusi so nam dobro plačali in na koncu smo imeli lep, fin, velik profit. Brez naše robe. Ker nikjer ni bilo naše robe. Jaz sem vzel robo za robo.* [Lužnik - Pohar 2005: 139]

Podobno kakor direktor Krke so ravnali tudi drugi uspešni direktorji. Kot je povedal generalni direktor Iskre, je bilo treba vztrajno iskati »luknje« v sistemu in se prilagajati vladajoči politiki. Direktor REK Velenje je prisegal na vodilo, da se *z malo iznajdljivosti da vse urediti*. Če je hotel uresničiti svoje zamisli, je moral pogosto »prekakovati« pravila in predpise in uporabljati psihološke prijeme. Direktor Gorenja je večkrat poudaril, da brez posebnih psihofizičnih lastnosti direktor ne more biti kos pritiskom in naporom, s katerimi se mora dnevno spoprijemati, ko *leta* od dolžnika do dolžnika, da *priberači* sredstva za plače,⁴³ ko rešuje večni spor med interesi zaposlenih po večjih plačah in potrebo po nadaljnjih vlaganjih⁴⁴ in ko pol svojega delovnega časa porabi zato, da sledi nenehnim spremembam predpisov.

Uspešen direktor je bil tudi uglajen, urejen, bil je večš uspešnega navezovanja stikov in komuniciranja s poslovnimi partnerji. Nekatere teh sposobnosti so jim bile prirojene, drugih pa so se morali naučiti in pridobiti ter jih naprej razvijati. Obvladovanje pravil poslovnega bontona je bilo posebej odločilno pri navezovanju stikov s tujimi partnerji. Vsaka nespretnost in napaka, zlasti pri prvem pogovoru, je zagotovo ustavila nadaljnje sodelovanje. To se je zgodilo uspešnemu slovenskemu tekstilnemu podjetju, ko je po pomoti pustilo čakati predstavnika tujega podjetja

⁴¹ AS, 1589, predsednikova dejavnost, šk. 11, Poročilo o ugotovitvah pri OZD Slovin, Impol, Krka in Ljubljanska banka, december 1975.

⁴² AS, 1589, predsednikova dejavnost, Carinski prekrški Krke, 30. 5. 1977.

⁴³ GV, 18. 4. 1972, »Direktorski aferi« na rob, str. 1.

⁴⁴ Delo, 16. 9. 1989, Emil Rojč: Atelšek - 70 letnik, str. 5.

skoraj uro. Vsa poznejša opravičila niso pomagala. Kot se spominjajo intervjuvani direktorji, je bilo treba na tujega poslovnega partnerja narediti čim boljši vtis, treba ga je bilo *na nek način očarati* in prepričati tako v človeškem kot strokovno-poslovnem pogledu. V obravnavanem času so poslovni partnerji zaupali svojim občutkom in izkušnjam pri prepoznavanju dobrih poslovnih partnerjev. In če se je slovenskemu direktorju v tem pogledu posrečilo prepričati oziroma »osvojiti« tujega partnerja, je bila sklenitev kooperacijske ali druge oblike poslovnega sodelovanja bolj stvar tehnične narave. S tem so največkrat prestopili meje zasebnosti, ki so jo tujci zelo varovali. Z njimi so navezali pristne, neposredne, prijateljske odnose in jih običajno ohranili še tudi potem, ko niso bili več na vodilnih položajih. Med podjetji, ki so ravnanju svojih uslužbencev v tujini in komuniciranju s tujimi partnerji pripisovali še posebno velik pomen, je bila Iskra. Eden od predmetov na njeni zunanjetrgovinski šoli je bil tudi odnos do poslovnega partnerja ter *obnašanje v hotelu in v tujini na sploh*. Kakor se spominja direktor Iskre, so tečajnike med drugim učili tudi, da dolarskih dnevnic *ne dobiš zato, da bi v tujini varčeval, temveč zato, da se v tujini dostojno obnašaš*,⁴⁵ kar je v prvi vrsti pomenilo, da je bilo treba izbrati boljši hotel, s čimer so poslovnemu partnerju pokazali svojo veljavo.

Treba je opozoriti še na en pogoj, ki je bil za nekatere uspešne direktorje pogosto odločilen. Poleg strokovnega in jezikovnega znanja, uglašjenega pristopa in vedenja, je moral uspešen direktor imeti še »srečno roko«. To je pomenilo, da se mu je posrečilo biti v pravem trenutku s pravimi ljudmi na pravem mestu.

ISKANJE MERIL ZA OCENJEVANJE

Do sredine 60. let v Sloveniji niso imeli izoblikovanega sistema za ocenjevanje poslovne uspešnosti ali neuspešnosti direktorjev. Do takrat je bilo glavno merilo povečanje bruto dohodka podjetij. Poleg tega so upoštevali še direktorjevo strokovno izobrazbo, morebitne uspehe pri posodabljanju organizacijske sestave podjetij in njegovo družbenopolitično dejavnost. Leta 1962 so po teh merilih ocenili direktorje v podjetjih z nad 100 zaposlenimi. Od 572 direktorjev so jih 322 ali 75 % ocenili kot dobre in sposobne, 32 direktorjev so ocenili za nesposobne, kot razlog pa navedli bolezen in starost ter *samovoljen in birokratski odnos do zaposlenih*.⁴⁶

Uvedba redne reelekcije je zahtevala izpopolnitev in posodobitev sistema ocenjevanja. Nalogo je prevzel Republiški svet Zveze sindikatov Slovenije. Imenoval je posebno skupino, ki je ob pomoči priznanih sociologov, psihologov in ekonomistov pripravila nov predlog meril za ocenjevanje direktorjev. Kot je povedal Mitja Švab na seji junija 1965, ko so pri pripravi meril uporabili izkušnje, ki jih je razvil ekspert

⁴⁵ Zapisnik pogovora z Jožetom Hujšom, marec 2007.

⁴⁶ AS, 1589, š.k. 124, Analiza direktorjev z nad 100 zaposlenimi, 14. 1. 1963.

za menedžment Peter Drucker. RS ZSS s predlogom ni bil čisto zadovoljen, saj je menil, da bi morali v socialistično organiziranem gospodarstvu uporabiti še druga ekonomska in tudi politična merila, npr. obseg in kakovost proizvodnje, stopnjo ekonomičnosti, rentabilnosti, produktivnosti in intenzivnosti dela, devizno bilanco, učinkovitost in uporabnost sistemov ocenjevanja delovnih rezultatov zaposlenih delavcev in moralne »kvalitete« direktorja. Bogdan Kavčič je na tej seji ocenil predlog novih meril kot napredek od dotedanjšega sistema ocenjevanja uspešnosti dela direktorja, v katerem je bilo manj pomembno, kako je v delovni organizaciji organiziral delo in poslovanje. Napovedal je, da nov sistem ocenjevanja ne bo več dajal prednosti »političnim direktorjem«, torej direktorjem, ki so se znali prilagoditi instrumentom ekonomskega sistema in zagotavljati podjetjem čim več olajšav, privilegijev in kreditov.⁴⁷ Nov sistem ocenjevanja bi moral upoštevati še druga področja udejstvovanja, na katerih se mora direktor izkazati.

V drugi polovici leta 1965 je RS ZSS potrdil predlog meril za ocenjevanje direktorjev. V tem času je nastalo še nekaj drugih meril, ki pa so ostala internega značaja. Omeniti je treba kazalnike za merjenje poslovne uspešnosti direktorjev, ki jih je objavila Glavna centrala SDK v Ljubljani. Gospodarska zbornica Slovenije z njimi ni bila povsem zadovoljna. Podjetjem, v katerih je potekala reelekcija, je svetovala, naj poleg teh uporabijo še druge kazalnike, kot so fizični obseg in kakovost proizvodnje ter devizno bilanca.⁴⁸

Po koncu prve reelekcije so večkrat ponovili ugotovitev, da predpisana merila za ocenjevanje uspešnosti direktorjev niso opravila svoje naloge. Razpisne komisije so se pritoževale, da so premalo natančna in presplošna, da bi jih lahko uporabili v vsakem konkretnem primeru. Da se to ne bi več ponovilo, je RS ZSS leta 1967, torej v času priprav na drugo reelekcijo, tem merilom znova namenil več pozornosti. K pripravi novega predloga je povabil več strokovnjakov. Med prispelimi predlogi je bil največje pozornosti deležen predlog meril, ki jih je pripravil Ivo Lapajne. Sestavljena so bila tako, da bi čim realneje ocenila uspešnost direktorja pri reševanju ključnih vprašanj delovne organizacije. V ospredju so bile dosežena stopnja tehnološkega posodabljanja in vključenosti v mednarodno trgovino, vpetost v integracijske procese in razvitost samoupravnih odnosov.⁴⁹

Leta 1967 je bil v Opatiji odmeven simpozij, na katerem so jugoslovanski ekonomisti, sociologi, politologi in strokovnjaki še nekaterih drugih znanstvenih področij obravnavali funkcijo direktorja v samoupravnih odnosih. Ena od tem je bilo tudi ocenjevanje direktorja in opredelitev sposobnosti, ki jih mora imeti uspešen direktor. Vodilni referat je imel Jovo Brekić [Brekić 1967: 257–300]. Uvodoma je predstavil probleme in metode ocenjevanja, ki so jih uporabljali raziskovalci na Zahodu. Ugotovil je, da uporabljene metode (rangiranje, svobodni izbor trditev,

⁴⁷ AS, 540, šk. 566, Zapisnik razgovora o reelekciji vodilnih kadrov v gospodarstvu, 23. 6. 1965.

⁴⁸ AS, 1165, šk. 128, Zapisnik 46. seje predsedstva GZS, 11. 11. 1965.

⁴⁹ AS, 1589, šk. 270, Ivo Lapajne: O kriterijih za izbiro direktorjev.

obvezni izbor trditev in kritičnih primerov, analiza vsebine biografije itn.) nimajo univerzalne značaja in uporabnosti, temveč so usmerjene in prilagojene posamičnim vrstam vodilnih uslužbencev. Predstavil je nekaj svojih splošnih ugotovitev ob ocenjevanju uspešnosti jugoslovanskih direktorjev v posamičnih panogah. Pri analizi je uporabil vrsto meril: šolska izobrazba, raven organiziranosti, odgovornost za izbor vodilne ekipe, čas na vodilnih funkcijah, udeležba pri razdelitvi dohodka, odnos do samoupravljanja, sodelavcev, zaposlenih, vpliv politike idr. V sklepnem delu je Brekić poudaril tesno povezanost teh meril z uspešnim poslovanjem podjetja. Podjetja, ki so imela visoko izobražene vodilne delavce, sposobno strokovno ekipo, dobre medsebojne odnose in dejaven odnos do samoupravljanja ter čim manj menjav na vodilnih mestih, so se lahko pohvalila z večjo proizvodnjo, razvojem in dohodkom ter nižjo stopnjo fluktuacije strokovnega kadra [Brekić 1967: 276–277].

O ocenjevanju direktorjev so v sklepnih mislih tega simpozija zapisali, da mora biti ocena direktorja in drugih organizatorjev delovnega procesa odvisna od uspeha delovne organizacije. Zavzeli so se, da bi ocenjevanje izvedli večkrat med letom, ne samo pred reelekcijo. Glede lastnosti in pogojev, ki jim je moral direktor ustrezati, da bi bil uspešen, so zapisali, da mora imeti organizacijske sposobnosti, ustvarjalne lastnosti in integriteto značaja, biti mora odločen ter imeti še znanje, izkušnje pri delu z ljudmi, družbeno-moralne kvalitete in pozitivne človeške vrednote. Osrednjega pomena pa je bila za jugoslovanske ekonomiste še pripravljenost, da se nenehno izpopolnjuje in dodatno izobražuje ter da *strukturo svojega delovnega časa najbolj optimalno uskladi s potrebami delovne organizacije*.⁵⁰

Z uvajanjem »združenega dela« so merila za ocenjevanje direktorjeve uspešnosti postala manj pomembna. Politični obračun z direktorji v prvi polovici 70. let je to zahtevo še bolj potisnil v ozadje. Prevladalo je prepričanje, da dobrih in uspešnih direktorjev v Sloveniji sploh ni.⁵¹

Pred sprejetjem zakona o združenem delu so mnogi soglašali z mnenjem GZS, da poslovodni delavci, bodisi zaradi *neznanja, lagodnosti, oportunističnega čakanja pa tudi komaj prikritih odporov*, svojih nalog ne opravljajo zadovoljivo, zlasti ne pri pripravi samoupravnih aktov.⁵² V naslednjih letih je bila nekajkrat načeta tema, da je treba oblikovati skupna načela in merila za ugotavljanje zahtevnosti dela poslovodnih delavcev ter uspešnosti opravljanja njihovih nalog. Leta 1979 je bil sprejet zasutek posebnega družbenega dogovora, ki naj bi zajel to vprašanje.

V Sloveniji so šele konec 80. let spet začutili potrebo po ocenjevanju direktorjev. Maja 1989 je bilo posvetovanje »Direktor in podjetništvo v reformiranem socializmu«. Med povabljenimi je bila večina direktorjev, ki so v svojih nastopih največ pozornosti namenili vprašanju, kaj vse bi moral direktor storiti in doseči, da

⁵⁰ AS, 1589, III, šk. 43, Jovo Brekić: Vpogled v simpozij o funkciji direktorja v samoupravnih odnosih, 1968.

⁵¹ GV, 9. 11. 1971, Najbolj iskane kategorije delavcev v Sloveniji, str. 8.

⁵² AS, 540, šk. 987, Zapisnik konference Zveze sindikatov Slovenije, 20. 9. 1976.

postane uspešen podjetnik. Med razpravljavci je bila odmevna razprava dr. Matije Škofa iz Slovenijalesa. Po njegovih besedah bi se moral direktor zavzeti za več ključnih področij. Več pozornosti bi moral nameniti *usposabljanju ljudi za skupno nastopanje, tako da bi njihove sposobnosti postale učinkovitejše, slabosti pa nepomembne*. Okrepiti bi moral odgovornost na vseh ravneh poslovanja, določiti *enotne in javne cilje, potrjene s skupnimi koristmi*, ter zagotoviti, da bi rezultate poslovanja lahko *neprestano* merili in *zboljševali*.⁵³

Februarja 1990 je po treh letih dela skupina strokovnjakov, ki jo je vodil Bogdan Kavčič, predstavila metodologijo za ocenjevanje uspešnosti poslovnih organov. Izdelana je bila na podlagi domače in tuje literature ter rezultatov raziskave v skupini zelo uspešnih slovenskih industrijskih podjetij. Pri njej je sodelovalo več slovenskih strokovnjakov s tega področja in direktorjev uspešnih podjetij, ki so preverili izbrane kazalnike. Izhodišče raziskovalne skupine je bilo, da je treba uspešnost direktorja oz. poslovnega organa meriti z uspešnostjo podjetja, ki ga vodi. Pojem uspešnosti ni vključeval le gospodarske, temveč tudi socialno uspešnost in rezultate na področju razvoja. Po predlogu raziskovalne skupine naj bi uspešnost poslovnega organa merili z dvema skupinama kazalnikov. V prvi so bili kazalniki ekonomske uspešnosti podjetja in kazalniki, ki so *pojasnjevali možnosti v podjetju za doseganje dobrih gospodarskih rezultatov*. Slednji so bili najpomembnejši, saj so v končni oceni prinašali 70 % točk. V drugi skupini so bili *pojasnjevalni* kazalniki, med njimi podatki o kadrovske sestavi zaposlenih in o prizadevanjih za izboljšanje izobrazbene ravni zaposlenih, *stil* vodenja oziroma *ravnanje direktorja v procesu odločanja*, inovacijska dejavnost in medčloveški odnosi; ta kazalnik je presojal predvsem ravnanje direktorja v konfliktnih situacijah. Vsak od kazalnikov je bil sestavljen iz več podkazalnikov. Ti so sestavljali skupno oceno, ki pa še ni bila dokončna. Skupina je namreč predlagala, da bi bilo treba posamične kazalnike, zlasti še rezultat poslovanja v času ocenjevanja, primerjati z rezultati poslovanja podjetja v preteklih letih, pa tudi z dosežki tujih primerljivih podjetij. Predlagana metodologija ocenjevanja je predvidela še občasne ankete, s katerimi bi enkrat letno ali vsaj ob koncu mandatnega obdobja, povprašali zaposlene, kako ocenjujejo delo svojega vodstva.⁵⁴

OSEBNI DOHODKI

V drugi polovici 50. let se je v Jugoslaviji uveljavilo načelo nagrajevanja po delu, v naslednjih letih pa še decentraliziran sistem razdelitve dohodka v podjetju. V ustavi iz leta 1963 je 11. člen določal, da morajo biti osebni dohodki v sorazmerju s produktivnostjo zaposlenih in v odvisnosti od poslovnega uspeha delovne organizacije. Vse troje je predpostavljalo prosto gibanje osebnih dohodkov in oblikovanje

⁵³ GV, 12. 5. 1989, Vsak direktor ni podjetnik, str. 18.

⁵⁴ GV, 16. 2. 1990, Direktorji na rešetu, str. 18-19.

razponov med delovnimi mesti. Predpisana niso bila nikakršna razmerja med visokimi in nizkimi osebnimi dohodki.

V letih 1956–1965 so se v Jugoslaviji osebni dohodki povečali za 4,2-krat; z upoštevanjem dviga indeksa življenjskih stroškov, ki so na letni ravni povprečno rasli po 9,6 % stopnji, pa so se realni osebni prejemki povečali le za 1,8-krat.

Tabela 1: Indeksi za SFRJ v letih 1956–1965 [Vulić 1967: 307]
Indeks 1966 = 100

Leto	Nominalni prejemki	Realni prejemki	Življenjski stroški	Narodni dohodek 1960	Indeks fizičnega obsega ind. proizvodnje
1956	100	100	100	100	100
1957	121	117	102	122	117
1958	127	117	108	126	130
1959	149	135	110	147	147
1960	170	141	120	156	169
1961	185	142	130	165	181
1962	203	140	143	172	194
1963	239	159	151	193	224
1964	304	179	169	218	260
1965	421	184	228	222	281

Osebni dohodki direktorjev niso sledili splošnemu gibanju, po katerem se je zmanjševal odstotek tistih z najnižjim osebnim dohodkom. Če so direktorski osebni dohodki do začetka 60. let *ekstremno odstopali od osebnih dohodkov ostalih kadrov, so v naslednjih letih dobili bolj pravično obliko gibanja* [Vulić 1967: 307]. V obravnavanih letih je prevladalo mnenje, da je najbolj optimalno in tudi skrajno razmerje med najnižjo in najvišjo plačo v podjetju 4 : 1. Razmerje je določila politika, ne da bi opravila podrobne analize, kar dokazuje, da so se kljub zakonodajnim spremembam v politiki delitve dohodka ohranili *etastični elementi, zaradi katerih so se morali osebni dohodki gibati znotraj določenih meja*. V nekaterih panogah je bilo razmerje med povprečno direktorjevo plačo in povprečnimi osebnimi dohodki še manjše: v tekstilni 1 : 3, kemični industriji 1 : 2,8, v kovinski industriji pa 1 : 2,5 [Vulić 1967: 309].

V Sloveniji se je zbiranje podatkov o plačah direktorjev začelo v 50. letih. Na začetku 60. let pa so republiška telesa začela podrobneje spremljati razlike med najvišjo in najnižjo plačo pa tudi nesorazmerja v višini osebnih dohodkov med direktorji v posamičnih panogah in skupinah podjetij. Prve podrobne analize so bile opravljene leta 1961. Analiza, pripravljena v službah CK ZKS, je pokazala, da so imeli direktorji precej višje plače od povprečne plače v gospodarstvu. Ta je januarja 1961 znašala 20.444 din, septembra tega leta pa 26.282 din. Pokazalo se je tudi, da je bila precejšnja razlika v plačah med samimi direktorji.

Tabela 2: Plače direktorjev leta 1961 v podjetjih z nad 500 zaposlenimi⁵⁵

Višina plače v 1000 din	Število direktorjev	Delež v %
30–40	4	3,1
40–50	29	22,3
50–60	38	29,2
60–70	21	16,2
70–80	24	18,5
80–90	6	4,6
90–100	3	2,3
Nad 100	5	3,9

Najvišje osebne dohodke so imeli direktorji v naslednjih podjetjih: Mariborska livarna (plača direktorja je znašala 120.591 din), Hidromontaža Maribor (111.750 din), Tomos Koper (108.578 din), Tovarna dušika Ruše (107.478 din), Rudnik lignita Velenje (107.000 din).⁵⁶

Analiza direktorskih plač, ki jo je decembra 1961 napravil RS ZSS, je pokazala, da je bilo v tem letu v Sloveniji 126 direktorjev, ki so mesečno prejeli več kot 100.000 din. Od tega jih je bilo 54 v industriji in 53 v gradbeništvu. Analiza je opozorila, da so bili nekateri direktorji *ekstremno grabežljivi pri prilaščanju družbenih sredstev*. Nekaj direktorjev je *popolnoma izgubilo orientacijo in posluš za realna merila delitve po vloženem delu*. V svojih podjetjih so uveljavili *komplicirana merila za delitev osebnih dohodkov*, s čimer so si *vnaprej zagotovili*, da so jim izplačevali takšne dohodke, ki so se *v nekaterih primerih že lahko primerjali s kapitalističnimi dividendami*. Analiza je opozorila še na eno skrajnost plačnega sistema. Direktorji majhnih podjetij so imeli pogosto višjo plačo kakor njihovi kolegi v večjih podjetjih. Tako je imel upravnik Kolodvorske restavracije v Ljubljani povprečni mesečni dohodek 97.469 din, direktor Tekstilne tovarne Bača Podbrdo 180.000 din, direktor dimnikarskega podjetja 95.386 din, na drugi strani pa direktor Skupnosti Železniških podjetij Slovenije 93.000 din, direktor Roga Ljubljana 75.000 din, direktor železarne Jesenice pa 71.000 din.⁵⁷

V posamičnih okrajih so partijski komiteji naslednje leto začeli obravnavati primere direktorjev s previsokimi plačami. V koprskem okraju je direktor podjetja Nanos iz Postojne dobil partijski ukor, direktor podjetja Postojnska jama pa opomin. V Tovarni mesenih izdelkov Postojna je bil zaradi finančnega »okoriščanja« izključen iz ZK direktor, štirje vodilni delavci pa so bili kaznovani z ukorom. Najodmevnejša pa je bila razrešitev direktorja Tomosa.

⁵⁵ AS, 1589, šk. 95, Analiza povprečnih dohodkov vodilnega osebja v podjetjih z nad 500 zaposlenimi, 1961.

⁵⁶ Prav tam.

⁵⁷ AS, 540, šk. 332, Referat Leopolda Kreseta na posvetovanju decembra 1961.

Leta 1965 je Komisija za gospodarstvo in gospodarski sistem pri RS ZSS izdelala študijo o odvisnosti osebnih dohodkov direktorjev od poslovnega uspeha podjetja. Njen namen je bil opozoriti, da velikost podjetja, število zaposlenih in doseženi neto produkt zelo malo ali sploh ne vplivajo na višino osebnega dohodka direktorjev. Njihovi mesečni osebni dohodki torej niso bili povezani s težavnostjo dela in poslovnimi rezultati, temveč *bolj rezultat nekega dogovora* in zato plačilo za družbeno funkcijo. Težnja k uravnilovki je bila zelo aktualna. Polovica od 52 anketiranih direktorjev je prejemale dohodke med 150.000 do 200.000 din.

Z uvedbo samoupravnih odnosov pri delitvi osebnih dohodkov so se možnosti za merjenje dejanskega deleža poslovodnih organov pri poslovnem rezultatu delovne organizacije še poslabšali. Gospodarski načrtovalci so se sicer trudili uveljaviti vsaj formalna merila, s katerimi bi osebni dohodek vodilnega osebja lahko povezali z doseženim poslovnim uspehom delovne organizacije.⁵⁸ Ta prizadevanja pa niso zaživela, ker so samoupravni sporazumi, uvedeni v prvi polovici 70. let, natančno določili razmerja med najnižjimi in najvišjimi osebnimi dohodki. V 70. letih so se najbolj povečevali povprečni in najnižji dohodki.

Tabela 3: Povprečni mesečni bruto dohodki in dohodki nekvalificiranih delavcev na zaposlene v gospodarstvu 1972–1975⁵⁹

Leto	Povprečni bruto OD v dinarjih	Povprečni bruto OD NK v dinarjih
1972	2667	1605
1973	3125	1851
1974	3787	2194
1975	4703	2705

Najvišji osebni bruto dohodki so bili leta 1974 med 6000 do 8000 din, pri petini vseh podjetij, ki so v tem letu preseгла dogovorjena merila, pa so presegli 8000 din.⁶⁰ Naslednje leto so najvišji mesečni dohodki v gospodarskih organizacijah dosegli 10.000 din, pri nekaterih pa do 15.000 din in tudi več.⁶¹ Leta 1976 je bil povprečni neto osebni dohodek v Sloveniji 4068 din, v gospodarstvu pa 3932 din. V tem letu je 5,1 % vseh zaposlenih prejemal več kot 7000 din osebnega dohodka.⁶²

V letih 1972–1976 se je višal delež delovnih organizacij, v katerih je razmerje med najnižjim in najvišjim osebnim dohodkom znašalo 1 : 3 do 1 : 4. Leta 1976 je bil delež teh delovnih organizacij že 79,2 %. V tem letu je bilo 3,7 % delovnih orga-

⁵⁸ AS, 540, šk. 972, Zapisnik seje RS ZSS, 11. 7. 1975.

⁵⁹ AS, 540, šk. 974, Zapisnik 44. razširjene seje izvršnega odbora predsedstva RS ZSS, Poročilo o dinamiki in ravni osebnih dohodkov delavcev OZD v družbenih dejavnostih, 17. 3. 1976.

⁶⁰ Prav tam.

⁶¹ AS, 540, šk. 976, Zapisnik 33. razširjene seje predsedstva RS ZSS, 16. 6. 1976.

⁶² AS, 540, šk. 983, Zapisnik 51. seje predsedstva RS ZSS, 15. 11. 1977.

nizacij z razmerjem 1 : 5. Delež delovnih organizacij z razmerjem 1 : 6 pa je bil 1,6 %, je pa v drugi polovici 70. let hitro upadal.⁶³

Do konca 70. let se je razpon med najnižjim in najvišjim osebnim dohodkom zmanjševal, po mnenju sindikata zato, ker je primanjkovalo ustreznih meril.⁶⁴ V letih 1979–1981 so se osebni dohodki delavcev na vodilnih položajih in na mestih z zahtevano srednjo izobrazbo v povprečju povečali za 20 odstotnih točk manj kot so se nizki osebni dohodki. V teh letih je bilo razmerje med najnižjim in najvišjim osebnim dohodkom naslednje: leta 1979 je bilo 1 : 2,35, leta 1980 je bilo 1 : 2,30 in leta 1981 je bilo 1 : 2,28. V sestavi delovnih organizacij po velikosti razpona med najnižjim in najvišjim čistim osebnim dohodkom v SRS se je povečal delež organizacij, ki so imele osebni dohodek v razmerju 1 : 2 od 39,6 % v letu 1979 na 42,3 % v letu 1981. Delež delovnih organizacij z razmerjem 1 : 3 je ostal nespremenjen, zmanjšal pa se je delež tistih z razmerjem višjim od 1 : 3.⁶⁵

V naslednjih letih se je v nekaterih delovnih organizacijah razmerje med najnižjim in najvišjim osebnim dohodkom povečalo, v drugih pa znižalo. Leta 1982 je v Meblu Nova Gorica znašalo to razmerje 1 : 4,7, v Litostrou Ljubljana 1 : 5,7, v Alpetouru Škofja Loka več kot 1 : 6, v Luki Koper pa je bilo 1 : 3.⁶⁶ Do razpada jugoslovanske države se je razmerje v Sloveniji med najnižjo in najvišjo plačo gibalo okoli 1 : 4. Direktorji največjih in najuspešnejših podjetij so imeli takrat in še tudi pozneje za slovenske razmere visoke osebne dohodke. Predsednik kolegijskega individualnega organa SOZD Iskra je imel višjo plačo od Sergeja Kraigherja, takratnega predsednika skupščine SR Slovenije.

KRAIGHERJEVI NAGRAJENCI

Do leta 1969 posebnih nagrad za gospodarske dosežke v nacionalnem merilu niso podeljevali. Tega leta pa je GZS s posebno komisijo začela podeljevati nagrade Borisa Kraigherja, ki je imel do prezgodnje smrti januarja 1967 pomembno vlogo v slovenskem in jugoslovanskem gospodarskem življenju. Predlagatelj nagrade so pričakovali, da se bo *afirmirala kot pomembno družbeno moralno in materialno priznanje za izjemne dosežke gospodarstvenikov ter praktično aplikacijo znanstvenih spoznanj ter izpolnila resno vrzel v družbenem vrednotenju rezultatov posameznikov in organizacij na področju gospodarstva.*⁶⁷ Njihova pričakovanja so se uresničila; v

⁶³ Prav tam.

⁶⁴ AS, Zapisnik 13. seje predsedstva RS ZSS, 28. 9. 1979, Teze za pripravo družbenega dogovora o uveljavljanju načel delitve po delu.

⁶⁵ AS, 540, šk. 1010, Zapisnik 57. seje predsedstva RS ZSS, 18. 6. 1981, Poročilo o uresničevanju družbene usmeritve razporejanja dohodka pri oblikovanju in delitvi sredstev za osebne dohodke in skupno porabo v letu 1981.

⁶⁶ AS, 540, šk. 1019, Zapisnik 3. seje RS ZSS, 26. 1. 1953.

⁶⁷ AS, 1165, šk. 2227, Poročilo predsednika Komisije za nagrado Borisa Kraigherja, 1969.

naslednjih dvajsetih letih je bila nagrada Borisa Kraigherja najpomembnejša in tudi najprestižnejša nagrada v Sloveniji za izjemne dosežke *trajnejšega pomena* na gospodarskem področju. Kandidate za nagrado so predlagale delovne organizacije, skupščine občin, medobčinske gospodarske zbornice, sindikalne konference, v nekaj primerih pa tudi republiško partijsko vodstvo.

Sklep o ustanovitvi nagrade Borisa Kraigherja je sprejela skupščina GZS na petem zasedanju 1. marca 1968. V prvem obdobju, ki je trajalo do leta 1975, je veljalo, da je namenjena *operativnim kadrom v gospodarstvu*, tj. zaslužnim direktorjem, ki so *odločilno vplivali na izboljšanje ekonomskega položaja gospodarskih organizacij ter na utrditev njihovih razvojnih perspektiv za gospodarstvo SR Slovenije*.⁶⁸ Poleg direktorjev, ki so spadali v skupino A, so bili do nagrade upravičeni tudi vodilni strokovnjaki (skupina B), ki so *svoje strokovno znanje angažirali v učinkovitih in uspešnih oblikah uvajanja in pospeševanja sodobnih metod pri organizaciji in vodenju proizvodnje in poslovanja gospodarskih organizacij*. Nagrada je bila sestavljena iz umetniške diplome in denarne nagrade, ki je znašala med 7000 din in 25.000 din. Posebna komisija je vsako leto lahko izbrala pet nagrajencev, ki so nagrado prejeli na slavnostni prireditvi 4. januarja, tj. ob obletnici smrti Borisa Kraigherja.

Komisija za nagrade Borisa Kraigherja je imela pravilnik in poslovnik, ki sta urejala razpis, merila in vrednotenje dosežkov, obrazložitev predloga izbranih kandidatov in še druge zadeve, povezane z izbiro in podelitvijo nagrad. Pri skupini A je komisija imela največ težav pri vrednotenju dosežkov, ki so pri vodilnih gospodarstvenikih zajemali uspešnost proizvodnje in prodaje, finančne rezultate, napredovanje v razvojnem pogledu, učinkovitost naložb ter organiziranost poslovanja.⁶⁹ Pri skupini B so bila največji problem preostra merila. Ko je Komisija leta 1971 sklenila, da bo upoštevala samo *dosežke aplikativnega značaja, ki so v praksi dali očitne kvantificirane ekonomske rezultate*,⁷⁰ je zmanjkalo kandidatov za nagrado iz vrst strokovnjakov, saj ni nihče od njih ustrezal merilom oz. ni dosegel zahtevanih točk. Pri ocenjevanju dela komisije, ki jo je v prvem mandatu vodil Albert Struna, v drugem Marjan Prezelj, v tretjem pa Štefan Nemeč, ne smemo prezreti njenih prizadevanj, da bi povečala število nagrad oziroma nagrajencev. Zavzemala se je tudi, da so bili nagrajenci enakomerno porazdeljeni po posamičnih panogah in da so dobili prednost gospodarski dosežki, ki so preseglji lokalno raven.

Leta 1975 je prišlo do sprememb, ki so bile posledica premikov v gospodarski ureditvi in miselnosti. Nagrada je *prvenstveno* postala *moralno priznanje*,⁷¹ kar je predpostavljalo, da se je višina denarnih nagrad znižala. Pri izbiri nagrajencev se je povečal vpliv politike prek občinskih konferenc SZDL. Komisija je spremenila

⁶⁸ AS, 1165, št. 2227, Sklep o ustanovitvi nagrade Borisa Kraigherja, 1. 3. 1968.

⁶⁹ *Prav tam*.

⁷⁰ AS, 1165, šk. 2228, Izvleček iz zapisnikov komisije za nagrado Borisa Kraigherja s pomembnejšimi načelnimi sklepi sprejetimi v mandatnih dobah 1968–1972.

⁷¹ AS, 1165, šk. 2228, Zapisnik 6. seje Komisije, 27. 3. 1975.

pravilnik in poslovnik tako, da je odpravila razlikovanje med skupino A in B ter uvedla nova področja za ocenjevanje kandidatov. Po besedah predsednika komisije so morali biti dobitniki nagrade *identificirani v smeri razreševanja naših najizrazitejših gospodarskih problemov v njihovi narodnogospodarski dimenziji, tako, kot jih narekujejo naši dolgoročni, srednjeročni, ter tekoči razvojni dokumenti. V tem smislu morajo delovati za izgrajevanje samoupravnega organiziranja v vertikalno narodno gospodarstvo in s tem družbeno reprodukcijsko dimenzijo, ki bo na temelju družbene lastnine premoščala neskladja zaradi naše gospodarske strukture in uveljavljanja načela samoupravnega gospodarskega planiranja ob ustavnem združevanju sredstev in dela.*⁷² Prevedeno iz »samoupravne latovščine«, je to pomenilo, da je komisija poleg dosežkov kandidata oziroma njegove delovne organizacije pri povečanju obsega proizvodnje, prodaje, razvoja, raziskovalnega dela in stopnje produktivnosti, ocenjevala še dejavnost v družbenopolitičnih in strokovnih organizacijah in njegov prispevek k razvoju domače tehnologije, družbenopolitično in strokovno spopolnjevanje, spodbujanje k racionalizaciji, prispevek kandidata k razvoju manj razvitih delov Slovenije in k povezovanju z gospodarstvi v državah v razvoju ter njegovo dosledno spoštovanje družbenih načrtov in smernic razvojne politike, sklenjenih dogovorov in sprejete zakonodaje. Poudarek je bil na *dosežkih trajnejšega pomena, ki jih je mogoče praktično uporabiti v delovnih organizacijah.*⁷³

Zbiranje gradiva za prve nagrade, ki so jih podelili januarja 1969, se je začelo junija 1968, ko je komisija v časopisu in s »posebnimi pismi« povabila gospodarske in druge organizacije in posamične strokovnjake, da posredujejo predloge. Prispelo je 69 predlogov za 59 kandidatov, med njimi je bilo 47 »vodilnih« gospodarstvenikov in 12 strokovnjakov iz gospodarskih, znanstvenih, raziskovalnih in drugih organizacij. Prijave so, skupaj z obsežnimi obrazložitvami in drugimi gradivi, narasle na 2200 strani. Pri gospodarstvenikih je komisija posebno pozornost posvetila vrednotenju rezultatov kandidatovega delovanja v podjetju v *dolgi vrsti preteklih let*, doseženim poslovnim rezultatom zlasti na področju izvoza, nato razmeram, v katerih se je podjetje razvijalo, organiziranost podjetja in uporabo sodobnih metod v proizvodnji, poslovanju in obračunu, vplivu kandidatovega delovanja na razvoj ožje in širše gospodarske regije, zagotavljanje razvojnih perspektiv za podjetje in kooperante, ekspanzivnost poslovne in razvojne politike. Pri kandidatih iz vrst drugih strokovnjakov je komisija še posebej podrobno ocenjevala aplikativno vrednost njihovih znanstvenih dosežkov in konkretne rezultate v gospodarski praksi, doseženo uporabo sodobnih metod pri pospeševanju proizvodnje.⁷⁴

Med petimi izbranimi kandidati je bil na prvem mestu Ivan Atelšek. Izbira je bila upravičena. Atelšek je v krogu svojih kolegov veljal za nesporno avtoriteto kot direktor z izjemno odločnostjo in pogumom pri sprejemanju pomembnih odlo-

⁷² AS, 1165, šk. 2251, Govor predsednika Komisije za podelitev nagrad Borisa Kraigherja.

⁷³ Prav tam.

⁷⁴ AS, 1165, šk. 2227, Poročilo predsednika Komisije za nagrado Borisa Kraigherja, 1969.

čitev in uveljavljanju svojih zamisli. V obrazložitvi je bilo zapisano, da mu pripada nagrada za izjemne dosežke pri organizaciji in vodenju Tovarne gospodinjске opreme Gorenje Velenje v letih 1953 do 1968. V tem času je Gorenje zelo povečalo število zaposlenih, fizični obseg proizvodnje in svoj delež na jugoslovanskem in tujem trgu, čeprav je bilo v teh letih povpraševanje po njegovih izdelkih na splošno neugodno. Poudarjena je bila še postavitev kakovostne proizvodnje v velikih serijah, ki je bila prilagojena zahtevam trga, sodobno organizirana prodaja in servisna služba ter skrb za *nenehno* uvajanje najsodobnejših izdelkov na podlagi kooperacije z domačimi in tujimi partnerji.

Do leta 1983 je komisija podelila nagrado še 77 posameznikom oziroma delovnim skupinam iz posamičnih delovnih organizacij. Koliko je bilo prejemnikov nagrade do leta 1989, pa iz ohranjenega gradiva ni mogoče razbrati.

Med tistimi, ki so dobili nagrado Borisa Kraigherja, so bili tudi direktorji, vključeni v našo raziskavo. Nekateri dosežki, zaradi katerih so bili nagrajeni, so bili pri vseh enaki. To so bili »intenzivna« rast proizvodnje, zaposlenosti in izvoza na konvertibilni trg, strokovno spopolnjevanje, dvig družbenega standarda in standarda zaposlenih.

Za leto 1971 je bil med dobitniki glavni direktor Mure Viljem Hakl, ki je bil med kandidati že leta 1969. Poleg že omenjenih dosežkov je nagrado dobil zaradi uvajanja novih tehnoloških postopkov in najsodobnejše opreme, povečanja proizvodnih zmogljivosti in produktivnosti ter financiranja razvojnih potreb iz lastnih sredstev.

Nagrada za leto 1972 je pripadla tudi Vladimirju Logarju, generalnemu direktorju Združenega podjetja Iskra Kranj. Komisija je ocenila, da je podjetje v letih 1966 do 1970 pod njegovim vodstvom uvedlo nove izdelke v velikih serijah, s katerimi je pospešilo razvoj elektronskega računalništva in razširilo uporabo elektronike v slovenskem gospodarstvu. Povečalo je učinkovitost lastne razvojne službe, dvignilo izobrazbeno raven zaposlenih,boljšalo oblikovanje izdelkov in okrepilo sodelovanje z velikimi tujimi proizvajalci (General Electric in ITT).⁷⁵

Leta 1974 je v drugem poskusu nagrado dobil Janez Beravs, glavni direktor Save Kranj. V obrazložitvi je komisija poudarila njegove zasluge za uspešno sodelovanje s tujim partnerjem (Semperit), hitro rast akumulacije, uvedbo računalniškega sistema,boljšanje lastne raziskovalne dejavnosti in izobraževanja, marketinga, informacijskega sistema in kadrovske sestave zaposlenih.

Za leto 1979 je bil po dveh poskusih med nagrajenci tudi Boris Andrijanič, ki je bil direktor Krke Novo mesto od njene ustanovitve. Prvič je bil predlagan za leto 1969, drugič pa za leto 1971. Seznam njegovih zaslug za hiter in uspešen razvoj podjetja in slovenske farmacevtske industrije je bil dolg. Med najpomembnejšimi so bili: uvajanje novih izdelkov visokega cenovnega razreda, učinkovit marketing,

⁷⁵ AS, 1165, šk. 2241, Povzetek obrazložitve.

razvoj znanstveno raziskovalnega dela, poslovno in proizvodno sodelovanje z najuglednejšimi tujimi farmacevtskimi firmami (Bayer, Bracco, Byk Gulden, Pfizer, Sandoz) in še posebne zasluge za hiter razvoj Dolenjske in njene prestolnice. Pred letom 1954 je bilo v Novem mestu le 65 fakultetno izobraženih ljudi, konec 60. let pa samo v Krki več kot 200.⁷⁶ Komisija za nagrade je poudarila tudi njegove osebnostne lastnosti in značilnosti, tj. splošna razgledanost, sistematičnost pri delu in odločnost.

Za leto 1979 je bil v ožjem izboru nagrajencev Janez Lanščak, glavni direktor Mure iz Murske Sobote. Komisija je poudarila veliko vlogo Mure pri gospodarskem in drugem razvoju Pomurja z odpiranjem novih obratov in delovnih mest, tudi s financiranjem izobraževalnih, kulturnih in drugih programov. Mura je imela tudi opazno vlogo pri obmejnem gospodarskem sodelovanju s sosednjo Madžarsko, saj je bila nosilec projekta zgraditve veleblagovnice v Szombathelyju/Sombotelu. Lanščak je nagrado dobil, poleg že omenjenih zaslug pri izvozu, tudi za povečanje proizvodnje in zaposlenosti, zaradi uspešnega združevanja sredstev s poslovnimi partnerji, ustanavljanja izvoznih delovnih organizacij, posodabljanja tehnološkega procesa z nakupom procesnega računalnika in tudi za »dosežke« na področju samoupravljanja.

Pri podelitvi nagrad za leto 1981 je komisija naredila izjemo. Na podlagi sklepa skupščine GZS 16. decembra 1980 je podelila nagrado za življenjsko delo Silvu Hrastu, nekdanjemu direktorju Iskre Kranj.

Za leto 1988 je nagrado prejel Boris Kuharič, glavni direktor Mure iz Murske Sobote. Rezultati njegovega dela so bili več kot očitni, saj je Mura takrat zrasla v najpomembnejšega proizvajalca konfekcije v Jugoslaviji. Po oceni komisije je bil Kuharič posebno zaslužen za prodajo znanja in kompletnega programa za proizvodnjo lahke konfekcije v Egipt. Pomembna pa je bila tudi vloga Mure pri razvoju računalništva v Pomurju.

Nekateri direktorji, s katerimi smo se pogovarjali, pa niso prišli v najožji izbor za nagrado Borisa Kraigherja. Med njimi je Jože Hujs, ki ga je delavski svet Iskre Elektromehanike Kranj predlagal za nagrado za leto 1975. Boris Bernetič je bil med kandidati za nagrado leta 1988, vendar ni bil med izbranci. Je pa leta 1991 dobil nagrado GZS.

Uspešni gospodarstveniki so se potegovali še za druge nagrade, pri katerih so bili, poleg gospodarskih, upoštevani tudi dosežki na političnem in drugih področjih. Tako je Nestl Žgank prejel Red republike z zlatim vencem, Ivan Atelšek Nagrado AVNOJ, Jože Hujs pa je bil leta 1973 odlikovan z Redom dela z zlatim vencem.

⁷⁶ AS, 1165, šk. 2226, Povzetek obrazložitve.

LITERATURA

BREKIĆ, JOVO

1967 Metodološki aspekt ocenjivanja uspešnosti rukovodećih kadrova. *Direktor u samoupravnim odnosima*. Ekonomski Institut Zagreb: 257–300.

LUŽNIK – POHAR, MILKA

2005 *Trgovec z življenjem. Zgodba Miloša Kovačiča*. Darila Rokus, Ljubljana.
50 let Kovinoplastike Lož. Lož: Kovinoplastika.

VERBIČ, ANDREJ

1975 Kateri ljudje morajo priti na ključna mesta v gospodarstvu. *Gospodarski vestnik*, 31. 1. 1975: 8–9

VULIĆ, ELVIRA

1967 Analiza distribucije osebnih dohodaka direktora. *Direktor u samoupravnim odnosima*. Ekonomski institut Zagreb: 301–316.

ŽGANK, NESTL

1968 *Spomini rdečega kralja*. Ljubljana: Karantanija.

DUŠA, ZDRAVKO (UR.)

2004 *Knjiga o Krki. 1954-2004*. Novo mesto: Krka.

MED UTOPIJO IN TRANZICIJO

JURIJ FIKFAK

Pri analizi zgodb menedžerskih elit v socializmu je pomembno vprašanje, kako so se direktorji socializirali, kako so v tej vlogi delovali v danem družbeno-političnem sistemu, kako so komunicirali s partijo (Zvezo komunistov), sindikati, delavskim svetom, delavci, kako so dojemali in poslovali s svetom kapitalističnega gospodarstva itn.

Pri tem se raziskovalec znajde pred težavo, o kateri piše tudi Katherine Verdery [1995], namreč, kako razumeti čase socializma. Prvi odgovor išče v navedku iz Czesława Miłosza o tem, kako se je z ustaljenimi jezikovnimi rituali bilo veliko bitk, npr. že s tem, da je bila vejica odstranjena ali besedica *in* premaknjena. Osnovna težava etnologa, kulturnega antropologa je razlika med različnimi habituacijami, je dejstvo, da sta (bila) podoba sveta, horizont vprašanj in odgovorov v socialističnem sistemu bistveno drugačna; dogajanja tako v središčih kot na obrobjih vsakokratne normalnosti oz. samoumevnosti [prim. Herzfeld 2001: 1] sistema pa so odločilna za presojo uspešnosti, možnosti razvoja, sprememb, upora itn. Prav tako raziskovalec, ki živi danes v kapitalističnem sistemu, z raziskavo nekdanjega socialističnega gospodarstva sistema posredno pripoveduje o obojem, o svetu, v katerem živi, in o svetu, ki ga ni več.

Osnova naši raziskavi so bili pretežno narativni intervjuji. Intervju je razen v dveh primerih potekal na domu intervjuvanca. O tem, kaj želimo, so bili vsi vnaprej seznanjeni z uradnim dopisom, s podpisom direktorja raziskovalne ustanove in podpisom vodje raziskave. Poudariti je treba, da je bilo pismo zelo afirmativno in je razkrivalo naslednje zamisli: iščemo uspešne direktorje, in to je, po našem mnenju, nagovorjeni – kandidat za intervju; kandidat je oz. je bil odgovoren, zaslužen za uspeh podjetja v socializmu in posredno za uspeh Slovenije. V vsakem pismu je bila poudarjena tudi naša ambicija, da jih sprašujemo o njihovem življenju, življenjski zgodbi, in hkrati definiran okvir, v katerem bo potekal intervju. Po pismu smo navadno po tednu dni telefonsko kontaktirali sogovornika in se dogovorili za intervju.

Prvo, uvodno vprašanje [Kazmierska 2004] je bilo, kar je značilno za narativni intervju, navadno zelo dolgo: tu je zgled iz prvega intervjuja:

..... (*neposneto – dogovor o snemanju idr.*)

jf: Ja. (2) E, veste za kaj gre: Mi delamo zdaj en projekt, in sicer habitus slovenskega podjetnika al pa direktorja, če hočete, med 18 ... 19(smeh)60 in 1990, (2) ee, in sicer gre za osnovno vprašanje, (2) da ... Se pravi danes je Slovenija razmeroma uspešna, zlo, nasproti tem vzhodnim, nekdanjim socialističnim ali komunističnim, kokr hočete, državam, (2) se pravi državam, ki so imele preprosto drugačno, (2) če zlo nevtralnno rečemo, drugačen trg, ne, kot ga je imel Zahod. In gre preprosto za vprašanje, (1) kaj ste vi kot ... Kako, prvič, kaj je bilo možno takrat delat, (2) ne, se pravi za to gre. In drugič, na kakšen način ste pravzaprav določene stvari speljali skozi, da so bile izvedljive, pa da so ble tudi primerljive in da so omogočle, da je Slovenija danes tam, kjer je, od evra do Evropske unije do ne vem še česa, do tega, da ima prvo mesto v tem oziroma da je primerljiva, recimo temu, s Ciprom, Malto, da je praktično skor /*d.* mhm/ bolša kot Portugalska pa tko naprej, se pravi te stvari, ne. / *d.* ja, ja, ja/ Se pravi, tle gre za to, da so bli, se pravi, da ste bili določeni ljudje tam, ki ste stvari vodili in tko naprej in ki ste preprosto te stvari znali tako al drugače, bi rekel temu, zelo uspešno vodit. In to je tisto, recimo temu, izhodišče, se pravi, v čem je ta, recimo temu, vic uspeha, e, slovenskega uspeha, če temu tako rečem. Tisto, kar si želimo ... Se pravi, to ni tak zdej navaden intervju, kot ga imajo novinarji, ampak je drugačen v tem smislu, da vas jaz prosim na nek način, če hočete, za vašo življenjsko zgodbo, ne. Se pravi v tem smislu, da vas ne zdej, ne zdej ne vem kako prekinjam vmes pa na podrobno sprašujem, ampak bi vas prosil, da, recimo temu zdej, če hočete ... V prvem srečanju gre predvsem zato, da vi predstavite tiste svoje poglede, ...

Iz prepisa je mogoče videti začetno negotovost spraševalca. To je bil prvi intervju v projektu, v katerem še ni bilo povsem jasno, kakšna spraševalska strategija je pri pogovorih z direktorji najprimernejša, prav tako ni bilo mogoče predvideti, koliko bo intervjuvanec sploh pripravljen povedati.

Iz prepisa je tudi jasno razvidno, da je bil eden glavnih namenov, oblikovati vprašanja ne le na zelo afirmativen, temveč tudi na zelo nevtralen način, npr. z menjavanjem med pojmi "socialistični" in "komunistični", z govorom o trgih, ki so različni od tistih na zahodu. Že pri naslednjem intervjuju so bile namesto ideoloških oznak uporabljene časovne – čas med 1960 in 1990. Prav tako je šlo za menjavanje med vprašanjem o direktorjevi osebni udeležbi v tem procesu – *Ste vi in tretjeosebni definiciji Kako je blo možno*. Druga uporabna strategija je bila pritrčiti intervjuvančevi vodilni vlogi pri uspešnem prehodu njegovega podjetja v novo ekonomijo in s tem odpreti tista polja pripovedi, ki so pri navadnem intervjuju navadno izgubljena.

Kar je bilo pri omenjenem intervjuju najbolj presenetljivo, je bil list papirja, popisan na obeh straneh, ki ga je intervjuvanec/pripovedovalec občasno preverjal, saj so bile na njem zapisane vse glavne postaje njegovega življenja. Govoril je okrog dve uri, skoraj brez prekinitev. Po dveh urah njegove pripovedi sva naknadno ra-

¹ *jf* – spraševalec, *d.* – direktor.

bila še uro in pol. V tem času je odgovarjal na vprašanja, ki so se mi porodila med samim intervjujem. V naslednjem, ekspertnem pogovoru kakega pol leta pozneje, dolgem približno tri ure, so bile bolj ali manj pojasnjene nekatere nejasnosti iz samega pogovora in nekateri dogodki, finančni in drugi, ki jih je pri svojem delu odkril zgodovinar. Primerjava obeh intervjujev je v tem primeru pokazala, da je bil že sam narativni intervju dovolj obsežen in da je bil ekspertni intervju v veliki meri ponovitev prvega.

Ob tem se je primerno dotakniti nekaterih samoumevnosti v razumevanju sveta v času komunizma. Aleksej Jurčak je analiziral hibridno strukturo, ki je po njegovem značilna za komunistični sistem [2003]. Pomembna vstopnica za elitni klub direktorjev je bila izkaznica Komunistične partije (od leta 1952 Zveze komunistov). Po ugotovitvah Jožeta Prinčiča, ki piše o članstvu v partiji / zvezi komunistov kot pomembnem pogoju za direktorski položaj, gre za tri različna obdobja:

- V prvih letih po 2. svetovni vojni (približno do srede 60. let) je bilo predvsem za pomembne partizane mogoče, da niso bili v partiji, med direktorji je bilo tudi veliko nekdanjih delavcev v obveščevalni službi, Knoju, Ozni oz. Udbi.
- V drugem obdobju, vse do zgodnjih 80. let, je bilo članstvo neogibno za generalnega direktorja, ne pa povsem neogibno za direktorje pod njim.
- V tretjem obdobju, po Titovi smrti 1980, posebej pa po letu 1985, se je začel sistem razgrajevati.

Položaj v poznih 70. letih, s članstvom v partiji, neogibnim le za generalne direktorje, je mogoče opisati z naslednjim primerom: na eni strani je mlad, inteligenten mož, ki ga imajo sposobnega za direktorja, njemu samemu pa se zdi, da je to zanj še prezgodaj; na drugi strani pa vsakdo, še posebej človek na njegovem položaju, ve, da je edini način, da postane direktor podjetja, da vstopi v ZK. Kako se je to v konkretnem primeru zgodilo sredi 70. let?

Jaz nisem vedel, kaj se je dogajalo tam v občini in tako naprej, ne. Nikol, morm reč, da, da nisem imel s temi, s temi, ee, tu politiki in tako problemov. In sem ratal direktor tozda brez tega, da bi bil v partiji takrat, oziroma direktor [oddelka]. Šele potem je prišel k meni, prišel k meni ta --- šef partije.

Je reku: 'Poslušaj, jaz imam eno nalogo, to naredi pa je.'

Sem rekel: '---, že vem, kaj je, eno večerjo boš plačal pa liter vina.' Pa sva se zmenla pa zdravo.

»Samoumevno« razumevanje sveta je videlo v partiji in članstvu vstopnico v svet generalnih direktorjev. Na drugi strani je s tem razkrilo strukturo delovanja: drugi direktor, ekspert, ki je že bil v sistemu in je na neki način kot partijski sekretar tudi koordiniral socialno mrežo, je našega intervjuvanca prepričeval, da postane član. Iz intervjuja lahko razberemo paradokso situacijo: ni bil kandidat za direktorja tisti,

ki bi moral izpolniti številne pogoje, značilne za generacijo ali dve pred njim, tako kakor npr. Nestl Žgank, ali tisti, ki bi plačal pijačo, kakor je bilo v navadi ob iniciacijskem ritualu, temveč nasprotno: ta, ki mu je svetoval, da naj postane član ZK, kolega direktor enega od tozdov in partijski sekretar v firmi, mu je moral plačati liter vina in večerjo.

Ob tem je zanimivo, kako so nemški kolegi na seminarju v Dubrovniku interpretirali to mesto: predvsem so se osredotočili na vprašanje članstva v partiji kot ekskluzivnem klubu. Mnogi so imeli nekaj znanja (nekateri tudi izkušnje) o sistemu v Vzhodni Nemčiji, kjer je bilo članstvo v partiji, v SED veliko bolj obvezno. Članstvo v partiji so namreč razumeli kot vstopnico za ovaduštvo, za stasi, skrivno policijo itn. Prav tako naj bi bil, npr. v Estoniji – na osnovi pogovorov z estonskima direktorjema – močan odpor proti članstvu v partiji in tudi zaradi tega dejstva so med direktorji prevladovali Rusi.

Razlika med njimi in menoj je, da sam vidim partijo oz. Zvezo komunistov v tistem času kot samoumevno agentnost in v teh primerih predvsem vstopnico, ki direktorjem odpira vrata do informiranosti v relevantni družbeni, politični mreži in jim omogoča odločanje brez bistvenih posegov od zunaj. Seveda je bila v tem času tudi druga struktura in včasih zunaj partije, Udba, ki je delovala predvsem proti nekomunistom, nadzirala vse (zdomce, izseljence), ki so delali ali živeli zunaj meja, a tudi iz sistema izključene komuniste (npr. Staneta Kavčiča [1988]) idr.

Če primerjamo navedeni zgled sprejema v ZK s sprejemom Nestla Žganka [1999], postane jasno, da sta se sistem in sam ritual iniciacije spremenila. Ni več ni bil iniciirani tisti, ki je plačal, temveč je bilo v interesu iniciatorja, da to naredi. A obe možnosti, stara in nova, sta pravzaprav priznavali potrebo po iniciaciji ob sprejemu članstva in sta s tem legitimirali sistem: s tem priznanjem je lahko sistem v resničnosti funkcioniral še naprej. Direktor si je z vstopom v partijo in s partijskim sekretarjem kot pomočnikom – sekretarjem podjetja zagotovil tako navzgor – nasproti strukturam na občini, regiji ali republiki ali navzdol, nasproti delavske-mu svetu, sindikatu in delavcem osnovne pogoje za nemoteno delovanje. Idealno tipsko sta lahko s partijskim sekretarjem rešila nek problem, še preden bi se ga lotili na kateri od naštetih ravni.

Članstvo kaže na hibridno oziroma sinkretično strukturo dveh svetov: prvi je svet informacij, drugi napačnih ali pomanjkljivih informacij. Prvi je dostopen le »prosvetljenim« članom partije, ki se lahko odločajo tudi o drugih. Svet drugih, v katerem je bil prvotno tudi naš direktor, je bil položaj, kjer človek ni ničesar vedel o dogajanju v svetu prvega. V tem smislu in okviru je bilo članstvo v ZK eden izmed pomembnih delov projekta razsvetljenstva in revolucije, ki jo je komunistična partija vseskozi skušala uresničiti.

Tako imamo opraviti najmanj s tremi osnovnimi položaji, ki jih je mogoče ponazoriti z zgodbami treh direktorjev iz različnih časov:

Prvi »tip« direktorja je Nestl Žgank, ki je vodil rudnik v 50. in 60. letih. Bil je

prepričan komunist, ki je moral opraviti preskus, da je lahko postal član komunistične partije². Navdušen je bil, da so ga sprejeli in si članstva zagotovo ne bi kupoval z litrom vina in večerjo. Prizadeval si je za ideale socializma in komunizma in njegova naloga je bila prepričati druge in narediti vse, da je nujno izboljšati življenje delavcev. Ko ga je »sistem« obsodil, je globoko razočaran nad njim, zažgal svojo člansko izkaznico.

Drugi tip direktorja, ki ga je v prvem primeru sodelavec, v drugem primeru pa generalni direktor nagovoril, da mu ne bo v partiji nič hudega, je že dojel resničnost in sprejel samoumevnost sistema, v katerem je bilo treba biti v partiji (*nihče ti ne bo nič hotu, ne*). Ti direktorji so ohranjali socialistične ideale, želje, in so bili aktivni povsod, kjer so lahko pripomogli k razvoju okolja, v katerem so živeli. Okolju so pomagali tudi s tem, da tovarne, ki so jih vodili, zaposlile in priučile številne domačine. Bili so aktivni v slovenskih in jugoslovanskih združenjih, kjer so lahko pomagali lastni industriji in okolju.

Tretji primer je človek, v našem primeru zelo zgovoren direktor podjetja, ki je takoj postal pomemben član partijske hierarhije. Zelo hitro pa je odkril, da ga politična in ideološka vprašanja v resnici ne zanimajo toliko, kolikor ga zanima ekonomija, zato se je odločil, da bo svoje delo in poslanstvo uresničeval le v reševanju gospodarskih izzivov.

Zgodovinar Jože Prinčič trdi, da je za vsakim od teh ljudi stal nekakšen politični boter, ki je bil direktorju vir prepotrebnih informacij in tudi zaščitnik, če in ko je šlo kaj narobe, še posebej v stikih z vrhom politične oblasti v Sloveniji ali Jugoslaviji, tudi v stikih s skrivno policijo – Udbo. Problem prvega direktorja, Žganka, je bil, da ni imel pravega botra, ki bi ga podprl pri ohranitvi direktorskega položaja v rudniku. Franc Leskošek Luka je bil namreč manj pomemben boter kot takratni sekretar centralnega komiteja Zveze komunistov Miha Marinko, ki si je prizadeval za razvoj rudnika Trbovlja. Žgank, sam, pomemben partizan, ni bil dovolj pomemben in močan, da bi se izognil sodnim posledicam.

Gre za tri različne pripovedi o nalogah, ciljih, perspektivah, ki so jim bili direktorji glede na partijske ukrepe, zapovedi in ideološka navodila dolžni slediti. V vseh treh zgodbah imamo, po Gabrieli Rosenthal [1987], opraviti s tremi modeli naracije. Prva pripoved je zgodba prepričanega vernika, svoj položaj opisuje v okviru sistema, kakršen naj bi bil. Druga pripoved je nastala s stališča zainteresiranega akterja,

² Kandidat za vstop v partijo sem postal že leta 1938. Nekega januarskega ali februarskega večera leta 1941 sta me doma (najino stanovanje je bilo nasploh vedno polno obiskov aktivistov) obiskala tovariš in prijatelj Dušan Kraigher in neka tovarišica. V kuhinji smo sedli za mizo in Dušan je najprej obudil nekaj spominov - kako me je spoznal, kako mi je dajal naloge in kako sem jih jaz izpolnjeval. »To sem ti naštel zato, ker smo s tovariši v partiji ugotovili, da si primeren, da te sprejmemo medse!« In potem mi je govoril se o liku komunista ter zaključil, da »so komunisti ljudje, ki se borijo za lepše življenje delavcev«. Te besede sem si za vedno zapomnil in se vedno po njih skušal tudi ravnati. Tako sem bil tistega večera sprejet v Komunistično partijo Slovenije. [Žgank 1999: 25]

ki sprejema, kar mu pride na pot, in uporablja ideologijo in politiko, da bi bilo to, kar želi, tudi opravljeno. Tretja pripoved gleda politiko, moralnost in ekonomijo kot ločena področja: direktor se je pripravljn spoprijemati le z gospodarskimi vprašanji.

Zgodbe o treh glavnih tipih direktorjev ne predstavljajo le treh različnih obdobij v zgodovini komunističnega - socialističnega sistema in treh stanj samega gospodarstva, temveč tudi produkcijske kompetence delavcev.

V prvem obdobju je bil glavni cilj industrializacija, istočasno je bila velika želja sistema tudi intenzivna urbanizacija države; človek, kmet iz vasi, je moral biti intenzivno podučen, da bi postal produktiven in učinkovit član kolektiva. Eden od ukrepov je bila uvedba bonusa za točen prihod na delo in malusa za zamudnike; namesto v dnevih in urah je bilo treba misliti v minutah in sekundah. Drugi ukrep je bilo zmanjšanje bolniških odsotnosti z nagrado za stalno prisotnost; mnogi delavci so organizirali svoje starše, da so jim varovali otroke, itn. Tretji ukrep je bil nagraditi dobre in kaznovati slabe delavce, direktor Žgank je tako uvedel tekmovanje med delavci.

Eden glavnih in ponavljajočih se problemov je bila kakovost produkcije. Številni direktorji (v našem primeru vsaj dva) so uvedli nadzor kakovosti ob koncu vsake faze delovnega procesa; delavci so sami preverjali kakovost izdelka. V enem od primerov se je to pokazalo v zelo uspešnem sodelovanju s tujim partnerjem na zahodu.

Vsekakor to ni bila edina naloga, ki jo je imel direktor v letih 1960–1990. Odgovoren je bil tudi za okolje, v katerem so živeli delavci, posebej za njihova stanovanja, zdravje, šole, kulturno dejavnost, otroke itn., navsezadnje tudi za higieno. V nekaterih primerih je tovarna prispevala več kot polovico denarja za namenske investicije, pa tudi delavci sami so se odločali za investicije s samopriskevkom. V zgodnji fazi je bilo zelo pomembno udarniško delo, ki je omogočilo, da je bilo nekaj narejeno, imelo pa je tudi vzgojno vlogo, saj je združevalo ljudi z različnih območij in iz različnih poklicev – v enem od primerov tudi delavce iz rudnika in delavce iz pisarn. Razumeli in sprejemali so ga kot *kovačnico* kolektiva vseh delovnih ljudi.

Z majhnimi razlikami v bogastvu, v plači (večinoma največ v razmerju 4 : 1) in z udeležbo pri udarniškem delu je bil tudi direktor del kolektiva. Rudniški direktor Nestl Žgank je to še posebej dojemal kot del svoje komunistične zavesti; sam pa razumem dele njegove zgodbe kot značilne fenomene prvega obdobja, v katerem so direktorji imeli vprašanja produkcije, ekonomije, politike in morale za bistveni del lastnega prepričanja in so bili pogosto skoraj religiozno prepričani o ideji komunizma. Šele na začetku 60. let je to pripeljalo do položaja, ki je pokazal na razliko, na razkol med zelenim in resničnostjo. Začel se je proces, ki je bil dokončan s propadom komunistične ideje in sistema in razpadom same Jugoslavije.

Eden glavnih projektov je bila deagrarizacija, ki ni prinesla samo razlastitve

zemlje, kjer je bilo to pač mogoče narediti (o tem prim. raziskavo Portis Winnerjeve v Žerovnici [Portis Winner 2006]), temveč je bil njen nasledek tudi vzgoja kmetov za produkcijo. V 50. letih se je podoba podeželja drastično in značilno spremenila: od pretežno kmečkega, v katerem je bilo več kot 50 % prebivalstva vključenega v agrikulturno produkcijo, do prevladujoče industrijske, v kateri je bilo kmetov le še 5–7 % vse delovne populacije.

Vsekakor projekt industrializacije, v katerem je bila drugačna tudi konceptualizacija časa, ni bila omejen le na produktivnost, temveč usmerjen tudi na ideološko pripravo in kultivacijo podeželskega človeka za zamisli revolucije, za socializem in končni cilj, komunizem. Direktor je bil bistveni, sestavni del tega ideološkega projekta.

Sodni postopek, po katerem je bil obsojen direktor Nestl Žgank, zaradi česar je, kakor navaja, zažgal svojo partijsko izkaznico, razločneje kaže, da je postalo neskladje med realnim in želenim dokončno. Na ravni spoštovanja zakona je bilo uresničeno na način, je mogoče reči, da igralci razlikujejo med nepomembnimi in pomembnimi državnimi zakoni, pri čemer direktorji opisujejo različno recepcijo zakonodaje, samoupravljanja na Slovenskem in v drugih jugoslovanskih republikah.

Druga in tretja skupina direktorjev je dojemala ta razkol kot sam po sebi očiteno, posebej na ravni zakonodaje, in ga je skušala tako ali drugače bodisi zaobiti bodisi izkoristiti, najprej previdno, potem odločno. Pri tem ni šlo toliko za kršenje zakonov, temveč predvsem iskanje sivih con, ki zaradi hitro spreminjajoče se zakonodaje niso mogla biti povsem pokrita; npr. pri nagrajevanju za izvozne kvote, v finančnih transakcijah, posebej pri devizah in rabatu za izvoz v nerazvite in neuvrščene države, ki so bile na prednostni listi jugoslovanskega sistema. Gre za vlogo, ki jo je Jugoslavija pridobila kot ena od voditeljic neuvrščenih držav, in njeno posredniško vlogo med državami, med katerimi ni bilo komunikacije zaradi hladne vojne ali iz drugih razlogov. Najbolj povedna je zgodba o direktorju iz tretje skupine, ki je prodal določen izdelek za 80 % njegove vrednosti državi v razvoju in zato prejel 40 % spodbude od jugoslovanske države, in s tem pridobil tudi dobiček za svoje podjetje. Prav ob tej potezi pa tudi vidimo, da je bila tudi zamisel jugoslovanstva v tem obdobju že načeta, saj je bil dobiček lastnega podjetja pred dobičkom države. V dilemi med dobrim za državo in dobrim za podjetje je direktor izbral slednje in v tem je deloval skladno s sabo in svojimi prepričanji.

O razmerju med gospodarstvom in politiko mogoče največ povedo tisti direktorji, ki so se v politiki najbolj izpostavili. Že Nestl Žgank v svojih spominih govori o problematičnem razmerju s slovenskim političnim vodstvom (npr. Miha Marinko), ki ni imelo istih ciljev, saj je bolj spodbujalo rudarstvo v Zasavju. Žganka je, kakor je povedal sam, deloma reševal »boter« Franc Leskošek - Luka, ki pa ga ni rešil pred obsodbo.

Zapleteno razmerje ponazarja tudi pogovor med Francetom Popitom in enim od intervjuvanih direktorjev:

*No in sem šel k Popitu, ne, ne. Je bil sam, ne, in je reku, ne, ne, je reku, prav, ti lahk se zdaj upreš pa vse sorte, je reku, pa kaj boš pa pol. Sem reku, ne vem, bom že najdu nekaj, ne. Ja, je reku, a boš šel ven delat, boš šel ven? Sem reku, ne, ne vem, če bom šel ven. Mogoče je še kaj dela tle tud, ne, ne. Je reku, a ti hočeš, a nam ti hočeš priredit mednarodni škandal, je reku, ne. Sem reku, zakaj mednarodni ... Ja, je reku, ker bodo rekli, zakaj smo tebe pa odstavli, ko te poznajo po svet, ne. Sem reku, ne, jaz, jaz te želje, da bi delal škandale, jaz nimam, jaz bi sam rad, mirno, po tih, mirno delo rad delal, to je vse, kar ***. Veš, da to zdaj ni mogoče, pa to, je reku, ne, e e enkrat, je reku, ubogaj, /.../ No in sem pol jaz popustil, ne, ne. Končno uvidel, da pravzaprav, ne, to nikamor ne pelje, ne. Sem reku, prav, al je ... to dve leti. Ja, je reku, dve leti, ne. Sem reku, a mi obljubiš, ne. Da mi pol več ne bote komand... e e določal, kam naj grem v službo, ne. Je reku, obljubim, ne. In tako sem jaz prišel na položaj. Medtem pa, po enem letu /.../ sem bil razrešen. In sem, in me pokliče Popit, je reku, no, je reku, zdaj ti je pa ratal, je reku, ne, ne, ampak zato boš zdaj šel, ker si to se zmazal poceni, boš pa šel zdaj v Beograd, ne. Sem reku, oprost, predsednik, o tem si pa ti men dal besedo, da mi ne boste več rihtal službe. Ja, *kdo je pa to*, je reku, kam boš pa šel. Sem reku, nazaj v tovarno. Ja kaj pa boš tam? Sem reku, predsednik, jaz znam od vratarja pa do generalnega vse bit, kar čte. Jaz se bom že z našimi zmenil, kaj bom jaz. No, je rekel, pa prav. In tako sem jaz prišel nazaj v tovarno, ne, in smo se tam zmenili, ne.*

Analiza odlomka pokaže na številne, med seboj prepletene sestavine. V osnovi gre za pričakovanje politika, da bo direktor sprejel njegovo ponudbo in se podredil diktatu političnega vodstva. Hkrati gre bojazen, da bo z *mednarodnim škandalom*, z odstavitvijo v tujini poznanega gospodarstvenika, ogrožena podoba Slovenije in Jugoslavije. Direktor je popustil in si hkrati izgovoril omejen mandat delovanja v politiki. Ker je bil njegov mandat krajši, le eno leto, je Popit – predsednik, pričakoval, da bo direktor delal v politiki vsaj še leto. Direktor se je uspešno skliceval na ustni dogovor in šel nazaj v tovarno. Z izjemno socialno inteligenco je stalno iskal in si spotoma določal in širil maneverski prostor. Zanj je bila politika nekaj, čemur se je želel na vsak način izogniti.

Podobno je novinarki Lužnik Poharjevi pripovedoval Miloš Kovačič v svoji biografiji. Kovačiču so namenili kariero uspešnega politika, vendar ga to ni zanimalo, kakor ga ni zanimala znanstvena pot. Najbolj so ga zanimali ljudje, trgovina itn. Ne glede na mogoče zabrise spomina, egocentrično pristranost (bias) [Schachter 2002] in retoriko dialoga, v kateri govorec bolj poudarja svoje poglede, saj navadno krajša izjave sogovornika, svoje pa podaljšuje, je iz pogovora razvidno, da si je direktor z odpovedjo političnim uslugam pridobil maneverski prostor odločanja. Najprej s tem, da je odklonil posredovanje politike pri iskanju morebitne službe, potem z izjavo, da lahko dela kar koli, navsezadnje, da je definiral tovarno in njene vodilne kot *naše*. Politiku je tako odvzel številne možne instrumente manipulacije. Retorika

odpovedi je ena od stalnic v komunikaciji s političnim vodstvom, ki je zagotavljala vsaj neko mero svobode pri odločanju. Občasne polemike s političnim vodstvom so dobile nadih heroičnosti, ko se je od politike odvisen gospodarstvenik prepiral s krojilcem političnega življenja na Slovenskem.

Niti navedeni direktor niti Kovačič nista problematizirala toliko temeljev ideologije kakor njeno uresničevanje.

To je v bistvu, od Borisa Kraigherja reforma, se je reklo temu, ne. Takrat se je ta stvar kolker tolik že odprla. Od tam naprej se je šele dal pametno poskušat, delat. Tako da, kar se tega tiče, mislim, da ... Ne, če ne bi mi imel to prekleto ideološko zaručnost, če pa to ni dobesedno al pa po črki zapisano v nekem Kapitalu al pa nekem, pol tist ni dober, to je, to je nesreča bla. Ker svet je medtem šel naprej. In, je reku Kraigher, ja, mi smo imeli tam, recimo, tekoči trak montiran. Pa je blo gor dvesto žensk. Ja, je reku, to sta dva tozda. Ja, za božjo voljo. A ni to oslarija, mislim, to je nemogoče, ne. Recimo, tolik daleč je to šlo včasih. Saj pol smo se zmenli. Saj pol moram rečt, da je ta sekretar ---, ko smo ga poskušal spravn na naše, smo ga večinoma lahk, moram rečt. Je bil tolik, če smo mu rekli, tole pa ne bo šlo, ni mogoče, je reku, no, bom pa jaz poskušal najt člen, po katerem lahko to okol obrnemo. To moram rečt, da nam je mož poskušal pomagat.

Navedek ne govori le o ideoloških konceptih, ki jih je skušala politična oblast uvesti, temveč tudi o tehnikah, ki so jih direktorji uporabljali, da bi se izognili pastem in nerazumnostim graditve novega sistema. Odlomek kaže na realno delujoče gospodarstvo, ker direktor in delavci čim bolj upoštevajo zakonitosti uspešne produkcije, pri čemer želi politična oblast od zgoraj glede na trenutno izbrani ideološki koncept postaviti svoj sistem proizvodnje, delitve dela itn. Gre za strukturno vgrajen konflikt med politikom in ekonomijo, ki ga je takrat uspešen direktor reševal tako, da je na eni strani skušal uveljaviti določene koncepte oz. pri politiki uprizoriti občutek oz. videz, da so njeni politični koncepti in konstrukti upoštevani, če pa to ni šlo, je skušal pri politiki sami vplivati na spremembo členov, blago spremembo koncepta itn.

O razmerju do kapitalističnega in socialističnega načina dela je eden od direktorjev povedal:

Ja. Poskušal smo čim bliže enako delat kot v kapitalističnem sistemu. Kolker se je dalo. Zato ker smo morali le eno tretjino svojega outputa prodat na prostem trgu. Kapitalističnem trgu. Mi smo približno eno tretjino svojega outputa izvažal. In seveda si moral se temu prilagajat. Na drugi strani pa nismo mislili, da bi bilo pametno, vse po kapitalističnemu načinu to delat. Predvsem v tem pogledu, da nam ne bi kdo v celoti pobral vso akumulacijo, ki jo, ustvarjamo.

Drugi direktor je ob tem omenil, da pri sodelovanju s tujim partnerjem niso nikdar prikazovali dobička, vedno le pozitivno ničlo. S tem so razrešili problem delitve dobička, hkrati pa so vsa presežna sredstva vlagali bodisi v širitev proizvodnje ali dvig življenjskega standarda svojih delavcev, njihovih družin in širšega okolja.

Zamisel Staneta Kavčiča o delnicah in delničarstvu, ki je bila tudi eden od

razlogov za njegov odstop, je ponovilo kar nekaj intervjuvanih direktorjev in jo predstavilo kot svojo rešitev za večjo produktivnost in zainteresiranost delavcev. Predvsem so bili to prisilni upravitelji, ki so od svojih delavcev pričakovali večjo angažiranost in drugačen odnos do dela in proizvodnih sredstev.

SKLEP

Za sklep še vprašanje, kako so se direktorji sami razumeli in kako je eden od njih izrazil te občutke. Predstavniki tretjega tipa direktorjev je novinarki, ki se je z njim pogovarjal okrog 50 ur, povedal:

Nikoli nisem bil tak tip, da bi bil kakšen znanstvenik. Vedno me je zanimala trgovina, povezana z odnosi, z ljudmi. Ljudje so bili zame največje veselje, moje življenje. Ogromno sem prepotoval, velikokrat tudi zato, ker ni hotel na te daljnje in skrivnostne poti nihče drug. In potuješ z enega konca sveta na drugega in v tebi je zmerja neko pričakovanje, pred tabo je zmeraj nekaj novega, kar te preseneča in čemur se čудиš. /.../ V življenju sem velikokrat prestopal meje. Včasih zavestno, velikokrat pa ne. Morala pa je biti to neka sinergija med uspešnim poslovnim delom, kjer je pomemben rezultat. Če nisi uspešen pogajalec, ni rezultata in užival sem, ko sem si po uspehu, zadovoljstvu, lahko privoščil še kakšno drugo zadovoljstvo — kulturno življenje v vseh mogočih deželah, zabavo, šport. Če nimaš rezultata, je vse brez vrednosti. Ne gre skupaj. Da bi kam šel in užival, pa ne bi pred tem nič naredil, nič naredil, to ni bilo zame. Svoj uspeh po kakšnem velikem, divjem poslu sem proslavljal tako, da sem od tega tudi kaj imel in koga na novo spoznal. [Lužnik Pohar 2005: 219–220]

V tej kodi, sklepnem stališču, kakor bi to opisal Tom Wengraf [2001], lahko vidimo eno od gibal v vsakem uspešnem direktorju. Njegova morala je v službi ambicije, da opravi dober posel. Vse drugo, naj gre za članstvo v partiji ali kaj drugega, je torej razmeroma nepomembno. Mnogokrat je le prepotrebni korak biti v poslu in biti informiran. Zakon je v službi trgovine, občasne prekoračitve ali neupoštevanje zakona so običajne in za direktorje nujne rešitve in hkrati odgovor na stalno menjavajoče se zakone v gospodarstvu, ki jih je usmerjala ideološka regulativa, in pri katerih sama politika ni vedno vedela, kaj dela. Ideja samoupravljanja, tako popularna na zahodu, je ustvarjala netransparenten pogled na odgovornost direktorja in mu v marsičem odvzela moč, ki jo je imel pred tem. Ideološke debate so bile lahko le kurioznost, če je imel direktor dobrega, vplivnega botra na republiški ali državni ravni.

Po začetnih analizah se zdi, da je bilo v času tranzicije – zaradi ovir, ki jih v tržnih ekonomijah ni bilo mogoče najti, menjavajočih se okoliščinah, spreminjajoči se zakonodaji, kar je bilo še posebej vidno po letu 1990, ko so bili v Sloveniji uvedeni tržni in finančni mehanizmi, značilni za zahodno Evropo, ko vseh posledic tega še ni bilo mogoče predvideti in ko posledice nove zakonodaje še niso dobile končne

oblike – nujno imeti direktorja, ki je lahko prestopal meje, ki je bil sposoben najti regularne niše v neregularnosti in pomanjkljivosti novih zakonodaj v sistemu, ki še ni bil v celoti postavljen, da bi s tem omogočil preživetje podjetja, delavcev v njem in samega sebe.

To je bil mogoče tudi eden glavnih razlogov, zakaj je imela bila Slovenija tako dobro podlago za prehod iz socializma v kapitalizem.

LITERATURA

HERZFELD, MICHAEL

2001 *Anthropology. Theoretical Practice in Culture and Society*. Oxford: Blackwell Publishers.

KAVČIČ, STANE

1988 *Dnevnik in spomini (1972–1987)*. Ur. Igor Bavčar in Janez Janša. Ljubljana: Časopis za kritiko znanosti.

KAZMIERSKA, KAJA

2004 Narrative Interview as a Method of Biographical Analysis. J. Fikfak idr. (ur.): *Qualitative Research. Different Perspectives, Emerging Trends*. Založba ZRC idr.

LUŽNIK POHAR, MILKA

2005 *Trgovec z življenjem. Zgodba Miloša Kovačiča*. Ljubljana: Darila Rokus.

PORTIS WINNER, IRENE

2006 *Semiotika kmetstva v tranziciji*. Ljubljana: Založba ZRC]

ROSENTHAL, GABRIELE

1987 *Wenn alles in Scherben fällt. Von Leben und Sinnwelt der Kriegsgeneration. Typen biographischer Wandlungen*. Wiesbaden: Leske + Budrich.

ROTH, KLAUS (UR.)

2007 *Soziale Netzwerke und soziales Vertrauen in den Transformationsländern*. Freiburg: LIT. Freiburger Sozialanthropologische Studien.

SCHACTER, DANIEL L.

2002 *The Seven Sins of Memory. How the Mind Forgets and Remembers*. Boston: Houghton Mifflin Company.

VERDERY, KATHERINE

1995 *National Ideology Under Socialism. Identity and Cultural Politics in Ceausescu's Romania*. Berkeley CA: California University Press.

WENGRAF, TOM

2001 *Qualitative Research Interviewing*. London: Sage.

YURCHAK, ALEXEI

2003 Soviet Hegemony of Form: Everything Was Forever, Until It Was No More. V: *Comparative Studies in Society and History*, 45/3, July. <http://ls.berkeley.edu/dept/anth/CSSH%20July%202003.pdf>

ŽGANK, NESTL

1999 *Spomini 'rdečega kralja'*, Zapisala in uredila Damijan Kljajič in Vlado Vrbič. Ljubljana: Karantanija.

DIREKTORJI IN VEČPLASTNOST IDENTITETE

TATIANA BAJUK SENČAR

Identitete socialističnih direktorjev v Sloveniji nikakor niso bile preproste, kar je mogoče ugotoviti tudi z analizo njihovih družbenih mrež. V svojem družbenem življenju so direktorji dejansko prevzeli nase več identitet. V pripovedih so naši sogovorniki razlagali, da so bili člani svojega podjetja, Zveze komunistov oz. partije¹, pa tudi člani družbenega omrežja direktorjev, če omenimo samo tri izmed njihovih družbenih vlog. Njihove identitete se na prvi pogled niso neogibno prekrivale in so si bile včasih celo v sporu druga z drugo. Kako so direktorji v socialističnih podjetjih gledali na svoje različne vloge in z njimi povezane identitete; kako so jih izbirali in jih usklajevali? Gotovo je bilo najbolj zapleteno razmerje med direktorsko vlogo in članstvom v partiji. Na formalni ravni, na ravni teorije, bi lahko trdili, da to razmerje ne bi smelo biti problematično, saj so se morali vsi direktorji in celo kandidati za direktorje včlaniti v partijo, kar so tudi potrdili vsi naši sogovorniki. Vendar so njihove pripovedi pokazale, da se je razmerje med tema družbenima vlogama v praksi odvijalo na povsem drugačen način. Pri tem je bilo najpomembnejše, da si je partija prizadevala, da je nadzorovala dejanja direktorjev, ki so želeli uresničiti svoje lastne cilje. Naši sogovorniki so v svojih pripovedih opisali podobo pogosto konfliktnega razmerja med partijo in direktorji.

Eden izmed načinov, izbranih za osvetlitev teh vprašanj, je z obravnavo družbenih meja oz. ločnic ugotoviti, kako so direktorji doživljali svojo identiteto. Teoretična povezava med pojmom identiteta in družbena meja ima dolgo tradicijo v družbeni oz. kulturni antropologiji in sega k znamenitemu delu Fredrika Bartha [1969] o etničnih skupinah.² Barth je trdil, da je identiteta pojem, ki je gibljiv in temelji na razmerju oz. kontekstu. Z drugimi besedami: izrazi »identitete«, »etnični« ali »drugačni« so v veliki meri odvisni od tega, s kom ali proti komu se družbeni akter ali družbena skupina identificira. Takšen koncept identitete omogoča izražanje različnih stopenj identitete in tudi, da ugotovimo, kako družbeni akter usklajuje različne vrste oz. plasti identitete (spol, etničnost, razred, nacionalnost, rasa, poklic oz. stan, politična usmerjenost itn). Kontekst ima pomembno vlogo tudi pri

¹ Sogovorniki praviloma uporabljajo izraz partija.

² Delo o etničnih skupinah in njihovem razmejevanju je zelo odmevno v antropologiji nasploh in posebej med tistimi antropologi, ki obravnavajo koncept meje v študijah o identiteti [npr. Borneman 1992; Gupta in Ferguson 1992; Knežević - Hočevnar 1999; Pratt-Ewing 1998; Šumi 2000; Vila 2000; Zabuský 2000].

ugotavljanju, katera vrsta identitete bo v določenem trenutku izbrana kot najpomembnejša. To pomeni, da družbeni akter lahko v danih razmerah ali okoliščinah privzame različne vrste identitete, kar je zelo odvisno od tega, kako interpretira kontekst in tudi, s kom ali proti komu se identificira, torej kakšno družbeno mejo akter postavi v danem kontekstu.

Za raziskavo o direktorjih je takšen koncept identitete uporaben, ker omogoča analitično obravnavo zapletenih vidikov identitete, vključno z vprašanjem heterogenosti članov družbene skupine, ki prevzema nase isto identiteto, in same večplastnosti identitete. Namesto da bi se osredotočila izključno na vsebino ideologije neke identitete, bom osvetlila, kako družbeni akterji poudarjajo različne vidike svoje identitete v različnih kontekstih in katere koncepte in družbene mehanizme uporabljajo v ta namen. Na podoben način bom analizirala, kako direktorji v svojih pripovedih opisujejo odnos do partije v različnih kontekstih, in opozorila na načine, kako oblikujejo različne odtenke identitete prek določanja in obravnave družbenih mej.

Kje, kako in na kakšne načine so direktorji izražali svoj odnos do partije? V veliki večini pripovedi so direktorji prepletli pripoved o lastni karieri s pripovedjo o razvoju podjetja, v katerem so bili dolga leta zaposleni. V večini primerov je bil prvi kontekst, v katerem so naši sogovorniki omenili partijo, prav kontekst podjetja. Predvsem so omenili partijo v zvezi s svojim predhodnikom. Direktor kot formalni vodja oz. predstavnik podjetja je imel namreč s partijo največ stikov.

OBLIKOVANJE, VZDRŽEVANJE IN PRESTOPANJE DRUŽBENIH MEJ

Struktura razmerja med direktorji in partijo se je razvijala skozi čas; večkrat se je oblikovala v prepletu zgodovinskih in političnih razmer in tudi osebnostnih lastnosti direktorjev. Prvo pomembno obdobje, ki so ga identificirali naši sogovorniki, je čas »velike generacije« direktorjev. To so bili tisti, ki so v poznih 50. in v 60. letih prejšnjega stoletja, torej v času liberalizacije socialističnega gospodarstva, vodili glavna slovenska podjetja. Naši sogovorniki so bili iz poznejših generacij, vendar so nekateri na začetku svoje poklicne poti delali pod vodstvom direktorjev iz t.i. velike generacije ali pa so postali direktorji takrat, ko so člani velike generacije končevali svojo poklicno pot.

V pripovedih so nam pojasnjevali, da so direktorji iz velike generacije praviloma imeli bodisi visok položaj v partiji bodisi so bili narodni heroji ali borci bodisi so imeli zelo vplivnega političnega mentorja, ki jim je zagotovil tisto politično zaščito, ki so jo potrebovali, da so lahko razvijali in preoblikovali svoja podjetja. Nekateri so tudi omenjali, kako so krožile govorice o direktorjih, ki so imeli politične botre v ožjem vodstvu partije; eni so celo se šalili, da so nekateri direktorji sami dejavno prispevali k takšnim govoricam o sebi, naj so bile resnične ali ne. V

vsakem primeru je botrstvo direktorju zagotavljalo določeno avtonomijo in zaščito pred drugimi člani partije, posebno pred tistimi, ki so kritično spremljali politični in gospodarski kapital, ki so ga direktorji kopičili v podjetjih:

– In seveda je ---³ hotel imet čimveč zunanjih, mednarodnih stikov, in zato ... pri njem je bil tkrat za komercialnega direktorja en doktor ---, je že pokojni. To je bil pred vojno lastnik teje ---, s katerih je --- ratal pol. Ampak on je bil en narejen podjetnik in on je, ne, v bistvu na nek način njemu pomagal, da so te zveze nastale z --- takrat ... V bistvu je to blo, dajno in seveda takratna oblast, to nič primerno se ji ni zdel, kako bi rekel, se it. Nasprotno. Najraj so vidli, da nisi nič kaj zunaj šaril. Ampak tu moram rečt, je --- imel svoj, ee, je pač dosegel to, da so nas pustil v tem smislu pri mir, ne ...

– Ni blo treba nič poročat v tem smislu, al pa, ne vem jst.

– Ne, ne, ni nihče nikdar reku, tud pol ne, ko sem bil, ne ne. Sicer nekateri naši so rekli: ja pa so nam rekli, sem reku, pa prav, pa rečte, da ne znate ali pa ne morete. Ampak v glavnem se ni dost, ne. V glavnem nas je tale reč več al manj pustila pri mir, ne, ne. V --- pa sploh, recimo, ne, ne. Je imel ---, ki je bil spomeničar pa ... ne, ne. On je imel neko, ne, ne, se ga niso upal dotikat.

Tem direktorjem se je s svojim političnim kapitalom posrečilo določiti razvojno smer podjetjem in začrtati vizijo tudi v liberalnejših gospodarskih razmerah. Pogošto so tudi postavljali temelje za še večji uspeh podjetja leta pozneje. Naši sogovorniki so pri opisovanju vloge te generacije za povojni razvoj gospodarstva, opisovali »velike direktorje« v zelo pozitivni podobi:

Da boste vidli velikost teh ljudi, recimo, saj to je bila generacija ... tk je bli ena, ena, ee, strašno močna generacija direktorjev. To ni primerljivo danes z temi zadevami, ne. Izredno avtoritativni, grozno široki ...

Ne samo, da so ti direktorji po mnenju sogovornikov poosebljali idealne lastnosti za položaj, ki so ga prevzeli, marveč so bili tudi družbeni akterji, ki so s svojo vizijo in političnim kapitalom ustvarili ugodne razmere za poslovanje podjetij, ki so jih vodili. Relativni uspeh, ki so ga doživeli v tem pogledu, je bil rezultat njihove spretnosti, da so izrabili razpoložljivi manevrski prostor za gospodarski uspeh. Ta je tudi v veliki meri temeljil na avtonomnih gospodarskih stikih, ki so jih direktorji navezali s tujimi poslovnimi partnerji. Sprva je morala velika večina podjetij, ki so jih pozneje vodili naši sogovorniki, poslovati s tujimi partnerji prek posredniških firm, ki jih je praviloma nadzorovala udba.⁴ Pri opisovanju strategij, ki so jih v podjetju imeli za povečanje izvoza, je večina sogovornikov tudi večkrat omenila, kako so se v podjetju odločali, da bi se osamosvojili od posredniških podjetij in postali samostojni, in to kljub opozorilom, da bi zaradi tega podjetja lahko propadla:

No, pol je prišlo do tega, da je treba tudi v Ameriko, ne, ne. Nas je najprej zastopal kobajagi tale ---, ampak s tem ni blo dost. In pol smo rekli, nič, mi mormo iti na

³ Namesto imena sogovornika ali podjetja uporabljamo anonimizacijo z značko --- .

⁴ Več o sestavi in vlogi posredniških firm v socialističnem gospodarstvu piše Jože Prinčič [2008b].

svoje, ne. Nič, mi smo se vsepovsod odlepli od tehle reeksporterjev jugoslovanskih, ne, neki, vsi so nam rekli, če boste stran šli, boste propradli, mi, mi, hočemo strani in ne bomo ostal. In so nas poznali tele voditelji slovenski, ne, Ne, mi bomo šli na svoje.

Ne le, da direktorji in podjetja, ki so jih vodili, niso utrpeli nikakršnih negativnih nasledkov, ko so prekinili zveze s posredniškimi firmami, temveč so takrat doživeli svoj razcvet. Uspeh jim je prinesel politično in ekonomsko avtoriteto in tudi večjo avtonomijo. Ob tem ni presenetljivo, da je prva velika generacija imela hkrati zelo tesen in zelo konflikten odnos s predstavniki partije. Ti so jih obravnavali kot člane partije, ki so uživali ugled in avtoriteto, ki pa nista izvirala iz položaja v partijski mreži, temveč iz povsem drugega vira.

Naslednja anekdota, opisuje konfliktno razmerje moči med partijo in generacijo direktorjev, ravno ko so bili slednji na vrhuncu svoje moči:

To so, to so bili avtoritete, poslušate, to ... Ko sem jaz taki smrkavec med njih prišu noter, jaz sem bil tak mali. In to prvo srečanje, ki smo ga imeli, je ... Vratuša je bil predsednik vlade. Kompletno zgrešeno, ne. Ker on bi mogu biti al diplomat al pa predsednik države, ne pa predsednik vlade. On je pesnik, on je še dans pesnik, ne. In, in poslušate, mi imamo v ..., dvajset največjih izvoznikov, to so predsedniki vlad stalno sklicevali in se dobimo v Zagrebu na velesejmu. To je tak zgedalo, da --- on je tak pred Vratušo sedu, pa je spal celi cajt, ko je Vratuša govoru, ne. On z ---, kaj bil bil, kaj je že bil, ne vem kaj je bil, z ---, tisti je tajnico Vratuševo tam nekaj se pogovarjal z njo, ne. Ee, nihče ga ni poslušal, ne. Jaz sem bil, jaz sem se tak počutu, katastrofa, ne. --- tam spal, ko so pa odprli diskusijo, se je pa zbudu in pa je prvo roko vzdignu (smeh), pa klatu ne pa tak. To, to so bli taki cajti, ne. Ti ljudje so bli avtoritete, za boga. In uspeli so v tistih razmerah firme furat, firme razvijat in vse to skup, ne.

Ekonomska osamosvojitvev direktorjev od partije pri poslovanju s tujino je eno izmed pomembnih znamenj meje, ki si jo je prva vplivna generacija direktorjev prizadevala postaviti med partijsko mrežo in svojim podjetjem. Ločnica je imela ekonomske in družbene razsežnosti; v ekonomskem pogledu je zaznamovala avtonomen prostor za poslovanje; v družbenem pomenu je razmejila družbeno sfero, ki je delovala po drugačnih merilih in vrednotah, zlasti v pogledu vodenja podjetij. Na podlagi navedenega odlomka je mogoče skleniti, da takšno ravnanje direktorjev kaže na njihovo prepričanje o avtonomnosti pred svetom politike in političnimi pritiski kakor tudi o lastni avtoriteti.

Poznejše generacije direktorjev so od avtoritete in delovanja prve generacije direktorjev v ekonomskem in družbenem pogledu neposredno veliko pridobile. Prepričanje o družbeni in gospodarski meji je zelo vplivalo na načine, kako so direktorji dojemali svojo identiteto, zlasti v zvezi s partijo. Direktorji so morali biti člani partije, vendar je zanimivo, da so bili med sogovorniki iz poznejše generacije direktorjev zelo redki, ki so bili v partiji zelo dejavni ali so imeli v njej visok položaj. Kakor je razvidno iz pričevanj, je bilo članstvo, čeprav obvezno, nekaj povsem

nepomembnega, če ga presojamo iz vidika vsakdanjega delovanja podjetja. Številni direktorji so bili člani partije že zgodaj, drugi so postali člani šele, ko so se zaposlili v podjetju, nekateri tudi zaradi tega, ker je bilo članstvo pogoj za napredovanje v službi. Čeprav so bili vsi intervjuvani direktorji člani partije in so to dejstvo brez zadrege priznali, so ga le redki sami omenili. O njem so spregovorili le, ko so bili neposredno vprašani po njem, in tedaj so pojasnjevali, da je bila navzočnost partije v podjetju minimalna. Pogosto so še dodatno pojasnili, da je bilo v podjetju zelo malo partijskih sestankov in da so kot direktorji čutili zelo malo neposrednega partijskega političnega pritiska v obliki telefonskih klicev in podobno. V bistvu na svoje partijsko članstvo niso gledali ideološko.

Naši sogovorniki so na različne načine minimizirali članstvo v partiji in so se tudi trudili, da bi postavili retorično mejo med podjetje in partijo. Po njihovem mnenju članstvo v partiji ni imelo pomembnega vpliva na življenje v podjetju. Vsakdanje delovanje podjetja je v veliki meri potekalo na podlagi drugih meril; direktor za uspešno poslovanje podjetja ni potreboval stalnega stika s partijo. Njegova avtonomija kakor tudi ujemanje ekonomskih in družbenih mej sta bili mogoči zaradi liberaliziranega gospodarstva v 60. letih.

So pa direktorji v zvezi z identitetami poklicnega življenja poudarjali kot prevladujoče druge vidike, zlasti svojo strokovnost in to, da so bili del ekipe, strokovne mreže podjetja. Naslednji navedek pogovora pokaže, da se vodilni član slovenskega partijskega vodstva sklicuje na politično moč in avtoriteto partije, direktor pa poudari osebno avtonomijo, ki temelji na poslovnih izkušnjah in vključenosti v mrežo podjetja. Z besedo »naši« direktor zelo jasno izrazi svojo identiteto in pripadnost podjetju:

Sem reku, oprosti ---, o tem si pa ti men dal besedo, da mi ne boste več rihtal službe. Ja, je reku, kam boš pa šel. Sem reku, nazaj v ---. Ja kaj boš pa tam? Sem reku, ---, jaz znam od vratarja do generalnega vse bit, kar čte. Jaz se bom že z našimi zmenil, kaj bom jaz. No, je rekel, pa prav. In tako sem jaz prišel nazaj v ---, me, in smo se takrat zmenili, ne.

Iz naslednjega odlomka je razvidno, da so nekateri sogovorniki, ki iz različnih razlogov, niso razvili tako močne »timske« identitete s svojim podjetjem, svojo avtonomijo utemeljili na močnem občutku strokovnosti, ki so ga pridobili z izobrazbo in z leti delovnih izkušenj v gospodarstvu. Razvit čut strokovnosti je bil prav posebno močan med tistimi, ki so videli v uspehu podjetja, ki so ga vodili, potrditev svoje strokovnosti in strokovnega oz. tehničnega (namesto političnega) pristopa k poslovanju.

Ja, pa veš, pa to je partija, pa on ... sem rekel: da, jaz, meni ni treba vsega poslušati. ker če me iz tle spodijo, sem --- inženir. Če mi inženirja vzamejo, sem --- tehnik. Sem --- oficir, tehnični oficir, ključavničar, pa zame ni skrbi. Vi, ki nimate nobenih šol, je pa problematično kaj boš, če ne boš več direktor. Tako da, jaz sem mogel imet črnih pik še in še.

Predstavljeni navedki ponazarjajo, kako direktorji izražajo identiteto, ki temelji tako na močnem čutu avtonomnosti podjetja v odnosu do partijskih vplivov in na močni strokovni samozavesti. Ti občutki temeljijo na postavljeni meji med družbeno sfero podjetja in partijskim oz. političnim vplivom. V kontekstu vsakdanjega poslovanja podjetja je bila torej partijska identiteta za direktorje ocenjena kot malo pomembna.

Pa vendar, v katerih primerih oz. kontekstih pa je partijska identiteta za direktorje morda imela drugačen pomen? V katerih okoliščinah so prezrli postavljeno družbeno mejo oz. v katerih okoliščinah je bilo razmerje med podjetjem in partijo strukturirano drugače?

Če upoštevamo kronologijo poklicnih poti sogovornikov, je naslednje obdobje v podjetniškem življenju, v katerem je partija sistematično omenjena, pri prehodu, tj. pri prvem imenovanju za direktorja (praviloma v kontekstu pripovedi o tem, kako so sogovorniki sami postali direktorji). Pričakovati bi bilo mogoče, da imenovanje naslednika za samo podjetje, predvsem za njegov poslovodni ali direktorski kolegij ne bi smel biti problem glede na dodeljeni manevrski prostor. S strani samega podjetja bi možnost zamenjati direktorja po lastni volji kazala na dejansko avtonomijo. Vendar je bilo vprašanje imenovanja novega direktorja polno napetosti; v tem času je podjetje bilo najbolj ranljivo in tudi podvrženo političnim posegom. Čeprav so podjetja uživala določeno mero avtonomnosti glede vsakdanjega poslovanja, je treba poudariti, da je postopek za imenovanje novega direktorja formalno določal zakon. Odločitev ni bila zgolj naloga podjetja; v razpisni komisiji je poleg predstavnikov podjetja bilo vedno tudi več predstavnikov širše družbe. Tako je zamenjava direktorjev lahko napovedovala tudi spremembo v odnosu do partije in nova pogajanja o postavitvi družbenih mej. To je bilo posebej očitno, ko so se upokojili direktorji iz t.i. velike generacije, saj so bili tudi močne politične osebnosti. Upokojitev direktorja z močno politično podporo je lahko bila idealna priložnost za poseg v politiko podjetja. Zaradi tega je razumljivo, da so v podjetjih na vsak tak prehod gledali kot na potencialno krizo in da so direktorji skupaj s svojim notranjim krogom skušali vplivati na ta proces v svojo korist. Cilj je bil, da se izognejo odprtemu spopadu s politično oblastjo – takšna dinamika je bila značilna za prejšnjo generacijo direktorjev, ki je sama imela dovolj političnega kapitala oz. politične zaščite, da se je lahko politični oblasti postavila po robu. Po pripovedih sodeč so direktorji skupaj s svojimi ekipami izbrali drugačne taktike, da bi vplivali na izbiro naslednika.

Pogosto je bil cilj podjetja zagotoviti naslednika, ki je že bil v podjetju, kar je bilo teoretično mogoče, če je bilo podjetje v dobrem finančnem položaju in ni potrebovalo pomoči ali podpore politične oblasti, ki bi utegnila zmanjšati formalno avtonomijo podjetja. Tako so se praviloma znotraj samega podjetja poskušali poenotiti o kandidatu, za katerega so menili, da bi bil dovolj sposoben za strokovno vodenje podjetja in hkrati neproblematičen kandidat za predstavnike oblasti. V

vsakem primeru je bil cilj vodstva podjetja prevzeti iniciativo pri celem procesu s tem, da predlaga svojega kandidata in predvidi pričakovanja oz. zahteve politične oblasti.

[S]o pa tile naši --- rekli, nič, nič, zdajle boš pa ti šel za generalnega direktorja ... Ker takrat je bil direktor en ---, ne, in on je bil na tem, da je imel dost in je šel v penzijo pa to in v glavnem so pol te gospodje pol mene, ne ... Jaz ne vem, s kom so se pogovarjali in s kom ne, mene nihče ni od politikov poklical in to nič: to smo se zmenili in so rekli, da to velja. To so ti politiki notrajni, so ti rekli, mi smo to vse vprašali in to je vse v redu, ne ... ne. Tako sem jaz prišel za generalnega direktorja...

Tako je eden naših sogovornikov na kratko opisal, kako je sam postal direktor. Zgled je poveden, ker predstavlja skupno značilnost takšnih pripovedi, da je imel namreč kandidat za direktorja povsem pasivno vlogo v vsem procesu. Videti je celo, da kandidat kot posameznik skoraj ni bil pomemben, kar je težko razumljivo, če upoštevamo pomen, ki ga imajo v poslovnem svetu dobro izobraženi strokovnjaki s primernimi izkušnjami, in sredstva, ki jih vodstvo podjetja investira v pridobitev in vzdrževanje kakovostnih kadrov. V konkretnem primeru je bilo kandidatu ponujeno mesto direktorja šele takrat, ko so drugi člani kolegija v podjetju soglašali o njegovi morebitni kandidaturi in njegovi »družbenopolitični« sprejemljivosti. Poleg tega so kandidata nagovorili šele takrat, ko so se neformalna pogajanja z vsemi pomembnimi političnimi akterji že končala – to so lahko bili predstavniki partije v samem podjetju, na lokalni ali celo na republiški ravni (odvisno od političnega položaja podjetja), predstavniki delavskega sveta podjetja in lokalne oblasti (npr. župan ali predstavniki občinske skupnosti, ki so imeli vsaj formalno določeno vlogo kot člani razpisne komisije).⁵

V bistvu lahko ob analizi pripovedi o prehodu med enim in drugim direktorjem ali zamenjavi direktorjev, opazujemo neskladje med podobo avtonomnosti podjetja in obsegom družbenih in političnih vezi, ki so jih direktor in drugi pomembni vpleteni aktivirali, ko je bilo treba zagotoviti izvolitev primerne kandidata. Neskladje je razvidno tudi iz pripovedih drugih sogovornikov, ki so pripovedovali, kako so jih člani notranjega kroga podjetja skušali prepričati, da prevzamejo ponujeno mesto z argumentom, da so oni (kandidati) tisti, ki lahko preprečijo, da bi »politika« nekoga določila za to mesto. Podoba soglasne strokovne mreže, katere lojalni člani preprečijo »vdor politike« v podjetje, se ne ujema s konkretnim delom, ki je bilo potrebno, da se je ta strokovna mreža s »svojem« novim direktorjem obdržala v vodstvu podjetja.

Dva izmed naših sogovornikov sta bila postavljena kot prisilna upravitelja podjetij, ki sta že bili v finančni krizi in tik pred bankrotom. Oba je postavila na položaj politična oblast in kot prisilna upravitelja sta imela za določen čas posebej široka pooblastila, da bi tako rešila podjetji in ju postavila znova na noge. Vendar

⁵ Več o formalnih postopkih izbora novega direktorja piše Jože Princič [2008a].

teh pooblastil nista uporabila samo v ekonomskem pogledu, temveč tudi v družbenem, saj sta ob tem znova soustvarjala občutje družbene meje med ekonomskim in političnim področjem, čeprav sta bila na vodilni mesti postavljena politično. Seveda sta s to mejo utrdila tudi svoj vodilni položaj v samem podjetju. Ob tem je pomembno omeniti, da sta prav ta direktorja, čeprav bi ju lahko označili kot »politična direktorja«, spadala med tiste, ki so najbolj zagovarjali zmanjšanje vloge politike na poslovnem področju.

V naslednjem navedku je direktor, ki ga je na začetku 80. let republiški Izvršni svet imenoval za prisilnega upravitelja, za uspešno delovanje podjetja močno poudarjal potrebo po meji med partijo in podjetjem:

Prva stvar kar je, jaz sem partijo v firmi prepovedal. Ja, sem rekel, partije ... poslušate: so prišli: ja, veste, mi smo na sestanku osnovne organizacije razpravljali, da bi ta stroj lahko bil premeščen tu in tu in da bi te kose lahko delali na tem in tem stroju. To so bili inženirji, ki so tudi po tem bili odgovorni za te mašine, in so to isto vsebino prenesli in to razpravljali na osnovni organizaciji partijski! In to smo mi tolkli, in to je seveda tudi po tem prišlo na delavski sveti! No, čakte malo že, kdo zdaj to strokovno odloča, partija ali strokovnjaki? Predlog, ki je bil pripravljen. No, to meni ni šlo v račun jaz, kot danes, sem rekel, čujte, dajmo se mi nekaj zmeniti: osnovna organizacija kar se tega tiče nima kaj v firmi iskati. Vi če hočete to, bi rekel, ideologijo partijsko in tako naprej, je to krajevna skupnost, mestna skupnost, tam recimo zbere krajevne, tam dajte se, borite se za te stvari. V firmi! jaz ... kaj ... imamo ves sistem, imamo česa ... delavske pravice, tam so na sindikatu borite se za pravice delavcev... Drugo kaj? Kaj drugo še?

SAMOUPRAVLJANJE

Zakon o združenem delu (ZZD) leta 1976 je prinesel močan zasuk od liberalne verzije samoupravljanja, ki je prevladovala v večjem delu 60. let in postavil sistem, namenjen predvsem organizaciji podjetij. Nova zakonodaja je, na kratko, prestrukturirala vsa podjetja, jih razčlenila v sestavne dele, v t. i. temeljne organizacije združenega dela ali TOZD (tozd), in tudi uzakonila sestavljene odnose med podjetji v t. i. sestavljenih organizacijah združenega dela ali SOZD (sozd) in s tem vsilila formalne strukture medsebojnega delovanja med podjetji. Dejansko se je s tem politični oblasti posrečilo premestiti velik del avtonomije podjetij v območje politike in zakonodaje, kar je vplivalo na poslovno prakso, ki jo je prej motiviral predvsem ekonomski interes. Z zakonodajo se je moral svet gospodarstva prestrukturirati na vseh ravneh.

Tozdiranje ni bilo splošno pomembno le za slovensko gospodarstvo, temveč tudi v družbenem smislu za direktorje same. Omenjeno je bilo, da za direktorje članstvo v partiji in strateška uporaba zvez s partijo, da bi koristili delu podjetij, nista bili nujno problematični. Vendar je bilo tisto, kar so največkrat omenili kot problematično v zvezi s politiko, prav vpliv sistema tozdiranja na poslovanje podjetij.

Kaj so poudarili kot problem tozdiranja in kako je nova različica samoupravljanja vplivala na njihov odnos do politike?

Najprej je treba pripomniti, da čeprav so vsi direktorji v določenem obsegu poslovali z Zahodom in so morali uspeti v tržnem gospodarstvu, niso bili vsi preveč kritični do samoupravljanja *per se*. Seveda je ključno vprašanje, ki logično sledi tej trditvi, kako so direktorji pravzaprav razumeli samoupravljanje. Za večino naših sogovornikov je v idealnem smislu samoupravljanje pomenilo vključitev zaposlenih v delovanje podjetja na stvaren način; menili so, da so ozaveščeni in predani delavci bili tudi učinkovitejši delavci. Njihove podobe o idealnem samoupravljanju lahko razumemo tudi kot izraz odnosa, ki so ga imeli do svojih zaposlenih in do podjetja nasploh. Tako ni presenetljivo, da za nekatere samoupravljanje ni bilo v nasprotju s tržnim gospodarstvom, kar nakazuje naslednji odlomek:

*Ti moraš ljudi motivirati, a vi veste, da brez tega, če ljudi ne motiviraš, če ne delaš z njimi, četudi ne participirajo in tako dalje, da da da v teh firmah navadno ni dobro vzdušje, da grejo počasneje in tako dalje. In jaz za to sem res z ljudmi delal. Z ljudmi je res treba delat, ljudem je treba, bi rekel, razlagat, tolmačit, z njimi biti, jih motivirati, morajo razumeti kaj delajo, zakaj delajo, a je tako? In to je to, jaz bolj tako razumem to samoupravljanje veste ... Ljudje, ljudje niso govoreča orodja, ljudje so ... a je tako? kompleksna bitja, in tako dalje, in morete zastopiti da to, jaz mislim da samoupravljanje kot tako, participacija ljudi, torej, motiviranje ljudi, da je to en ** za to boljše delo, za gospodarski razvoj in tako dalje. Tako mora biti, in tudi danes... Saj ko govorijo o takozvanem kapitalu, temle, tak kapital, socialni kapital, na ... Evo, to je to! To je socialni kapital! No, ampak poleg tega socialnega je še, je še znanje, ne, znanje, ne, to je drug del od teh kapitalov. Evo.*

Zaradi objektivnih omejitev ni mogoče obravnavati vse raznovrstnosti mnenj, ki so jih sogovorniki izrazili v zvezi s samoupravljanjem, čeprav je treba v tem kontekstu pripomniti, da so bila njihova mnenja zelo odvisna od različice samoupravljanja, s katero so imeli opraviti med svojo poklicno potjo. Večina bi se v precejšnji meri strinjala z mnenjem iz zadnjega navedka. Vsi so v pripovedih razlagali, da so našli način, kako konstruktivno sodelovati z delavskim svetom kot organom, ki je predstavljal interese zaposlenih v podjetjih. Poleg tega so bili vsi soglasni glede zavrnitve sistema tozdiranja, pri čemer so njihovi argumenti segali od tega, da je eden izmed njih označeval tozde kot »umetne tvorbe«, do tega, da je sogovornik neposredno opisal celoten sistem kot »katastrofo.« Pomembno je opozoriti, da je bila velikost podjetja marsikdaj odločilna za boljši ali slabši sprejem zakona o združenem delu. Majhno podjetje je imelo večje možnosti, da je lahko ostalo en sam tozd; večje podjetje se je moralo avtomatično prestrukturirati, in to navadno po logiki, ki ni bila ravno najkoristnejša v poslovnem smislu. Direktorji so se skušali izogniti raznim spremembam s tem, da so ignorirali določene direktive ali pa so jih izpolnili le nominalno v upanju, da si bodo s formalno in navidezno privolitvijo pridobili vsaj malo maneverskega prostora:

In pol pa pride samoupravni sistem, ne. Samoupravni sistem je bil pa katastrofa za nas. Katastrofa takrat, ne, ker mi smo imeli eno organizacijo, ki je bila moderna. Poslušate, mi smo delali z šestdesetimi tujimi firmami v največji špici, recimo, kar se jaz spomnim. To so bile najboljše tuje firme. Mi smo bli pri njih, oni so bili pri nas. Mi smo videli njihovo organizacijo, naša organizacija je bila identična njihovi, popolnoma isto. In smo potem, v tem, eee, naredili... ni bilo to problema namesto Obrat --- smo pač gor napisali TOZD ---. Obračune, bilance, smo itak imeli za vse.

Direktorji v svojih pripovedih članstva v partiji niso poistili s političnim pritiskom – prav nasprotno, na različne načine so trdili, da članstvo v partiji ni vplivalo na vsakdanje poslovanje podjetja. Vendar je veliko sogovornikov omenilo politični pritisk v zvezi z uvajanjem ZZD, ko so predstavniki partijskega vrha izrecno posegali v načine, kako so vodje slovenskih podjetij prilagajali organizacijo svojih podjetij novi zakonodaji. Eden izmed direktorjev iz tistega časa je razlagal, kako so člani partijskega vodstva prišli k njemu celo pred sprejetjem ZZD v želji, da bi njegovo podjetje postalo zgled za druga podjetja:

Če se spomnite, takrat so delal to e e samou... nov samoupravni sistem, ne, e, ta zakon o združenem delu naj bi se sprejel. Zakona še ni bilo, samo še osnutek je bil, ne, ampak k nam so prišli, češ vi boste pa to poskusno kar že naprej delali pred zakonom. In jaz sem se bunil in sem se upiral in sem rekel, tako res to ne ... ne, mislim, v glavnem, to je bil razlog za novo ... nesporazumov, sporov nekkih s politiko, ne.

V drugih primerih so partijski predstavniki zahtevali, da bi se podjetja prestrukturirala v večjem obsegu, kakor je bilo to izvedeno s strani samega vodstva podjetja, v čigar interesu je bilo, da bi vsakršno prestrukturiranje sledilo logiki, ki za podjetje ne bi bila ekonomsko škodljiva. Več direktorjev je pripovedovalo anekdote o sklicevanju raznih »posvetov« z visokimi partijskimi predstavniki partije, ki so na takšnih sestankih neposredno pritiskali na direktorje, da bi se pravilno prilagajali novemu sistemu. Eden naših sogovornikov, ki mu v svojem podjetju ni bilo treba ustvarjati tozdov, razlaga, kaj se je zgodilo njegovemu kolegu na enem takšnih posvetov:

Recimo ---, je pa direktor, bil, sicer je pa, je pa, na enem drugem posvetu, ko so naši tudi bili, jaz pa nisem bil, je pa nekaj prepočasi jecljal, pa je govoril, imamo ---, imamo ---, pa to, pa je bilo rečeno: tozde. In so imeli tozde. To popraviti v ---, takrat je bilo mal, takrat je bilo mal, bi rekel, v nekem smislu, ker jaz sem to takrat jemal, da je to ... atomizacija gospodarstva, da naj bi bilo, da ne bi bili centri politične moči, ne. To je bilo vse.

Direktorjem je bilo zelo jasno, da je bil končni cilj ZZD vprašanje moči. Pri prestrukturiranju podjetij in tudi v razmerju med ekonomijo in politiko je partijo motil vir avtonomije direktorjev v obstoječem sistemu.⁶ Čeprav je bila ta avtono-

⁶ Ob tem je potrebno dodati, da je ekonomski obračun z direktorji z uvedbo novega samoupravnega sistema sledil političnemu obračunu z najmočnejšimi direktorji, ki je potekal od začetka 70. let naprej. Glej tudi J. Prinčič, »Direktorska funkcija v jugoslovanskem gospodarskem sistemu«.

mija omejena, so jo predstavniki partije poistili z ekonomsko in politično močjo. Nekateri direktorji, ki so veljali za avtoritete, zlasti tisti, ki so spadali v generacijo »velikih« direktorjev, niso mogli delati v takšnih razmerah in so se zaposlili na drugih položajih. Je pa večina iz mlajše generacije sprejela spremembo položaja bolj pragmatično in v svojih komentarjih niso toliko poudarjali spremembe samega sistema, temveč bolj učinke njegove uvedbe.

Glavna značilnost teh kritik je, da so bile postavljene v ekonomskem diskurzu. Drugače rečeno, niso bile toliko usmerjene na sam politični partijski poseg in motivacijo partije, temveč na ekonomske učinke tega posega, ki je bil rezultat vsiljevanja politične logike zadevam, ki so bile do takrat večinoma urejene na podlagi ekonomskih oz. poslovnih kriterijev. Poleg tega so takšni politični posegi v ekonomijo povzročili, ekonomske stroške. Na najosnovnejši ravni je, kakor so pojasnjevali sogovorniki, vsiljevanje sistema tozdiv v skladu z navidezno arbitrarnimi (beri političnimi) merili najprej vplivalo na učinkovitost produkcije, zlasti če je bila ta v velikem podjetju porazdeljena po več lokacijah:

...ker ravno s --- sem imel težke razgovore, ker nismo, ker nismo dali, ker nismo hoteli dati tozda ---, ne, ker je bil povezan. On je --- delal, naši tu so delali --- in to je šlo skup ven, ne. Pa smo rekli, to je en tozd skupaj, kaj bodo oni tozd pa bi fikus imel pa direktorja pa ja jaz vem. --- prišel sem, smo težke razgovore imeli z njim, in tak naprej. 'Ajde, pa še tozd tam', pa še enega direktorja.

V drugih primernih so direktorji razlagali, kako je bil sam značaj gospodarske panoge, v kateri so delovali, ekonomski problem za tozdiranje, ker bi razčlenitev podjetja ovirala vzdrževanje fleksibilnosti, potrebne za nenehno prilagajanje tehnološkemu napredku, ter s tem v zvezi tudi primerno prilagajanje izdelkov. Ekonomska logika je zahtevala spremljanje tehnološkega napredka in ustrezno prilagajanje poslovanja podjetja, da bi lahko bilo uspešno:

In tako je prišel --- k nam, to, tole samoupravljanje rihtat. Seveda to se, to je bilo, kako bi rekel, nekaj, kar se, kar se, kar ...mm ni moglo nikdar delat, ne. Ni mogoče. Sploh pod takim sistemom, ali pod tako industrijo, ki se vsake, štiri, pet let kompletno zamenja svoje produkte, oziroma toliko naprej gre, da zveze nič nima s tistim, kar je pred petimi leti delala. No, v glavnem to ni moglo delat.

Naslednji težaven problem, ki so ga poudarjali, je bil učinek nove podjetniške strukture na zaposlene. Ustvarjati tozde je pomenilo tudi to, da je moralo vodstvo podjetja imenovati direktorja za vsak nov tozd. Podjetja so skušala minimizirati vpliv te zahteve na poslovanje s tem, da so si prizadevala na ta mesta imenovati čim sposobnejše ljudi, sposobne v strokovnem pogledu in iz vidika vzdrževanja podjetniške ekipe. V bistvu so direktorji na takšen način dograjevali svoje mreže v podjetju. Vendar je premestitev strokovnih kadrov z enega položaja na drugega za večino podjetij, ki so redko imela res veliko število usposobljenih ljudi, pomenila, da so morali najti primerne kandidate tudi za spraznjena mesta:

Se je pa še en nov problem pojavil ... in sicer, ko so formirali tozdi, je bilo potrebno

vedno več direktorjev tozdov, ne. Recimo, en empete, ki je imel prej se pravi enega direktorja pa tehničnega direktorja, ne, je šel v, kaj jaz vem, deset tozdov, se pravi deset direktorjev, deset tehničnih direktorjev. Prvič je to neracionalno, ker stane, in drugič ... so najboljši tehnični in tehnološki kadri šli za direktorje tozdov. To se pravi, pustili so tehnologijo, stroko, šli so pa na komercialna področja vodenja in tak naprej. In si dobil slabe komercialiste, slabo komercialno politiko in dobil si slabe oz. nove tehnične in tehnološke kadre. Dvakrat minus, ne.

Direktorji so obžalovali številne spremembe, ki so bile nasledek tozdiranja. Če pozvzamemo sporočilo navedka, ugotovimo, da so bile z njihovega stališča spremembe ekonomsko nepotrebne in da so prinesle nepotrebne stroške. Čas, delovna sila in denar, ki so jih porabili pri tozdiranju niso omogočili boljšega poslovanja podjetja. To še ne pomeni, da direktorji in drugi vodstveni delavci v podjetjih niso razmišljali o investicijah v širšem kontekstu. Obravnavana podjetja so delovala kot univerzalno podjetje, kar je pomenilo, da so skrbela tako za blaginjo svojih zaposlenih tudi zunaj delovnega časa kot za razvoj okolja, v katerem je podjetje delovalo. Financirala ali močno subvencionirala so šole, vrtce, kulturne domove, zdravstvene domove, ceste in druge pomembne infrastrukturne projekte. Nekatera podjetja so skrbela tudi za zdravstvene storitve, menze, počitniške kapacitete, stanovanjska posojila, štipendije in izobraževalne programe za svoje zaposlene, saj so v tem tudi videli neko korist. Hkrati pa so direktorji povedali, da od tozdiranja ni bilo nikakršne koristi; tozdiranje je zahtevalo več finančnih sredstev za dnevno poslovanje podjetja in navadno prineslo dodatna finančno zahtevna opravila, ki so dejansko preprečila, da bi zaposleni dejansko učinkovito izpolnjevali svoje delo.

Zadnja kritika, ki so jo poudarili direktorji, je povezana z vplivom novega sistema na delovno ozračje v podjetju. Pred uvedbo tega sistema je direktor s svojo ekipo in delavskim svetom usklajeval dinamiko dela v podjetju. Ekipa je usmerjala in določala poslovno politiko pod pogojem, da jo je potrdil delavski svet. Z uvedbo ZZD je bila ta dinamika porazdeljena po tozdih, kar je po mnenju sogovornikov imelo daljnosežne in dolgoročne posledice, namesto sodelovanja je med njimi spodbudilo tekmovanje. Ni bilo več ene same poslovne dinamike in skupne vizije:

No, in zdaj še en problem, to se pravi, problem samoupravljanja, je pa bil sledeči, ne: ko je prišu, tista, tista parola, ne, dohodek se ustvarja in deli v tozdu, ne. Tu je pa bila, tu je zadeva ratala tak problematična in se je zakoreninila v ljudeh. 'To, kar smo mi ustvarili, to si bomo mi delili in ne bomo šli v investicijo, rajši si bomo osebne dohodke delili...' In prej smo zadeve pol, e, e, v tem, ne bi reku prelivali, vsak, e, dinar, tolar se je vedlo, za kar gre. Ampak eni so več moral v razvoj delat, drugi manj, e. In tu so se začele zadeve problematizirat pol. Ne. Tu so se zadeve začele problematizirat. 'Ja, pa mi bomo zdaj, mi smo zgradili vas', ne pa tak naprej. Tu je zadaj bla katastrofa ... To so, recimo, šle zadeve tako daleč, v, v ekstremih, da si imel, kaj jaz vem, dva tehnična direktorja v dveh fabrikah, da je, da, da, so recimo razvili tehnološko neko novo zadevo v eni fabriki, pa niso prenesle v druge, pa niso prenesli v drugo. Ker smo seveda mi mesečno merili rezultate vsake fabrike od dobička.

Odnos direktorjev do tozdiranja je bil tako večplasten, da bi le s težavo predstavili več kakor osnovni oris, zlasti če bi želeli predstaviti vse dejavnike, kar bi nam omogočilo razviti celostno analizo tega vprašanja. Vendar navedeni odlomki vendarle predstavljajo reprezentativen vzorec tona in vsebine diskurza, ki so ga sogovorniki uporabljali v pripovedih, ko se je pogovor dotaknil tozdiranja, pri čemer so bili nekateri bolj oprezni pri opisovanju svojega odnosa do zakona o združenem delu. Kaj nam torej ta izbor pove o vplivu tozdiranja na direktorjev odnos do sistema, partije in do lastne, spreminjajoče se identitete?

Naši sogovorniki so poudarjali tiste značilnosti sistema, ki so po njihovem mnenju najbolj ovirale »normalno« poslovanje podjetja in njegov razvoj. Vsiljevanje tozdov je imelo zelo malo skupnega s tem, za kar so menili, da je ekonomsko koristno za podjetja in za gospodarstvo nasploh. Prav nasprotno: trdili so, da je sistem zahteval stroške, ki niso prinesli nikakršne koristi: namesto tega je negativno vplival na proizvodnjo, kadrovanje, učinkovito razporeditev sredstev in na tehnološki razvoj podjetja, če omenimo samo nekaj problemov, omenjenih v navedkih. Nadalje so trdili, da tozdiranje ni negativno vplivalo le na podjetje v ekonomskem pogledu, temveč tudi v družbenem, ker je povzročilo tudi spremembo v poslovni mentaliteti zaposlenih in v sistemu vrednot, ki se ni več ujema s tistim sistemom, ki je označeval svet in družbeno okolje, ki so ga direktorji s svojimi ekipami skušali ohraniti skozi leta.

Kako je uvedba ZZD vplivala na občutek direktorjev o lastni identiteti in avtonomiji? Na to vprašanje ponuja odgovore obravnava in primerjava izrazov oz. konceptov, ki so jih direktorji uporabili pri opisu svojega odnosa do novega sistema samoupravljanja. Ko se družbeni akterji opredelijo do nečesa drugačnega ali novega, to izražajo z dihotomijami oz. nasprotji. Za antropologe so nasprotja pomemben sistem kodiranja, s katerim lahko ugotovijo ključne lastnosti identitete posamičnih družbenih akterjev ali skupin [McDonald 2000]. V kodiranju lahko opazimo prakso postavljanja družbenih mej. V pogovorih s tistimi direktorji, ki so vodili podjetja v zadnji različici socializma, lahko identificiramo cel niz oznak za tozde in sozde: *umetno, banalno, neracionalno, politično, problematično, katastrofa*. V primerjavi s tem so direktorji sebe, svoja podjetja in njihovo podjetniško kulturo, če lahko temu tako rečemo, kodirali oz. označili kot *ekonomsko, moderno, strokovno, racionalno* ipd. Analiza nizov nasprotij, ki so jih uporabljali, da bi opisali svoj odnos do samoupravljanja, razkrije, da rdeča nit med izrazi poudarja tozd kot popolnoma tuj pojav: da ni nastal v območju ekonomije (je umeten), da nima nikakršnega pravega smisla glede na ekonomska merila (je banalen), ne sledi pravi ekonomski logiki (je neracionalen), vsiljen od zunaj (je političen) in da se njegovo delovanje ne ujema z do takratnim ustaljenim redom, kar prinaša visok strošek (je problematičen, katastrofa). Ob uporabi takšnih nasprotij opazamo, kako direktorji postavljajo meje in kateri izrazi oz. koncepti so za to prakso zanje primerni.

Poleg tega lahko tudi ugotovimo, da je večina naših sogovornikov pri tem sebe

in tudi svoja podjetja implicitno ali eksplicitno identificirala s tujimi poslovnimi partnerji glede njihove poslovne mentalitete in prakse. Tako je postavila retorično mejo med nominalno »tujimi« poslovnimi partnerji in domačim politično-ekonomskim sistemom. Tudi v kontekstu zagovarjanja svojih poslovnih praks in standardov so se direktorji, da bi potrjevali svojo racionalnost in modernost glede na politične partijske posege, sklicevali na mednarodni poslovni standard, ki naj bi vladal v svetu gospodarstva.

Uvedba ZZD je dejansko prestrukturirala mejo med ekonomijo in politiko in s tem tudi bistveno zmanjšala avtonomijo direktorjev. Ali so ti ukrepi pri direktorjih spodkopavali tudi občutje identitete? Prav nasprotno: po njihovih izjavah sodeč so še bolj poudarili družbeno mejo med sabo in partijo, čeprav je bila ekonomska meja premaknjena zaradi prestrukturiranja gospodarstva. Večina sogovornikov je v svojih pripovedih bolj kakor ob čemer koli drugem najbolj poudarjeno izrazila svoj občutek drugačnosti in posebne identitete prav v zvezi s samoupravljanjem oz. tozdiranjem. Poleg tega so gospodarske spremembe, ki jih je prinesla uvedba ZZD in ki so negativno vplivale na gospodarstvo ter ovirale gospodarski razvoj, direktorji predstavili kot dokaz o pravilnosti svojih pogledov na te zadeve in dokaz o lastni strokovnosti.

Uvedba tozdov je v podjetjih znatno zmanjšala moč direktorjev, ni pa dokončno določila razmerja med njimi in partijo. Lahko bi trdili, da je zakon o združenem delu, zadnja različica samoupravljanja, močno vplivala na ravnovesje avtonomije v razmerju med direktorji in partijo, ravnovesje, ki je bilo nenehen predmet spora z obeh strani. Sodeč po pripovedih tistih sogovornikov, ki so delovali po uvedbi zakona, so si direktorji in njihove ekipe še naprej prizadevali, da bi čim bolj poslovali kljub novim razmeram, skušali so najti načine, kako obiti omejitve in kako ukrepe oblasti prilagoditi v svojo korist. Nekateri so celo v izpolnjevanju določenih vidikov ZZD videli korist. Tako se je eden naših sogovornikov, sicer izjemno kritičen do tozdov, odločil, da je razmeroma kmalu včlanil svoje podjetje v ustrezen sozd, ker mu je to omogočalo dobre stike z morebitnimi tujimi partnerji. Navsezadnje je bila predvsem korist podjetja, kakor koli je že bila definirana, glavno merilo, ki je vodilo direktorjevo strategijo.

Omenjene so bile tudi določene situacije, v katerih so direktorji sami iskali podporo partije. To se je zgodilo, če je bilo podjetje v težavah in so potrebovali finančno pomoč. V takšnih primerih je vodstvo podjetja iskalo pomoč pri politični oblasti, ki je podporo skoraj vedno odobrila: bodisi v obliki visokega bančnega posojila ali pa z dejavnejšo vlogo politike, katere predstavniki so imeli v podjetju nadzorno vlogo, predstavniki podjetja pa so jim morali poročati o razmerah in razvoju podjetja.

Eden naših sogovornikov je sodeloval pri sanaciji velikega slovenskega podjetja in je opisal obseg vpletenosti politike v vsem postopku, kar je seveda pomenilo veliko več kakor le zagotovitev potrebnih finančnih sredstev. Zamenjali so vse vod-

stvo podjetja; tovrstni ukrepi so bili znani kot »ukrepi družbenega varstva«. Novo vodstvo je prejelo znatno finančno pomoč, ob tem pa se je pa moralo vsak teden oglasiti pri predsedniku izvršnega sveta in mu poročati o napredku pri sanaciji. Pri tem je zanimivo, da so nekateri sogovorniki svoj odnos s partijskimi zastopniki v času socializma predstavili v veliko bolj pozitivni luči kot pa odnos do vlad po padcu socializma in vzpostavitvi demokracije, torej po letu 1990; to velja tudi za vlade, ki so jih vodili njihovi nekdanji partijski kolegi, saj niso bili več pripravljeni pomagati podjetjem, kakor je to bilo pravilo v času socializma.

V pripovedih so tudi primeri, ko so se direktorji približali partiji iz povsem osebnih razlogov. Tisti, ki so se poslovili od vodenja podjetja, so imeli več možnosti. Nekateri so se upokojili; drugi so si našli delo s pomočjo podjetniškega strokovnega omrežja ali prek lastnih poslovnih stikov; tretji pa so v partiji videli vir »pravih« političnih in poslovnih stikov. Slednji, so poudarili naši sogovorniki, pa niso imeli velike izbire služb. Stikov in pomoči partije ni bilo mogoče uporabiti za službo po lastni želji ali izboru. Sogovorniki so tudi pripovedovali, da so bili tako zaposleni najpogosteje označeni kot partijski strokovnjaki in so imeli možnost, da krožijo po različnih položajih.

In naposled so bile tudi okoliščine, v katerih so se sogovorniki tudi eksplicitno identificirali s partijo. Eden je pripovedoval o odnosu s prvo pokomunistično slovensko vlado, ki je se je odločila za kampanjo proti »rdečim direktorjem«; za »rdeče« so jih imeli zaradi vodstvenega položaja ob osamosvojitvi in zaradi uspešne poslovne poti v času socializma. Postkomunistična vlada je dejansko poistila direktorje s partijo in bivšim sistemom in ni razločevala med političnimi in ekonomskimi elitami. Tako so bili direktorji obtoženi, da so »rdeči« in »skorumpirani« zaradi članstva v partiji, imeli so jih za nosilce ekonomskega neuspeha v socializmu, kar je seveda nekatere zelo užalilo, saj so videli neuspeh socializma predvsem kot rezultat partijske politizacije gospodarstva. [prim. Fikfak 2008]

V tem kontekstu ne gre za presojo resničnosti obtožb o neuspehu in o korupciji, temveč za učinek takšnih obtožb na same direktorje, ki so se do takrat v svojih pripovedih praviloma distancirali od partije, včasih bolj, drugič manj. V kontekstu socializma so se identificirali predvsem kot gospodarstveniki, strokovnjaki, včasih celo kot disidenti; s takšnimi oznakami so kodirali oziroma označevali bodisi različno bodisi nasprotje s partijo in političnim področjem. Ko pa jih je pokomunistična oblast poistila s partijo in neuspehi socializma, pa so se direktorji po osamosvojitvi dejansko identificirali, lahko tudi z ironijo, kot »rdeči«, in so vsaj v retoričnem pogledu orisali tesnejše razmerje med ekonomskimi in političnimi elitami, kakor so ga opisovali v letih socializma.

SKLEP

Analiza družbene identitete direktorjev in njihovih identitetnih praks omogoča na podlagi pripovedi sogovornikov pokazati na raznovrstne položaje, ki so jih direktorji zavzemali v razmerju s partijo v različnih kontekstih in različnih časih. Na podlagi tega se je izrisalo zapleteno razmerje s partijo. Spremenljivost in celo protislovnost tega razmerja nista razvidni, če ga analiziramo samo na ideološki oz. teoretični ravni in če prezremo prakse pripadnosti, s katerimi so direktorji dejansko izražali svojo identiteto. Ob zaznanem spreminjajočem se razmerju med direktorjem in partijo je mogoče potrditi, da občutek pripadnosti oz. identitete ni fiksna lastnost, temveč se spreminja oz. prilagaja glede na kontekst in na perspektivo družbenega akterja [Borneman 1992]. Naloga, ki iz tega logično izhaja, je, kako kritično analizirati spreminjajočo se pripadnostno politiko in identificirati morebitno rdečo nit, ki povezuje navidezno protislovne pozicije, ki jih direktorji zagovarjajo glede na svoj odnos do partije.

Kljub spreminjajočemu se položaju direktorjev v različnih obdobjih jugoslovskega socializma je razvoj razločljive identitete direktorjev opazen od 60. let naprej. Prostor gospodarskega delovanja, ki je bil takrat odmerjen direktorjem, jim je omogočil določeno mero ekonomske in politične avtonomnosti v razmerju s partijo, čeprav so bili njeni člani. V relativno avtonomnem prostoru so direktorji zgradili uspešna podjetja in tudi kulturo podjetništva; ta je temeljila na ideologiji, ki so jo direktorji razvili kot ekonomski in družbeni akterji. Osnovni elementi te ideologije so bili ekonomski diskurz in pozitivno vrednotenje podjetniške kulture, poslovna strokovnost in medsebojne povezave v podjetju in med direktorji. Iz navedenih odlomkov je mogoče razbrati, kako so se direktorji sklicevali na svojo ideologijo identitete v zelo različnih položajih razmerij moči s predstavniki partije. Njihova ideologija predstavlja kulturno logiko, s katero so utemeljevali različna dejanja, tudi tista, ki bi jih lahko ocenili kot neskladna z vladajočo socialistično ideologijo.

Kljub različnim oz. nasprotujočim ideologijam bi lahko razmerje med direktorji in predstavniki partije označili bolj kot nekakšno strateško simbiozo kakor pa ideološko nasprotovanje med ločenima družbenima skupinama. Dvoumen in pogosto problematičen odnos direktorjev do partije – ki se tudi ni ujemal s podobo o avtonomiji in strokovnosti, ki so jo razvili in predstavili v svojih pripovedih – jim je dejansko omogočil, da so zase in za svoja podjetja kot skupina, če že ne vedno kot konkretni posamezniki, vedno iskali ustrezno pot med različnimi gospodarskimi politikami v socializmu in različnimi ukrepi partije.

LITERATURA

BARTH, FREDRIK

- 1969 *Ethnic Groups and Boundaries: The Social Organization of Culture Difference*. London: Little Brown and Co.
- 1981 *Process and Form in Social Life. Selected Essays of Fredrik Barth*. London: Routledge and Kegan Paul (International Library of Anthropology).

BORNEMAN, JOHN

- 1992 *Belonging in the Two Berlins. Kin, State, Nation*. Cambridge: Cambridge University Press.

FIKFAK, JURIJ

- 2008 Med idejami in praksami. V: Fikfak, J. e.a. (ur.), *Biti direktor v času socializma, Med idejami in praksami*. Ljubljana: Založba ZRC. 259–266.

GUPTA, AKHIL AND JAMES FERGUSON

- 1992 Beyond «Culture». Space, Identity, and the Politics of Difference. *Cultural Anthropology* 7: 6–23.

KNEŽEVIĆ - HOČEVAR, DUŠKA

- 1999 *Družbena razmejevanja v dolini zgornje Kolpe*. Ljubljana: Založba ZRC.

MCDONALD, MARYON

- 2000 Identities in the European Commission. V: Neill Nugent (ur.), *At the Heart of the Union. Studies of the European Commission 2nd Ed.*. London: MacMillan Press, 28–50.

PRATT EWING, KATHERINE

- 1998 Crossing Borders and Transgressing Boundaries. Metaphors for Negotiating Multiple Identities. *Ethos* 26 (2): 262–267.

PRINČIČ, JOŽE

- 2008a Direktorjeva funkcija v jugoslovanskem gospodarskem sistemu. V: Fikfak, J. e.a. (ur.), *Biti direktor v času socializma, Med idejami in praksami*. Ljubljana: Založba ZRC. 57–102.
- 2008b Pot do uspešnega direktorja. V: Fikfak, J. e.a. (ur.), *Biti direktor v času socializma, Med idejami in praksami*. Ljubljana: Založba ZRC. 103–134.

ŠUMI, IRENA

- 2000 *Kultura, etničnost, mejnost: konstrukcije različnosti v antropološki presoji*. Ljubljana: Založba ZRC.

VILA, PABLO

2000 *Crossing Borders, Reinforcing Boundaries. Social Categories, Metaphors and Narrative Identities on the US-Mexico Frontier*. Austin: University of Texas Press.

ZABUSKY, STACIA E.

2000 Boundaries at Work. Discourse and Practices of Belonging in the European Space Agency. V: Bellier, Irene in Thomas M. Wilson (ur.), *An Anthropology of the European Union. Imagining and Experiencing the New Europe*. Oxford, New York: Berg, 170–200.

SLOVENSKI DIREKTORJI KOT ISKALCI MED DOMAČIM OKOLJEM IN ZUNANJIM SVETOM

JEFFREY DAVID TURK

V tem poglavju je obravnavana vloga nekaterih pomembnih slovenskih direktorjev v času socializma, da bi našli odgovor na uganko o Sloveniji: kaj je razlog za sorazmerno uspešen razvoj socialistične Slovenije, medtem ko je v veliki večini drugih primerov socialistično gospodarstvo imelo precej slabe rezultate? Enako pomembno je vprašanje, kako se je Sloveniji posrečil posocialistični prehod brez večjih pretresov, druge države pa so se v teh razmerah, upoštevaje napotke ekonomije, spoprijemale s precejšnjimi težavami. V tem prispevku se omejujemo predvsem na prvo vprašanje; poznavanje razvoja med socializmom pa bo verjetno olajšalo tudi razumevanje izhodiščnih razmer posocialističnega prehoda.

V prispevku se opiram na analizo pogovorov z direktorji in metodologijo, podrobneje pojasnjeno v poglavju Zakaj pripovedi in članku 'Interpretive economics in Slovenia: a useful approach for green economics?' [Turk, 2007]. Prispevek poleg tega gradi na analogiji z Easterlyjevimi 'načrtovalci' in 'iskalci':

Načrtovalci uporabljajo splošne matrice, iskalci se prilagajajo razmeram na kraju samem. Načrtovalci na vrhu ne poznajo dna, iskalci pa odkrivajo, kakšna je realnost na dnu. ... Načrtovalec verjame, da so lahko rešitve uvedene od zunaj. Iskalec verjame, da lahko rešitve temeljijo le na znanju, pridobljenem od znotraj.
[Easterly 2006: 6]

Pri obravnavah neuspeha zahodnih načrtovalcev, da bi na podlagi standardne matrice vzpostavili učinkovite trge, Easterly *pride do paradokсне ugotovitve: svobodni trgi delujejo, reforme za postavitve svobodnega trga pa pogosto ne* [2006: 60].

Nadalje dokazuje,

da postavljanje svobodnega trga od zgoraj navzdol ni tako zelo preprosto. [V knjigi je predstavljen] dolg seznam odločitev, institucij in inovacij, ki so omogočile razvoj svobodnih trgov v bogatih zahodnih družbah. Nadalje je uporabljen pogled od spodaj navzgor, ki pokaže, da trgi pogosto ne delujejo dobro v nizkodohodkovnih družbah v Afriki, Latinski Ameriki, Aziji in nekdanjem komunističnem bloku. Trgi ne nastajajo zaradi reform, pripravljenih zunaj, temveč je njihov nastanek nenačrtovan in spontan, poleg tega pa se prilagajajo krajevnim tradicijam in razmeram. Svobodni trge odvisno od kompleksnih institucij in družbenih norm, ki nastajajo od spodaj navzgor in jih je od zunaj težko razumeti ter še težje spremeniti.

Zahod je, paradokšno, vzpostavitev trga skušal načrtovati. Tudi ko je postalo jasno, da svobodni trdi, uvedeni od zunaj, ne delujejo, interesi revnih žal niso

bili dovolj močni, da bi spremenili politiko Zahoda. Načrtovalci se niso dovolj zavedali, kako težavno je doseči družbeno koristno delovanje trga. Svobodni trg je mogoče postaviti le postopoma, s preverjanjem posamičnih delov celote.

[N. d.: 60–61; poudarjeno besedilo je v izvirniku]

V prispevku sledimo tej razlagi in direktorje v socialistični Sloveniji vidimo kot ljudi, ki so morali sprejeti vlogo iskalcev v zapletenem nastajajočem socialističnem sistemu, v katerem je trg, kakor bo razvidno iz nadaljevanja, imel pomembno vlogo. Na drugi strani pa je socialistična Slovenija seveda imela kvoto republiških in zveznih uradniških (komunističnih) načrtovalcev.

V tem okviru nas *ne* zanima konceptualni pristop k razvoju; *ne* ukvarjamo se s kapitalizmom in socializmom. Iskalci in načrtovalci (po Easterlyju) niso politično pogojeni. Zanima nas razlika med uvajanjem abstraktnih *načrtov* od zgoraj in *iskanjem* učinkovitih in primernih rešitev, ki delujejo na operativni ravni, ne glede na to, da se Easterly ukvarja z neuspehom *kapitalističnih* načrtovalcev, mi pa s sorazmernim uspehom *socialističnih* iskalcev/direktorjev v Sloveniji. Zanima nas torej, kako so delovali direktorji v birokratskem okolju in koliko svobode so imeli pri razvijanju svoje vloge v širšem sistemu. Na ta vprašanja smo želeli dobiti neposredne odgovore, zato smo direktorje prosili, da nam povedo svoje življenjske zgodbe, ki smo jih nato analizirali po tristopenjskem modelu družbenega delovanja, kakor ga predstavlja Margaret Archer:¹

- (i) Strukturne in kulturne razmere *objektivno* ustvarjajo okoliščine, s katerim se agenti spoprijemajo neprostoovoljno in ki lahko predstavljajo omejitev ali prednost v
- (ii) subjektovem dojetanju pomembnih vprašanj, *subjektivno* opredeljenih v razmerju s tremi območji resničnosti: naravnim, praktičnim in družbenim.
- (iii) Podlaga za delovanje je *refleksivno premišljanje* subjektov, ki *subjektivno* določajo svoje praktične projekte glede na *objektivne* razmere. [Archer 2007: 17]

Takšna konceptualizacija je ustrezna za analizo pripovedi v našem projektu: o treh območjih resničnosti pa bomo razpravljali v nadaljevanju, med analizo pripovedi.

Archerjeva (2003) meni, da je vzročni mehanizem med zunanji razmerami in agentnostjo *notranji dialog*. Neusmerjene in nemotene pripovedi iz naše raziskave so odsev notranjih dialogov direktorjev med njihovo poklicno potjo. Analiza pripovedi razkriva konstelacije interesov in skrbi direktorjev, pa tudi razmere – omejitve in prednosti – ki so bile za direktorje dovolj pomembne, da so jih vključili v svojo zgodbo. Tako se razkrije pogled na odločitve, ki so vodile delovanje direktorjev v skladu z njihovimi takratnimi argumenti. Direktorji so pogosto priznali, da niso izbrali optimalnih odločitev, vendar so tudi brez težav pojasnili razloge za svoje ravnanje.

¹ Gl. poglavje J. Turk, Zakaj pripovedi direktorjev?

Kar zadeva status pripovedi direktorjev, je treba pojasniti, da nikakor niso objektivni opisi zunanje resničnosti. V najboljšem primeru so pripovedi vsaj nepopolne in pristranske, morda celo neresnične. Nikakor ne moremo pričakovati, da so izbrani direktorji predstavili objektivno in celovito sliko socializma v Sloveniji. Vendar nas to niti ne zanima; zanimivo je njihovo dožemanje razmer, v katerih so delali, in miselni procesi, ki so usmerjali njihova dejanja. Po našem mnenju so te pripovedi bistvene za boljše razumevanje delovanja sistema; seveda pa je bilo med raziskavo uporabljeno tudi drugo gradivo (arhivski dokumenti in statistični viri).

Za pojasnilo o namenu raziskave in razlogih zanjo je neogibna še pripomba o družbeni resničnosti, podatkih in znanju. Naša podmena je, da so izbrani direktorji dejavno in kognitivno sodelovali pri graditvi družbene resničnosti. Podatki o zapletenih družbenih interakcijah, ki so vplivale na razvoj Slovenije, so *večinoma* shranjeni v spominu neposrednih akterjev, ne glede na to, kako (ne)zanesljiv je ta spomin. V uradnih statistikah in arhivskih dokumentov teh podatkov preprosto ni. Naš namen je torej bil pridobiti te podatke iz spomina v čim bolj neposredni/ obliki, da bi jih nato lahko analizirali in ugotovili, kaj se je v resnici dogajalo. Ugotovitve so dejansko omejene, saj se podatki iz pripovedi le delno ujemajo z dogajanjem, kakor je dokumentirano v drugih virih, v duhovnem in stvarnem svetu akterjev v času njihovega delovanja. Naslednja stopnja pridobivanja znanja iz podatkov – del tega je tudi ta prispevek – je podrejena razmerju med podatki in družbenim svetom, ki ga razkrivajo. Rezultati te raziskave nikakor ne morejo preseči tega razmerja in pripeljati do zanesljivih ugotovitev o dejanskem stanju; to tudi ni naš namen.

V nadaljevanju so predstavljeni odlomki pogovorov z direktorji, ki so bili dejavni v socialistični Sloveniji. Med analizo prvega pogovora bo na kratko pojasnjen naš pristop, nato pa se bomo posvetili zlasti tistim delom, v katerih direktorji govorijo o sodelovanju s tujino. Pogovori so obravnavani ločeno. Pred vsakim daljšim odlomkom je uvod, sledi pa obravnava ustreznih delov besedila. Tako se približamo pogledu v miselne procese direktorjev, ki so ključni za razumevanje razlogov za njihova dejanja. Pri tem uporabljamo okvir, ki ga je zasnovala Margaret Archer, ter skušamo slediti notranjemu dialogu kot mehanizmu, ki usmerja direktorje od zaznanih struktur (omejitev in prednosti) do agentnosti, o kateri govorijo.

Začnimo torej z zgodbo, v kateri eden od direktorjev govori o prvih korakih na poklicni poti po končanju ekonomske (poslovne) fakultete leta:²

28. *Takrat sem imel službo, kolk sem hotu, ne. Ne.*
29. *Ker so ljudi potrebovali.*
30. *Ampak pol ker so mi pa v PODJETJU_1A obljubili stanovanje, ...*
31. *Men je bil glaven problem stanovanje.*
32. *Ker sem se takrat poroču in tak naprej.*

² Razen enega je vse intervjuje opravil Jurij Fikfak, transkribirala pa Barbara Turk.

33. *V, v ... Žena je bila v MESTU_1 in, in, e, takrat sem rabu stanovanje.*
34. *V PODJETJU_1A so mi obljubli stanovanje, če pridem tja.*
35. *In jaz sem pol šel v PODJETJE_1A in sem bil šest mesecev v PODJETJU_1A.*

Iz tega dela so razvidni interesi in skrbi ter prednosti in omejitve. Skrbi ne bi mogel izraziti jasneje kakor s stavkom: »Men je bil glaven problem stanovanje« (vrstica 31). Njegova prednost pa je bila diploma, »[T]akrat sem imel služb, kolk sem hotu« (v. 28), in »V PODJETJU_1A so mi obljubli stanovanje, če pridem tja« (v. 30 in 34).

Med omejitvami, ki jih je navedel, pa je dejstvo, da je njegova žena živela v mestu, ki je bilo blizu PODJETJA_1A (v. 33). Njegova odločitev je torej logična: »In jaz sem pol šel v PODJETJE_1A« (v. 35).

Sogovornik, ki je kmalu postal direktor, bi lahko omenil celo vrsto interesov in skrbi ter cel niz drugih omejitev in prednosti, ki pa v njegovi pripovedi niso omejnene. Pripovedoval je samo o dejstvih, ki so se mu verjetno zdela najpomembnejša za takratno odločitev.

Iz nadaljevanja se je pokazalo, da njegova odločitev ni bila tako dobra, kakor je pričakovali:

39. *Vendar, pol sem jaz po šestih mescih pa prišu v en oddelek, organizacijski oddelek.*
40. *To je pa blo pisanje statuta, pisanje pravilnikov, telefonskih imenikov in tako naprej.*
41. *In jaz sem se katastrofalno počutu, ker htel sem pa delat v komerciali ali v izvozu ali, torej, na področju, e, komerciale.*
42. *No in v tistem času, ko je meni to pripravništvo nehalo in sem začel delat v tem organizacijskem oddelku, kjer nas je delalo enih sedem, osem diplomiranih ekonomistov – oni starejši že, super ljudje, pomagali so mi fantastično – ampak jaz sm, jaz, jaz se tam nisem počutu, ne, men je bilo to katastrofa, ne.*
43. *Nismo praktično ...*
44. *Statut, pisanje statuta, meni je čitanje statuta bil problem stalno, ne pa, ne pa pisanje.*
45. *In bi rad delal komerciale in tako naprej.*
46. *Vendar, vendar takrat ni blo, ni blo možnosti, ker so seveda ti kadri manjkali v PODJETJU_1A.*

Prihodnji direktor se je zavedel, da s svojo novo službo v resnici ni zadovoljen (v. 41 in 42), in ugotovil, da bi raje delal na področju prodaje (v. 41 in 45), za kar pa v PODJETJU_1A ni imel možnosti (v. 46). Razmere je opisal tako:

57. *No, in v tistem času sm pa ... pa se spremeni sistem v PODJETJU_1A in stanovanja več ni blo za kadre, ampak si se mogu postaviti v vrsto, da dobiš stanovanje po točkovnem sistemu.*

58. *Tu pa, tu pa seveda nisem imel šans kot začetnik in tako naprej.*
59. *No in v tistem času pa jaz čitam eno anonco v, v ČASOPISU, PODJETJE_1B razpisuje mesto diplomiranega ekonomista, stanovanje na razpologo in delo v komerciali.*

Pokazalo se je torej, da stanovanja, ki je v veliki meri vplivalo na njegovo odločitev za sprejem službe v PODJETJU_1A, vendarle ne bo dobil tako zlahka (dodatna omejitev je bila točkovni sistem – v. 57), poleg tega pa ga je služba dolgočasila. V tistem času je prebral tudi oglas (verjetno ne po naključju) za drugo službo, ki je dobro ustrežala njegovim interesom, prednostim in omejitvam (v. 59). Kaj je torej storil?

67. *No, in, e, jaz se javim na to mesto, s tem, da so mi ti moji kolegi tam v oddelku pomagali, ker so vidli, da, da, ne morem jaz na tem področju bit, da, da, da sem komercialist, v glavnem, da imam to v krvi in tako naprej.*
68. *In potem sem jaz prišel sem na razgovor; takrat je bil generalni direktor DIREKTOR_1A.*

Rezultat vsekakor ni presenetljiv. *Iskal* je rešitev, zato se je prijavil na razpis za novo delovno mesto (v. 67) in prišel na pogovor (v. 68).

Na tem mestu se je morda primerno vrniti k trem območjem resničnosti z druge stopnje tristopenjskega modela, ki ga je opisala Archerjeva, tj. . o 'naravnem', 'praktičnem' in 'družbenem' območju:

Zaradi človekove postavljenosti v resničnost so agenti neogibno vključeni v njene tri sestavne rede – naravnega, praktičnega in družbenega, in morajo ustvariti aktivna razmerja v vseh treh. Če jim to spodleti, so ogroženi njihovo fizično ugodje v naravnem redu, uspešnost njihovega delovanja, ki je bistvena za delo v praktičnem območju, in samospoštovanje v družbenem redu. Z drugimi besedami, ustvariti zadovoljiv način delovanja v vseh treh območjih je neogibni pogoj za preživetje in uspeh ljudi. Zato morajo vsi agenti upoštevati vsa tri območja resničnosti zasnovati projekte, ki jim omogočijo, da vsaj za silo zaščitijo in preskrbijo telo, si z delom zagotovijo preživetje, hkrati pa jim morajo ti projekti ustvarjati pozitivno samovrednotenje. [Archer 2003: 138]

Direktor je torej omenil, da je potreboval stanovanje, kar po razvrstitvi? Archerjeve spada v kategorijo 'naravnega', saj je življenjski prostor bistven element življenja v stvarnem svetu. Pripovedovalcu ni bilo treba omeniti, da je delo potreboval za zadovoljitev osnovnih življenjskih potreb, saj je to samo po sebi razumljivo.

Če se posvetimo območju praktičnega, je očitno, da ga delo – pisanje statinov – sploh ni zanimalo. Hotel je delati v prodaji, saj je menil, da bi tam lahko svoje praktično znanje uporabil za delo, ki bi mu prineslo zadovoljstvo. Njegova zadnja skrb pa je bil družbeni položaj, ki je bil tudi med socializmom pomemben vzvod delovanja.

V nadaljevanju je del pripovedi o direktorjevem vzponu na vrh podjetja; pri-

poved nazorno razkriva interakcijo v družbeni sferi. Pripovedovalec zamenja DIREKTORJA_1B, ki po zgledu DIREKTORJA_1A zapušča podjetje.

231. *No, in po teh štirih letih je potem DIREKTOR_1B, ee, tud šel v BANKO_1 in na DIREKTORJEVO_1B mesto v TUJO PRESTOLNICO.*
232. *In, zdaj pa, seveda, ne, on me je poklical takrat na razgovor in je reku: 'Poslušaj, ti greš zdaj na to moje delovno mesto.'*
233. *Sem reku: 'Poslušej,' ...*
234. *Takrat je pa kolegij bil, torej DIREKTOR_1B je bil generalni direktor, direktor ene firme, ene, enega tozda takratnega je bil, e, e, DIREKTOR_1C, direktor enega DIREKTOR_1C, drugega DIREKTOR_1D.*
235. *Obadva sta bila deset, petnajst let, če ne več, starejša od mene.*
236. ***spraševalec:** Ja, ja, vi ste bili takrat ---... /**intervjuvanec:** jaz sem bil/ ...--- / **intervjuvanec:** najmlajši, ne/ Ja, ja.*
237. *In meni tega ni trebalo, ne.*
238. *In jaz sem potem, e, e, torej pod temi ...*
239. *Jaz nisem vedel, kaj se je dogajalo tam v občini in tako naprej, ne.*
240. *Nikol, morm reč, da, da nisem imel s temi, s temi, ee, tu politiki in tako problemov.*
241. *In sem ratal direktor tozda brez tega, da bi bil v partiji takrat, oziroma direktor [oddelka].*
242. *Šele potem je prišel k meni, prišel k meni ta Vili Kramberger (izmišljeno ime), direktor izvoza, o katerem sem govoril in je bil šef partije v PODJETJU_1B.*
243. *Je reku: 'Poslušaj, jaz imam eno nalogo, to naredi pa je.'*
244. *Sem rekel: 'Vili, že vem, kaj je, eno večerjo boš plačal pa liter vina.'*
245. *Pa sva se zmenla pa zdravo.*
246. *Tak da, tak da, nikol, recimo, tu, jaz, do takrat nisem občutil te politike, politike, ne.*
247. *No, in potem sem jaz se vsedu na štiri oči z tema dvema direktorjema, z vsakim na štiri oči, pa sem reku: 'Poslušta,' ...*
248. ***Spraševalec:** Aja, čakte, s tem DIREKTORJEM_1C in z onim ...*
249. *DIREKTORJA_1C pa DIREKTORJA_1D, vâlke avtoritete, zlo sem jih cenu pa spoštoval, super delavca in vse. ...*
250. *in sem reku: 'Poslušte, meni tega ni treba, meni tega ni treba,' ne.*
251. *Ampak, eee, sta rekla: 'Ne, midva te podpreva, ker če ne ti, potem nam bodo nekoga poslali not,' ne.*
252. *'Pol bo pa politika nekoga poslala not,' ne.*
253. *Kar pa bo ...*
254. *Ker tu pa je specifika, ti morš tu poznat specifikko [industrije PODJETJA_1B] proizvodnje in tako naprej.*
255. *In potem, ko smo se mi potem dogovorli, ja: 'Midva te bova podpirala, absolutno podpirala,' in sta me podpirala.*
256. *Ee, 'gremo pa bomo to delali naprej,' ne.*
257. *Potem, na ta način sem se jaz odloču za prevzem generalnega direktorja.*

Ta del je nekoliko obsežnejši od prejšnjih: analiza razkrije nekatere podrob-

nosti slovenskega socializma. Pripoved v vrsticah 241—245 dejansko pojasnjuje ozadje. Pripovedovalec je uporabil to konstrukcijo ozadja (*Hintergrundkonstruktion*), ker je v prejšnji pripovedi izpustil del, ki se mu je morda zdel problematičen, vendar je začutil, da je potreben za razumevanje zgodbe – direktor je tako šele v tem odlomku povedal, da je že postal član Zveze komunistov. Iz zgodbe izvemo kar nekaj stvari. Prva je, da je pripovedovalec lahko postal vodja tozda (v. 241), ne da bi bil član Zveze komunistov, vendar pa je bilo članstvo nujno (in ta pogoj je izpolnil nekaj časa zatem, ko je postal direktor tozda), če je hotel postati generalni direktor podjetja. Vendar je takoj zmanjšal pomen članstva v Zvezi komunistov, saj se je včlanil za »eno večerjo pa liter vina« (v. 244). Zanj se je zgodba tako končala in se s članstvom ni več obremenjeval.

Kakšne osebne interese in skrbi ter prednosti in omejitve razkriva ta odlomek. Direktor je priznal, da je bil mlad za položaj, vendar ga je osebno izbral prejšnji direktor, kljub temu da mu politika ni bila domača: »Jaz nisem vedel, kaj se je dogajalo tam v občini« (v. 239). Poleg tega položaja ni sprejel z navdušenjem, in kar trikrat je izjavil (v. 237 in dvakrat v v. 250), da mu tega ni bilo treba. Dejansko imenovanja na položaj ni predstavil kot lastno ambicijo, temveč bolj kot pritisk drugih, saj bi drugače politiki pripeljali nekoga od zunaj, ki ni poznal značilnosti industrije (v. 251—252). Med prednostmi, ki so mu omogočile, da je prišel na položaj, je naštel vodenje tozda (v. 241), to, da ga je za naslednika izbral prejšnji direktor (v. 232), in podporo starejših direktorjev (v. 251 in 255). Omejitve so bile politične narave, saj bi bil za direktorja v vsakem primeru imenovan nekdo iz Zveze komunistov, se pravi zunanji kandidat, če bi on zavrnil (v. 251—252). Rezultat je bil, da se je na podlagi izražene podpore sam odločil, da bo postal direktor (v. 257).

Iz zgodbe je že razvidno, kakšno pot je direktor ubral skozi življenje. Vendar je za nas pomembnejše vprašanje, kako so direktorji igrali svojo vlogo *iskalcev* v slovenskem socialističnem poslovnem svetu. Zato se v nadaljevanju ne bomo več ukvarjali z razvojem poklicnih poti direktorjev, temveč se bomo raje posvetili njihovem odločanju pri vodstvu podjetij in vzvodom za to odločanje. Pri tem se bomo osredinili na interese in skrbi ter prednosti in omejitve podjetja ter predvsem na vlogo direktorjev pri povezovanju lokalnih sistemov z zunanjim svetom. Tako bomo raziskali medsebojno vplivanje notranjih in mednarodnih prednosti in omejitev ter interesov in skrbi pripovedovalcev v funkciji direktorjev.

Začnimo z drugim direktorjem v času, ko je postal direktor novega tozda, potem ko je že bil *nabavni referent, prodajni referent in potem ... pomočnik komercialnega direktorja v [določeni proizvodni liniji podjetja]*, o čemer je izjavil *mene je to izredno zanimalo. Zanimal me je trg, zanimali so me odnosi z partnerji, ki so bili izredno težki, izredno težki, in seveda tudi tam pri dizajnu in vseh teh zadevah me je začelo zanimati.*

Takrat so gradili novo tovarno za nove proizvode, zelo podobne glavni proi-

zvodni liniji PODJETJA_1B. PODJETJE_1B je že izvažalo, prav tako pa je oskrbovalo domači (jugoslovanski) trg:

181. *To se pravi fabrika v izgradnji in nakup licence od ene najboljših ...*
182. **Spraševalec:** *Nakup licence?*
183. *Nakup licence za tehnologijo, za tehnologijo, modernizacija proizvodnje in pa [proizvodno linijo] prvo od nemške firme.*
184. *To je bla ena špica nemška takrat, ne.*
185. *In to zadevo sem jaz potem fural, ee, izgradili smo fabriko, formirali smo [proizvodno linijo], eee, in seveda naredili tud napake.*
186. *[Proizvodna linija], ki je bila narejena, je bila narejena po nemških [modelih], ki pa Jugoslovanom, niso odgovarjali, ne.*
187. *In osem let, deset let nas je to tolklo, kljub temu da smo to takrat takoj, takoj spremenli, takoj spremenili [modele] in to, ampak še stalno je bilo v Jugoslaviji prisotno: 'PODJETJE_1B ma [modele], ki ne odgovarjajo, e, e, jugoslovanskim pa slovenskim,' ne.*
188. *Govorim zdej o napakah, ki smo jih tud delali.*
189. *To je bila taka stvar in mi smo pol formirali to [proizvodno linijo] in držali seveda orientacijo naprej, táko kot je PODJETJE_1B melo, petdeset procentov kapacitet domač trg, petdeset procentov izvoz.*
190. **Spraševalec:** *A to je bil standard?*
191. *To je bla, to je bil standard, PODJETJA_1B.*
192. *In to je bilo v tisti situaciji tudi, tudi najboljša, najboljša rešitev, ne.*
193. *Zakaj, bom pol povedal.*
194. *No, in pol smo mi zgradili to fabriko, pol smo postavli ...*
195. *Pol smo seveda postali premali in to je bilo v času, ko se je začelo dislocirat obrate, ne, tud politično, politično.*
196. *Posebej pa tu, ne, ker naše poslanstvo tu je blo, ne, na nas so vsi pritiskali, nova delovna mesta, nova delovna mesta.*
197. *Ve se, da je, tu je dans desetisoč ljudi v regiji brez dela.*
198. *Mi smo meli ne vem kolk tisoč ljudi zunaj v inozemstvu.*
199. *Sedemsto, osemsto al tisoč jih je bilo samo v [podjetju v tujini], ne.*
200. *In takrat je začelo to, da bi naj, da bi naj seveda z dislociranimi obrati mi tu zgoraj, recimo, REGIJO, REGIJO pričeli pokrivat.*

Ta del je zanimiv iz več razlogov. Podjetje se je pogajalo o licenčnih pogodbah z znanim nemškim podjetjem, vendar so kmalu ugotovili, da nemška proizvodna linija ni ustrezna za lokalni trg (v. 186). Kljub hitremu odzivu so posledice te napake čutili še vse desetletje (v. 187). Naslednja stvar, ki smo jo izvedeli, je, da so bila poslanstvo podjetja tudi »nova delovna mesta, nova delovna mesta« (v. 196). Poleg tega je podjetje imelo dejavno vlogo tudi pri razvoju regije (v. 200), kar je bilo vsaj delno posledica političnega pritiska (v. 195). Iz vsega je dobro razvidno, kako direktor išče rešitve, ki bi ustrezale omejitvam in prednostim, ki jih je zaznaval kot direktor. Pri tem pa je neposredno povezal mednarodno sodelovanje z regionalnim

razvojem in ustvarjanjem novih delovnih mest na območju, v katerem je podjetje delovalo. V nadaljevanju je spregovoril o tem, kako so izdelali in uresničevali načrt, po katerem so 50 % produkcije prodali doma (v Jugoslaviji), drugo polovico pa izvozili (v. 189–193), in razložil, da je bila to najboljša rešitev za podjetje, saj je tako imelo največ koristi od deviznih sredstev, pridobljenih z izvozom (gl. zlasti v. 303—304):

280. *Ampak dobro, zdaj sva midva prišla do tam, kjer sem prevzel vlogo direktorja generalnega, potem naprej pa predsednika uprave, ne.*
281. *Zdaj pa, ee, recimo, ee, če, če grem na tisto prvo obdobje, ee, to je tist, e, če lahk rečemo, planski sistem, centralni planski sistem.*
282. *Tu je recimo blo, e, e, tu so ble dve, dve velke, e, dve zadeve.*
283. *Na eni strani sistem, ki smo ga imeli, ekonomski politični, kjer je vse bilo izredno strogo nadzorovano.*
284. *Poglejte, mi smo imeli kontigente uvozne na jugoslovanskem nivoju, za [surovino].*
285. *Imeli smo kontigente strojne opreme, uvoza strojne opreme.*
286. *Ta je bazirala na tako imenovani retenci.*
287. *Jaz ne vem, če ste vi, e, kdaj čuli za to.*
288. *Recimo, dvajset procentov vašega izvoza, če je to sto mark izvoza, je dvajset procentov si lahk trošil za uvoz moderne opreme iz zapada.*
289. *To je bila retencijska pogodba.*
290. *Retencijska.*
291. *Potem si lahk, ne vem, štirideset, petdeset procentov tega trošil v okviru DK-ja, deviz trošil za uvoz surovin, ne.*
292. *In potem si imel pri izvozu kontigente, pri dobavnih poslih kontigente, ki so se delili v Nemčiji, Belgiji in tako naprej, tako da so tisti partnerji, so s kontigenti k nam hodli.*
293. *In potem si imel izvozne kontigente (rahel smeh) za blagovni izvoz naš, ki smo si ga pa doma delili.*
294. *In tu si imel, to se, tu si bil izredno omejevan vsepovsod, na drugi strani si pa imel v [naši panogi] popolnoma odprt tržni sistem z najhujšo konkurenco, že takrat.*
295. *Takrat je ...*
296. **Spraševalec:** *Znotri tega trga?*
297. *Ja, ja, v okviru tega, recimo, tega jugoslovanskega trga, ne.*
298. *Poglejte, takrat je bila ta industrija strahotno močna.*
299. *Jaz sem v tej svoji fazi bil dva mandata predsednik skupščine, enkrat sem bil predsednik skupščine [naše panoge], eee, v Jugoslaviji.*
300. *To je bla panoga, ki je imela štiristo trideset tisoč zaposlenih.*
301. *Potem si lahk mislite, kakšna konkurenca je na teh trgih bla, ne.*
302. *In zdaj si imel na eni strani tist strogi sistem uvozi, izvozi pa devizni, na drugi strani pa odprt tržni sistem, ne.*
303. *In tu je potem seveda ta odnos petdeset-petdeset na nek način bil idealen.*
304. *S petdesetimi procenti izvoza si pridobival devize za, za uvoz mašin pa za uvoz blaga, ne, z zapada.*

305. *In za petdes...*
 306. *In potem si to zadevo plasiral na jugoslovanskem trgu.*
 307. *In zato smo mi bili tu najbolj močni, ne.*
 308. *Ker nihče drugi ni uspeval dobivat tak velki izvoz na zapad, ker smo bili močni v tehnologiji, v kadrih in vseposod, ne.*
 309. *In, in, ee, potem si to plasiral uvoženo blago, uvožene zadeve [proizvodne linije] na domačem trgu in tu pa mate profite, ne. Ne.*

Dolg in nadvse zanimiv odlomek razkriva zapleteni sistem poslovanja v socialistični Sloveniji. Posebno pozornost velja nameniti načinu, kako je direktor govoril o togem planskem sistemu na eni strani in o siloviti konkurenci na drugi (v. 283, 294, 302). Iz v.c 307—309 je razvidno, kako velik pomen je pripisoval konkurenci, izvozu na zahodne trge in tržni moči svojega podjetja. O mahinacijah je govoril tudi v tem delu:

316. *Vsa naša [industrija v naši panogi] v Jugoslaviji je pa v glavnem bila orientirana v Rusijo.*
 317. *In tudi tu so pa bli kontingenti, izvozni, ki so se delili v Beogradu enkrat na leto.*
 318. *In mi smo tam kljub temu neke kontigente dobivali.*
 319. *Te kontingente smo prodajali pod mizo drugim jugoslovanskim firmam.*
 320. **Spraševalec:** *Aja, ja, to je bilo kot prometne dovolilnice za prevoznike?*
 321. *Tako, tako.*
 322. *Ker je bil naš interes, da oni ne zaživijo na zapadu.*
 323. *Ker smo mi bli močni, ne.*
 324. *Niso pa imeli tudi tak visoke proizvodnje za to, ne, da bi lahko.*
 325. *No, to je blo.*
 326. *In zdaj začnemo mi v tem sistemu z blagovnimi znamkami.*
 327. *Torej prvi izvoz PODJETJA_1B je bil enainšestdesetega leta.*
 328. *Jaz še nisem bil tu.*
 329. **Spraševalec:** *Enainšestdesetega. /intervjuvanec: Enainšestdesetega leta./ Tu je bil DIREKTOR_1A zraven?*
 330. *Tu je bil DIREKTOR_1A.*
 331. *To je bla fantastična odločitev poslovna takratnega vodstva PODJETJA_1B, ne.*
 332. *Drugi so se smejali.*
 333. *Drugi jugoslovanski proizvajalci [v naši panogi] in slovenski so se smejali.*
 334. *Vendar tu je bil DIREKTOR_1A in tista njegova ekipa, DIREKTOR_1B je že tudi bil zraven, ne, oni so bli tu tisti, ki so vidli, najmočnejša razvojna komponenta PODJETJA_1B, s svojo velikostjo in s tem, je izvoz.*
 335. *Na zapad.*
 336. *Ne.*
 337. *In potem leta šestdeset-osem, šestdeset-sedem, šestdeset-osem, je pa bla prva blagovna znamka firmirana v PODJETJU_1B.*

338. *To, kar so nam zdaj očitali, ne, da nismo razvijali trga pa blagovnega znamka in to, blagovnih znamk, je larifari.*
339. *Praktično je [naš proizvod BLAGOVNA_ZNAMKA_1A] bla prva blagovna znamka v Jugoslaviji.*
340. *Je sicer bla licenčna, ampak še pred PODJETJEM_1C; no, ker jaz kapo dam dol PODJETJU_1C.*
341. *Takrat je pol, pol blagovna znamka [PODJETJA_1C], ampak [PODJETJEVA_1C] je bla korporativna, ne.*
342. *Medtem ko mi smo začeli takrat, ko sn jaz prišu, v PODJETJE_1B je že bla BLAGOVNA_ZNAMKA_1A.*
343. *To je bla [blagovna znamka za material], to je bla tu ena BLAGOVNA_ZNAMKA_1A .*
344. *To je [bil fantastičen izdelek].*
345. *To smo mi kupli licenco in za [material] in smo to, to lansirali tu.*
346. *In potem je bla BLAGOVNA_ZNAMKA_1B, BLAGOVNA_ZNAMKA_1B, in potem je bla naš BLAGOVNA_ZNAMKA_1C.*

Vrstica 322 razkriva interese in skrbi glede notranje konkurence v nekdanji Jugoslaviji: »ker je bil naš interes, da oni ne zaživijo na zapadu«. Zato so prodajali kontingente pod mizo in tako zadrževali domačo konkurenco (v. 319).

Direktor se je nato posvetil poslovnim odločitvam svojih predhodnikov, pohvalil jih je kot pametne, kljub temu da so se jim njihovi sodobniki posmehovali (v. 331—334). Takrat so začeli izvažati blagovne znamke, medtem ko so sprva zgolj kupovali licence (v. 340—345). Očitno je torej, da so dejavno razvijali strategije za rast na konkurenčnem mednarodnem trgu. Vendar ne gre pozabiti, da je bilo mednarodno poslovanje tesno povezano z domačim družbenim sistemom:

391. *No, zdaj to, e, e, vzporedno s tem, seveda, rezultati so bli dost uspešni, morm rečt, da smo na ta način petdeset-petdeset uravnavali zadeve zelo dobro, vendar seveda so tu šle pa ogromne pare za nerazvite.*
392. *Mi smo vsako leto eno malo fabriko dnarja dali za nerazvite, ne.*
393. **Spraševalec:** *A tako to?*
394. *Ja.*
395. *To je blo, to, to je blo zakonsko, ne, in to je šlo dol.*
396. *Potem, ogromno smo investirali v stanovanja.*
397. *PODJETJE_1B je v zgodovini imelo 750 stanovanj in 1700 kreditov za individualno gradnjo.*
398. *Ne.*
399. *Teh 750 stanovanj, to je pol največja kraja bla v zgodovini z Jazbinškovim zakonom.*
400. *Ker, ker, tu so, tu so ogromne pare šle v nič, ne.*
401. *Dobro, hvala bogu, to so šle našim delavcem, ne.*
402. *Ampak firma je pa ogromno dnarja zgubla na ta račun, ne.*

403. *In potem standard ...*
 404. *Poslušate, investicije v bolnico.*
 405. *Niti eden otroški vrtec v REGIJI ni bil zgrajen brez 50 procentov naših sredstev.*
 406. *Vsepovsod, kjer smo mi imeli naše delavce, smo soinvestirali v vrtec.*
 407. *Obrat družbene prehrane, ki tam stoji, to je naš, to je naša investicija bla cela.*
 408. *450 milijonov takrat v to.*
 409. *In tu, tu, seveda, tu smo vsepovsod trošili, trošili.*
 410. *Rabli ogromen dnar.*
 411. *In to je blo takrat zlo pomembno od vodstva, da je vedel najti neke objektivne odnose med proizvodnjo, komercialo, pokrivanjem tega dnarja, investicijam, razvojem in pa tem dnarjem, ne.*
 412. *Ker če bi, recimo, PODJETJE_1B ta dnar, ki ga je investiralo vsepovsod okrog takrat v kaso dalo ali pa kaj jaz vem kaj, bi zadeve seveda kasneje bile povsem druge, ne.*
 413. *Ampak to je blo v temu okolju, to je blo poslanstvo tu, ki smo ga imeli in, in, in to smo tud delali, ne.*

Podjetje je sicer uspešno poslovalo, vendar je moralo vlagati v delavce, lokalno skupnost in v manj razvite republike nekdanje Jugoslavije. Tudi to je bilo njihovo poslanstvo in uresničevali so ga (v. 413). V vrstici 411 direktor je pojasnil, da je moralo vodstvo najti ravnotežje med družbenimi in poslovnimi interesi in razpoložljivimi možnostmi.

Sledijo zgledi še iz nekaj drugih podjetij. Naslednje podjetje je bilo paradni konj slovenskega gospodarstva. V dolgem odlomku je povedano, kako se je prihodnji direktor prebil v vrh podjetja. Pripovedoval je o prvih pripravah načrta za rast podjetja in o svoji pomembni vlogi pri tem. Direktor je jasno opisal skrbi in interese vodstva, njihovo vizijo, prednosti in omejitve. Vstavljen je ves del, da bi ohranili ohrani pristnost povedane zgodbe.

207. *No, in pol smo mi nardil to večjo, veliko PODJETJE_2A, združitev PODJETJA_2A, ne, in eno od teh je pol, je reku DIREKTOR_2A, dobro, kaj boš zdaj, dejma se zment, kaj boš zdaj naprej, ne, in takrat se je ustanovil, takrat še nisem bil član, ne, in je reku, ja, (nejasno) mesto organizacijo, moramo skupno prodajo narest za vse te fabrke, ne.*
 208. *Takrat jaz, naenkrat je takrat PODJETJE_2A ratalo, iz tistih dva tisoč štirsto ljudi je ratal tu nekje sedem tavžent, ne.*
 209. *In skupno prodajno organizacijo bomo naredl, ne.*
 210. *Je reku, zdaj pa ti nisi član, ne moreš bit direktor, ampak bo pa DIREKTOR_2B, ti boš pa njegov namestnik, ne.*
 211. *In tako je DIREKTOR_2B bil takrat, [ime in priimek], on je bil direktor, jaz sem bil njegov namestnik.*
 212. *Pol sem bil že tam, pol sem naknadno mojo, na, na ...*

213. *No in tako sem jaz začel svojo kariero v, v PODJETJU_2A, v prodaji, organiziral to domačo prodajo najprej, pol smo, pol smo šli v, v ...*
214. *Posebej je bla zunanja trgovina v PODJETJU_2A, ne.*
215. *Majhen oddelek je bil, ni blo v bistvu nč zunanje, mislim izvoza, ne, ne.*
216. *Ampak mi smo takrat postavili koncept, da ee se razvijat mi, ne, da sledit tehniki in razvoju brez stika, boljšega stika z zunanjim svetom ni mogoče, ne.*
217. *In je treba tu nekaj narest, ne.*
218. *Tisti izvozniki, ki so tam bli, tistih par mandeljcov, ne, za to ni imel smisla, ne.*
219. *Nakar je DIREKTOR_2A reku, vi v prodajno servisni organizaciji, takrat smo jo preimenovali v PODJETJE_2A_PRODABA, bote prevzeli, bote prevzeli tud to, razvoj te zunanje trgovine.*
220. *No in na tem konceptu sem pol tud jaz delal, ne.*
221. *Takrat smo se mi tega lotil ...*
222. *Mi smo po jusu tam imeli svojo mrežo za vse, mel smo svoja predstavništva v vseh republikah in ta.*
223. *Mi smo zdaj za zunaj rekli, mi mormo nekaj narest.*
224. *Takrat je bil celi izvoz, jaz se dober spomnim tega, e e izvoz celotnega PODJETJA_2A je bil milijon dolarjev.*
225. *Praktično nič, ne.*
226. *In mi smo rekli, to mormo mi neki narest.*
227. *Torej, prvo ...*
228. *Morem še to povedat, ne. /smeh/*
229. *Jaz sem bil takrat bolan, e e, glih zbolel sem, bil v bolnici in pol sem bil na zdravljenju v ZDRAVILIŠČU, ne in me je dohtar poklical, je reku, ti zdaj pa jaz ne vem, kaj zdaj naj, kot prvo, kaj naj nardimo.*
230. *Je reku, veš kaj, bomo s kolegi pršli v ZDRAVILIŠČE, so pršli k meni, so tam v eno oštarijo sedli in smo tam se, in smo najprej se pogledal pa smo rekli, dajmo pogledat, kdo zna kakšne jezike, ne. Ne.*
231. *Tle se začne stvar, ne.*
232. *In smo pol ugotovili, da vsi neki jecljamo, tko mal, znamo nč, ne, ne.*
233. *Nakar smo, sem reku nč, to je treba zdaj to presekat, ne, ne.*
234. *In smo šli na, takrat je še obstojala ta šola tujih jezikov tle v Ljubljani, in smo za vse te ljudi, plus kolegi plus ostale vodilne, za ene štirideset ljudi smo se zmenil za šolo.*
235. *Mi smo šli za štiri mesece v šolo, v šolo, in sicer štirikrat na teden štiri ure popoldan.*
236. *Mhm. In to smo si raztalal e e jezike.*
237. *DIREKTOR_2B je reku, jaz sem malo v nemške šole hodil, jaz bom nemščino mel, ti mej angleščino, ta ma francoščino in smo šli.*
238. *Štiri mesce smo trdo vsake, praktično vse dneve popoldan sedeli v šoli.*
239. *Smo rekli, tle se stvar začne, brez tega ne gre, ne.*
240. *N, saj pol sem jaz še, po tistem, ko sem to opravil, ne, z angleščino ne, pa sem, neki malga smo vedli, ampak tist kar je blo, je blo bolj, tist je, tist, v šoli, tist ni blo nič, ne.*
241. *Sem pol še šel za tri mesece v, to sem šel pa na redno šolo v, v London, ne.*

242. *Tko, da sem jaz vsaj sem prišel nekak do, ne, ne.*
243. *No, tko je bla, tko je bla, ne.*
244. *Mi smo potem začel s tem, da smo zunanja predstavništva imel zunaj, ne, da smo, da smo ...*
245. *Pol smo ugotovili seveda, da mi zadost tehničnega kadra in tega inženirskega nujno, nujno bi moral imet, bli smo za tem, da ustanovimo zunaj zunanjo mrežo, ne. Ne.*
246. *Ampak pri tem smo ugotovili, da ne samo jeziki, da je treba tudi druge stvari tem ljudem, ki naj bi šli ven, dat.*
247. *In smo ustanovil svojo zunanjo trgovinsko šolo.*
248. *Mi smo ...*
249. *Trajala je dvanajst mesecev, in to internatskega tipa.*
250. *Mi smo dvajset, petindvajset ljudi za eno leto ven vzeli iz posla, jih dali, en cajt so bli v v v v tistem hotelu tamle v VASI, ne, v ta starem, ne, pol smo, pol je bla en cajt tlele v MESTU e e v tem hotelu in to je bla šola, kjer smo te, ker smo hotel ljudi, ne, navadit, ne samo ... dal smo jim pa vsa potrebna znanja za delo v zunanji trgovini, ne.*
251. *Vključno s tem, kako naj se obnašaš, kadar v hotel greš pa tak, ne.*
252. *Mislím, hočem povedat podrobno kolk daleč, ne, ne, da smo jim dopovedal, ne, da, da se ven ne hodi na potovanja zato, da, da štediš dolarje, ampak ti dolarji so zato tam, da se ti dostojno lahko obnašaš *ja ja* zunaj, ne.*
253. *No in, mislim, v tem smislu je šla ta šola, ne.*
254. *In, in ta šola je delovala skoz pol, ne, desetletje, ne, ne.*
255. *Vsako leto smo jih petindvajset, trideset, no, petindvajset, trideset, neki tacga jih je blo, ne, skoz dal, ne.*
256. *V glavnem inženirjev, takih, ne.*
257. *Za tele ekonomiste to ni blo tolik nujno potreben, ne.*
258. *Ker so nekega znanja mal več imel o tem, ne, ne, ne.*
259. *Hočem povedat to, da je osnovni koncept je bil tako vrsto e e vrste industrijo ni mogoče pod našimi pogoji konkurenčno v svetu delat, če nisi v svetu not, če nisi prisoten, če nisi, ne, če nimaš tega pravga stika, ne.*
260. *In to e e e to je bil naš osnovni cilj.*
261. *To smo se šli včasih izvoza včasih celo v izgubo, samo zato da smo bli, da smo lahko prišli zraven, ne. Ne.*
262. *Torej, v glavnem smo investirali, mi se, vam povem, ne, mi smo zatem, ko sem jaz šel iz tega mesta pol, oziroma iz PODJETJA_2A, ne, smo mi bli na izvozu nekje trideset milijonov dolarjev, ne.*
263. *Iz milijona, ne. Ne.*
264. *Tko da, da ... da to je, to je seveda pomagalo.*
265. *Mi smo takrat naredil firme, trgovske firme v Italiji imel, v Švici v, v Nemčiji, Franciji, Angliji, v Amer...*
266. *No, pol je prišlo do tega, da je treba pa tud v Ameriko, ne, ne.*
267. *Nas je najprej zastopal kobajagi tale IZVOZNO_PODJETJE ljubljanski, ampak s tem ni blo dost.*
268. *In pol smo mi rekli, nič, mi mormo it na svoje, ne.*

Tudi ta direktor je povedal, da je lahko prišel na visok položaj v podjetju, še preden se je včlanil v Zvezo komunistov, vendar pa brez članstva ne bi mogel postati direktor (v. 207 in 210).

V prejšnjem delu pogovora je dejansko izjavil, da ni bil navdušen nad članstvom v Zvezi komunistov, vendar ga je pregovoril DIREKTOR_2A: *Jaz ti ne morem ti nič več in boljšga narest, ne, je reku, za božjo voljo, ne bod trmast, je reku, vpiš se, je reku, saj te ne bo nič, je reku, nihče ti ne bo nič hotu, ne.* In tako je postal član Zveze komunistov: *Ker sem pa tud DIREKTORJU_2A, DIREKTORJU_2A v bistvu zaupal, ne, sem reku, no, če je pa on reku, pa naj bo, ne.* Vendar pa v zgornji zgodbi, ki je bila pravzaprav povedana pozneje med pogovorom, direktor še ni bil član Zveze komunistov.

V vrstici 216 je opisana njegova vloga pri oblikovanju 'koncepta' za razvoj na podlagi stikov s tujino, za katere so bili vsi zainteresirani. Že v vrstici 217 je povedal, da je bilo nujno uresničiti ta interes, v vrstici 218 pa je opisal razpoložljive izvozne poti kot neustrezne, zato so morali *poiskati* svojo rešitev (v. 219). Preimenovali in okrepili so torej prodajno organizacijo in jo naložili skrb in odgovornost za zunanjo trgovino. V vrstici 220 je nato nakazano, da je ponotranjil vizijo podjetja, jo vzel za svojo. Opisal je mrežo, ki so jo že ustvarili v drugih (takratnih) jugoslovanskih republikah (v. 222), in ponovil, da so morali nekaj ukreniti glede navzočnosti v tujini (v. 223). V vrsticah 224 in 225 je pripoved prekinil in povedal, da je podjetje na začetku le malo izvažalo; pripoved je nadaljeval v vrstici 226, v kateri je praktično ponovil vrstico 223.

Sledi dolga razlaga (v. 227–261), kako so začeli svojo strategijo uresničevati z jezikovnim usposabljanjem ter, še pomembneje, z učenjem primernege vedenja (v. 246–253). Pri tem so posebno pozornost namenjali tehničnemu in inženirskemu osebju (v. 245 in 256), saj ekonomisti takega usposabljanja niso potrebovali (v. 257–258). Naslednje tri vrstice so izredno pomembne, saj v okviru BNIM pomenijo predhodno kodo oziroma predstavljajo bistvo te zgodbe. Ponovljen je koncept razvoja na podlagi zunanjih stikov (v. 259), ki je nato jasno opredeljen kot njihov 'osnovni cilj' (v. 260). Direktor je tudi priznal, da so bili pripravljeni na izgube, da bi dosegli ta cilj (v. 261). V vrsticah 262–264 so podobne izjave kakor že prej (v. 223 in 226) in trditev, da je ta strategija takrat učinkovito povečala izvoz podjetja. Nato je na hitro opisana razširitev mednarodne mreže (v. 265–268) ter pojasnjeno, da zastopniki za izvoz in uvoz niso več zadostovali njihovim namenom (v. 267), zato so se odločili za samostojnost (v. 268).

Zanimive so tudi vrstice 227–231, saj se direktor spominja določenega dogodka. Dejansko je ta dogodek postavil tja, kjer »se stvar začne« (v. 231). Nenavadno je, da se v vrsticah 229 in 230 verjetno spremeni osebek. V vrstici 229 je osebek najprej zdravnik, v vrstici 230 pa osebek verjetno postane DIREKTOR_2B, čeprav to ni popolnoma jasno. Ko se je pripovedovalec spominjal dogodka, se mu je morda zdela sprememba osebkata tako očitna, da sploh ni pomislil, da bi to posebej omenil.

Ta del, ki ostaja nejasen, je vsekakor za direktorja pomemben in ga je zato vključil v svojo zgodbo.

V nadaljevanju je predstavljeno še eno podjetje, v odlomku pa direktor predstavlja svoje podjetje in zunanje odnose. Nekaj stikov s tujino je že bilo navezanih na začetku 70. let prejšnjega stoletja, ko je prišel v podjetje.³

47. *PODJETJE_3A je bilo sicer ena tipična predelovalna industrija, ki je v glavnem bila organizirana, organizirana prodaja na jugoslovanskem tržišču ee predvsem teh izdelkov, ki sicer ee so se v glavnem uvažali, ne.*
48. *Tak da je PODJETJE_3A, že preden sem jaz prišel, imelo podpisane tri licenčne pogodbe z enim nemškim partnerjem, z dvema angleškima partnerjema.*
49. *No, eden od tistih partnerjev, ki je bil znan vsepovsod, ne samo v Sloveniji ampak tudi v Jugoslaviji, je bil [znana blagovna znamka], to je [izdelek].*
50. *Ehm ee Na, m m PODJETJE_3A se je nahajalo takrat v enem, enem, enem velkem, bi reku, mmm, odločitvi, to je blo proizvodnja [izdelka], za katero pa *človk mal* potrebujemo tudi surovino.*
51. *Ee, redko se je kje lahko dobila surovina, to je osnovni [material] za to, ta, za ta izdelek.*
52. *[Ta izdelek] je tole, saj ga poznate, tale [opis izdelka].*
53. *In zato smo se odloč, da bi pripojil eno tovarno, ki ima svojo [lastni bazični proizvod] kot osnovno surovino za proizvodnjo [osnovnega izdelka]*
54. *in je prišlo do tega, da se je pripojila tovarna [surovine] k PODJETJU_3A.*
55. *In smo potem v MESTU zgradili novo [tovarno], predvsem zato da bi imeli [lastni osnovni izdelek] za proizvodnjo tega [končnega izdelka].*
56. *In moja prva naloga je bila pravzaprav realizacija tega projekta izgradnja nove [tovarne osnovnega izdelka].*
57. *Ee, moram rečt, da smo to kar uspešno opravili.*
58. *Mi smo že takrat ta [izdelek] imel na tržišču, ker je bil zelo zanimiv za trg*
59. *in sicer smo ga uvajal na ta način, da smo ga kupoval iz Japonske, to obdelovali tako, da je bilo to v glavnem [predelava] v manjše [enote] in dost... dobava vsem [uporabniškimi enotami] v Jugoslaviji.*
60. *Ee no inn prvo kar nam je uspelo, to je, da smo zgradil to tovarno [osnovnega izdelka] in podpisal smo licenčno pogodbo z Amerikanci za izdelavo tega [izdelka] in sicer s firmo AMERIŠKO_PODJETJE.*
61. *Zakaj pa z Amerikanci ne pa z Japonci?*
62. *Zaradi tega ker Japonci so, so... sočasno, bi reku, postavili eno tovarno v Evropi, v Nemčiji in potem pa niso želeli še eno postaviti v Jugoslaviji, nekje drugje.*
63. *In potem smo se pa odločili in smo kupili licenco od Amerikancev*
64. *in smo dejansko dve leti potem, ko smo že imeli svojo [tovarno osnovnega izdelka], uspeli tudi dokončati izgradnjo te tovarne, ki je v tem času bila izredno zanimiva, zaradi tega ker na tem področju bom reku jugovzhodne Evrope ni bilo nobenega drugega proizvajalca samo mi.*

³ Barbara Turk je opravila pogovor in ga tudi prepisala.

65. *PODJETJE_3A pravim s svojimi izdelki (med smehom) je bil zelo zanimivo na, na, na trgu, spoznal so ga že otroci v osnovni šoli pa potem logično, ko se je prišel tudi tisti otrok bilo preko srednje ali visoke šole tudi v neko pisarno zopet se srečeval z izdelki PODJETJA_3A, gospodinje tudi doma.*
66. *No skratka, dejansko smo imeli eno izredno široko paleto in naš cilj je bil takrat, da znotraj firme ...*
67. *To se je takrat imenovalo reprodukcijske celote.*
68. *Ta repro..., rep... mm*
69. *Mi smo imenovali, pol pri nas v PODJETJU_3A, mini reprodukcijska celota, in sicer mini, logično, zaradi tega, ker smo bili samo ena tovarna,*
70. *ni nas je bilo malo, nas je bilo okrog 2600 takrat zaposlenih.*
71. *Je pa pomenilo, da smo imel od surovine osnovne, celo [surovine], ker smo bili povezani z [proizvodno panogo surovine],*
72. *smo imeli, [razne surovine], preko [osnovnega izdelka] za kemično predelavo [tega izdelka] in potem za predelavo [tega izdelka] tudi do [končne] dejavnosti, ker [današnje] PODJETJE_3B je bil takrat v sklopu PODJETJA_3A kot TOZD_3B, ki so pa [proizvajal] kemično dodelane [osnovne izdelke] al pa tak [osnovni izdelek], kot je bil za pač določene [končne izdelke].*
73. *No, in smo mi znotraj fabrike, pravim, mel to reprodukcijsko celoto od osnovnih surovin do končnih izdelkov.*
74. *Ker pol po tistem, ko si enkrat [izdelal ta izdelek], nisi imel več za kaj druga, kot da si ga vrgel stran.*
75. *Ee, poleg te investicije, dveh, ko sem omenil, smo takrat povečevali proizvodnjo, proizvodnjo [drugih izdelkov], bli smo prvi proizvajalci, potem so se po Jugoslaviji pojavili tudi drugi, ampak logično je, glede na to ...*
76. *No, ne zaradi tega samo, ampak glede na to, da je bil tudi [izdelek] tudi pod imenom [blagovna znamka istega imena] znan je tudi veljaj za najbolj iskan, bom reku, [izdelek].*
77. *Eh. Poleg te povečane kapacitete [izdelka] smo potem mal skrbeli tudi za to, bi reku, nerazvito območja, to je blo tud zanimivo v tistem času, pa smo zgradili eno tovarno tlele v VASI, po tistem potresu, v tisti šoli, ko je bla ruinirana, smo začeli proizvodnjo, pol smo postavili en obrat.*
78. *Pa smo imeli svoj obrat v DRUGI_VASI kot pobratenem mestu za [predelavo izdelkov].*
79. *Potem smo pa imeli eno manjšo tovarno tudi v NA_HRVAŠKEM z Hrvati. Ee, no skratka, mal smo tudi za to skrbel, to sodelovanje za manj razvita, takrat, v Jugoslaviji in Sloveniji, območja.*

Odlomek se začne s predstavitvijo podjetja, ki izdeluje proizvode, ki so jih v Jugoslaviji v glavnem uvažali (v. 47). Direktor je že v drugem stavku povedal, da je imelo podjetje za svoje proizvode zahodne licence (v. 48). Med temi proizvodi je bila tudi na Zahodu poznana blagovna znamka (v. 49). V četrti vrstici (50) pa je že spregovoril o prvih pomembnih odločitvah v podjetju, pri katerih je sodeloval. Podjetje je potrebovalo surovine, ki jih je bilo težko dobiti (v. 51), razložil je, kako so pridružili drugo podjetje, ki jim je nato dobavljajo surovine (v. 53–55). To je bil prvi

projekt, ki ga je nadziral (v. 56) in po svojih besedah tudi uspešno izpeljal (v. 57). Očitno je bil zelo zadovoljen s svojim vodenjem tega projekta in dejansko je v okviru strateškega razvoja podjetja uspešno povezal nakup tuje licence s priključitvijo in prenovo domače tovarne, kar je tudi glavna tema tega prispevka. Ta del intervjuja je zelo pomemben tudi zato, ker izraža notranji dialog iz sedanje perspektive. Ni sicer jasno, če se je takrat resnično zavedal pomena pridobitve nove tovarne, vendar je iz poznejše perspektive vsekakor očitno, da je bil to velik prispevek k uspehu PODJETJA_3A. Opis ni pomemben samo zato, ker razloži ves proizvodni postopek, temveč morda predvsem zato, ker daje dodatni pomen subjektivni vlogi direktorja in tako okrepi njegov občutek samospoštovanja.

V vrstici 61 je predstavi še eno strateško odločitev: zakaj so izbrali Američane in ne Japonce? Za Američane so se odločili zaradi različnih ameriških in japonskih poslovnih strategij v Evropi, ki jih je moralo podjetje upoštevati (v. 62), zato so dali prednost Američanom (v. 63). V naslednji vrstici je nato pojasnil, zakaj je bila to dobra odločitev – zapolnili so namreč nišo, v kateri v regiji niso imeli tekmecev. V vrsticah 65 – 76 je nato na splošno predstavljeno podjetje, nakar je opisano tudi udejstvovanje podjetja pri razvoju regije in drugih delov Jugoslavije (v. 77—80).

V naslednjem odlomku je opisano uspešno delovanje podjetja, pri čemer je uspeh znova pripisal pravočasnemu nakupu licenc za izdelke, »ki so nadomeščali uvožene izdelke« (v. 83):

80. *Moram rečt, da je firma kot firma zelo uspešno delovala.*
81. *Ee ... Res je, da, da je prav zaradi tega, ker je pravočasno tud kupovala te licence pri... prišla na trg z lastnimi izdelki, ki so nadomeščal uvožene izdelke.*
82. *In to je bila ena prednost v Jugoslaviji, zaradi tega ker smo resnično imel eno široko paleto za ponudit in tudi to.*
83. *Konkretno recimo ta primer [določenega izdelka].*
84. *Ko je bila tu proizvodnja, smo bili v dobrih odnosih z vsem [uporabniškimi enotami], oni so kupovali od nas, ker je bil stalni problem v Jugoslaviji devizna sredstva.*
85. *To je tud pri nas bil problem, tako da smo na vse mogoče načine tud prihajali do njih,*
86. *ampak moram pa rečt, da je predvsem e, e, ta nekako naša politika, da čim več ponudimo teh uvoženih proizvodov, uspešno se realizirala.*
87. *In jaz ne rečem, da, danes e, e, bi to lahko uspešno delovalo.*
88. *Zaradi tega ker, pri tej situaciji, ko devizni problem sploh ne obstoja, lahko vsak kupuje tisto, kar mu je najcenejše, kar mu najbolj odgovarja, e, verjetno, da bi bilo dost težje.*
89. *Pa dobro.*

90. *Takrat so bili taki predpisi, tudi določene omejitve pri uvozu, določene carinske stopnje so bile visoke pri uvozu, je pa omogočalo, da smo se znašli nekako v tistem času kar v redu v takratni socialistični družbi (rahal smeh).*
91. *Ee ... Ne vem, kaj naj vam še povem.*

Predstavljeno je uspešno strateško delovanje v Jugoslaviji (v. 84–86), kjer so imela podjetja težave z devizami, kar je PODJETJU_3A omogočilo, da je obvladovalo domači trg. Dodal pa je, da je njihova strategija delovala zaradi takratnih razmer (devizne omejitve), v današnjem času verjetno ne bi bila učinkovita (v. 87–88). Kljub temu pa je zadovoljen, saj so se s svojo strategijo »znašli nekako v tistem času kar v redu v takratni socialistični družbi« (v. 90). V vrstici 91 pripovedovalec s kodo *Ne vem, kaj naj še povem*, nakaže konec tega dela zgodbe.

Zadnji direktor v tem prispevku je zanimivo nasprotje prejšnjim. Njegova pripoved je zelo spontana in ji je zato precej težko slediti, je pa pomembna, saj ponazori, kako zelo različni so lahko pripovedni slogi in tudi vsebina pripovedi.

163. *Seveda...domače tržišče je bilo precej zasedeno, ker je bilo [enih šest podobnih tovarn v raznih republikah bivše Jugoslavije].*
164. *Zasičen trg, in smo začeli ponižno hoditi po svet...na Madžarsko, kako ... nobenih ta pravih izkušenj za te cene, da smo včasih malo kakšno konkurenčno pogodbo počez poškilil pa videl, da si se prilagajal.*
165. *No ampak smo ... na Madžarskem za 50 tisoč dolarjev, pa je bila gospa, en gospa iz UVOZ-IZVOZNEGA_PODJETJA, smo se še v hotelu menili.*
166. *Pridemo noter no na te pregovore:*
167. *PODJETJE_4A je pristal na cene.*
168. *Kje imate pamet, smo rekli, ja, če povečate za še enkrat.*
169. *No, pol pa tist, da smo dvojno naročilo dobili za sto tisoč dolarjev, pol je pa že šlo.*
170. *Pol na Češko začeli hoditi, jaz sem imel veliko lažje ker sem bil na češki dijak in jezik kolikor toliko dobro obvladal.*
171. *Pol Češka, pa Rusija, pa ... skratka, ker mi smo dve tretjine izvažal, eno tretjino doma.*
172. *To se pravi, ja, pa izvažati v Rusijo ... se, rekel, če bi mi v Ameriko izvažal toliko, je v pol leta tovarna brez vsega.*
173. *Na Zahod smo izvažal samo toliko, da smo dobil pač dobili tisto retencijsko kvoto za najnujnejše ... veste, od izvoza na Zahod si dobil 15 procentov za lastno uporabo, ostalo je pa država vzela ...*

V tem primeru je zanimivo, da je podjetje izdelovalo precej običajne proizvode, s katerimi je bilo domače tržišče že zasičeno (v. 163–164). Za razliko od drugih podjetij, katerih direktorji so navezovali stike z Zahodom s kupovanjem licenc in vstopanjem na nove trge, je bil ta direktor prisiljen, da je »ponižno« (v. 164) iskal možnosti v tujini, saj je bil domači trg že zaseden. Poleg tega je bilo to podjetje iz-

vozno usmerjeno predvsem na Vzhod. Na Zahod so izvažali samo zato, da so dobili devize za »najnujnejše« nabave (v. 173). Tudi v tem pogovoru je bil velik pomen pripisan znanju tujih jezikov (v. 170).

SKLEP

Podobno kot Easterly tudi mi menimo, da je *najboljši načrt, če nimaš načrta* [Easterly 2006: 5], oziroma da je najboljši model, če nimaš modela, če uporabimo ekonomsko izrazje. Zato ne skušamo izdelati ali predlagati ustreznega modela za gospodarski razvoj. Slovenijo predstavljamo zato, ker je resnično zanimiv primer, saj se je sorazmerno dobro razvila v socialističnem sistemu brez zasebne lastnine produkcijskega kapitala. S tem tudi ne trdimo, da bi lahko Slovenija predstavljala matrico za zgraditev socialističnega sistema z ugodnimi razmerami za gospodarski razvoj. Bolj nas zanima, kako so akterji od znotraj vplivali na delovanje sistema, ne glede na to, kako dobra ali pomanjkljiva je bila njegova ureditev. Posvetili smo se krajevno omejenim dejanjem direktorjev/iskalcev, ki so učinkovala v svojih majhnih nišah. Preučili in predstavili smo nekaj primerov delovanja, kakršno je bilo mogoče v socialistični Sloveniji. Kljub temu da so direktorji, s katerimi smo se pogovarjali, poudarjali pomen trga za razvoj podjetij, so bili sposobni delovati tudi z omejitvami, značilnimi za socialistični sistem (iz delov razgovorov, ki niso predstavljeni v tem prispevku, je očitno, da s poznejšim razvojem gospodarstva in umetnim drobljenjem podjetij v majhne samoupravne enote, niso bili zadovoljni).

Po mnenju avtorja so najzanimivejše razmere (omejitve in prednosti), v katerih so živeli direktorji, ter njihovi interesi in skrbi ter zlasti njihova agentnost pri izkoriščanju oziroma premagovanju danih razmer. Vse to je neogibno tudi rdeča nit vseh pripovedi. Vsi direktorji so trdili, da so imeli v sistemu socialistične birokracije precejšnjo mero avtonomije, čeprav še zdaleč niso bili popolnoma neodvisni. Njihove nepripravljene in neusmerjane pripovedi so izraz njihovih lastnih notranjih razgovorov, ki so usmerjali njihovo udeleženo v razvoju podjetij. Pripovedi so tako dobra podlaga za preučevanje družbene resničnosti tistega časa. Nazadnje je treba še enkrat ponoviti, da naše ugotovitve ne morejo preseči tega, kar so v svojih pripovedih predstavili direktorji. Pripovedi seveda niso nepristranska predstavitev dejanskega stanja; vendar pa lahko pogled na dogajanje iz perspektive agentov, katerih notranji dialogi so to dogajanje dejansko usmerjali, razkrijemo skoraj izključno samo iz teh pripovedi. In temu lahko dodamo le malo.

LITERATURA

ARCHER, MARGARET S.

- 2003 *Structure, Agency and the Internal Conversation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- 2007 *Making our Way through the World. Human Reflexivity and Social Mobility*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

EASTERLY, WILLIAM

- 2006 *The White Man's Burden. Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good*. New York: Penguin.

TURK, JEFFREY D.

- 2007 Interpretive economics in Slovenia: a useful approach for green economics? *International Journal of Green Economics* 1(3/4): 494–512.

DIREKTORJI IN DRUŽBENE MREŽE

TATIANA BAJUK SENČAR

Do katere mere lahko slovenske direktorje v času socializma obravnavamo kot člane posebne družbene skupine oz. mreže? Iz antropološkega vidika pogovori s socialističnimi direktorji niso zanimivi toliko kot pripovedi osamljenih posameznikov, temveč kot pripovedi potencialnih družbenih akterjev, ki so bili pomemben del družbene elite. Kakšen pogled nam lahko razprejo te pripovedi o svetu socialističnih direktorjev in v njihovi vlogi v razvoju slovenske različice socializma?¹

Izhajam iz domneve, da so socialistični direktorji sestavljali kulturno družbeno skupino oz. mrežo, ki je razvila določene skupne vrednote, poglede in načine delovanja, vse to pa je vplivalo tudi na ekonomsko prakso v slovenskem socialističnem gospodarstvu. Čemu poudarek na družbeni razsežnosti? Specifične značilnosti slovenskega socializma in razvoj socialističnega podjetništva niso določali in oblikovali samo partijski dekreti, marveč tudi razvoj konkretne ekonomske prakse, ki so jo ustvarjali predvsem družbenoekonomski akterji. Prav tako predpostavljam, da so slovenski direktorji v socializmu že zaradi svojega položaja imeli pomembno vlogo tako pri oblikovanju glavnih značilnosti socialističnega gospodarstva kakor tudi pri razvoju podjetništva po drugi svetovni vojni. Po drugi strani je treba direktorje, tako njihovo osebnost kot njihovo gospodarsko dejavnost obravnavati v širšem kontekstu, upošteva je njihov položaja v širši družbi.

Podjetni direktorji v času socializma so pomemben teoretični izziv za antropologe, ker sestavljajo prav posebno družbeno skupino. Gospodarske elite v socialističnih sistemih niso bile pogosto predmet antropoloških analiz zlasti zaradi tega, ker antropologi (zlasti antropologi iz zahodnih držav) praviloma niso imeli dostopa do vladajočih elit ali elitnih skupin. Znano sociološko delo Konrada in Szelenyija je nastalo na podlagi raziskav, ki sta jih izvedla v svoji državi, Madžarski; po prvi objavi v tujini [Konrad in Szelenyi 1979] pa vse do konca komunističnega obdobja nista na Madžarskem smela objaviti ničesar. Poznana etnografija Katherine Verdery o elitah v Romuniji je temeljila na delu z intelektualci v 80. letih; imeli so se za disidente, ki so se veselili stika z zahodno antropologinjo [Verdery 1991]. Večina antropoloških raziskav ekonomskih vprašanj je praviloma obravnavala ekonomske aktivnosti navadnih, neelitnih družbenih akterjev v socialističnih sistemih.

¹ Med socialističnimi direktorji so bile tudi ženske, vsi naši sogovorniki pa so bili moškega spola. Ko pišem na splošno o socialističnih direktorjih, uporabljam moški spol.

Raziskane so bile predvsem tiste ekonomske strategije, ki so jih ljudje razvili, da bi zaobšli omejitve in kronično pomanjkanje, značilne za socialistična gospodarstva. Prav te strategije in prakse naj bi pripomogle k razvoju sive in neformalne ekonomije, kar so antropologi označevali (morda idealistično) kot nekakšen upor proti socializmu [prim. Humphrey 1983; Kideckel 1982; Wedel 1986]. Poleg tega je bila večina antropoloških raziskav ekonomskih vprašanjih izvedena predvsem v državah s centralnim planiranjem, kjer je bilo torej gospodarstvo režirano predvsem s strani političnega vrha. V socialističnih državah s centralnim planiranjem ni bilo prostora za razvoj podjetniške gospodarske elite v takšnem obsegu, kakor je bilo mogoče v določenih obdobjih socializma v Jugoslaviji.² Tudi zaradi tega so bili socialistični direktorji kot družbena skupina nekakšna izjema v socialističnem bloku vzhodne Evrope in bivši Sovjetski zvezi, enako pa tudi v antropologiji socializma, v kateri niso bili deležni večje analitične pozornosti.

Raziskava slovenskih direktorjev kot družbene skupine oz. mreže temelji predvsem na antropoloških študijah tehnologije in znanstvenih ved. Te so pozorne na povezave med razvojem znanstvenih ved in dejansko prakso znanstvenikov, da bi bolje razumeli, kako se dejansko razvijejo posamične znanstvene vede in znanost v družbi nasploh.³ Čeprav ne se ne sprašujejo o strokovnosti dela znanstvenikov, si raziskovalci prizadevajo, da bi razvili študije o znanstveni praksi neodvisno od podobe znanosti, ki jo razglašajo sami znanstveniki. V takšnih analizah je uporabljen širši pristop k obravnavi dela znanstvenikov; raziskave namreč temeljijo na podmeni, da znanstveniki niso zgolj strokovnjaki, temveč tudi družbeni akterji, ki delujejo v določenem družbenem, zgodovinskem in političnem okolju. To pomeni, da je treba ugotoviti, kako znanstveniki delujejo v znanstveni sferi in tudi zunaj nje ter kako je njihova dejavnost v različnih kontekstih med seboj povezana.

Na podoben način pa pričujoča analiza temelji na domnevi, da gospodarstvo oz. gospodarsko območje ne deluje samo od sebe kot univerzalna abstrakcija, temveč je pojav, ki je vedno znova ustvarjen v določenem zgodovinskem, političnem in družbenem kontekstu. Poleg tega je v veliki meri sad dela številnih gospodarskih akterjev, ki delujejo v določenem kontekstu. Sem sodi tudi vprašanje podjetništva in, čeprav podjetništvo navidez deluje skoraj kot ideološki pojem v kapitalističnem sistemu, obstaja dejansko samo v praksi delovanja številnih družbeno-ekonomskih akterjev.

Obravnavati socialistične direktorje s takšnega izhodišča je primerno zaradi tega, ker omogoča raziskati skupino, ki je na površju videti kot prvenstveno »strokovna« in da nima posebnih kulturnih oz. družbenih razsežnosti. Prav raziskava

² To je potrdil tudi eden izmed naših sogovornikov, ki je delal tudi na Madžarskem, čeprav naj bi bil tudi Madžarski socializem bolj liberalen.

³ Prva, »klasična« dela o antropologiji tehnologije in znanstvenih ved so zapisali Haraway [1989], Martin [1987] in Traweek [1988]. O aplikaciji tega pristopa k etnografiji slovenskih ekonomistov piše Bajuk Senčar [2001], o intelektualnih temeljih in zgodovinskem pregledu antropoloških študij tehnologij in znanstvenih ved pa Fischer [2007].

slovenskih socialističnih direktorjev kot družbene skupine in morebitnih kulturnih značilnosti njihovih dejanj omogoča, da lahko spoznamo glavne dejavnike in družbenoekonomske prakse, ki so bile temelj za poseben razvoja podjetništva v času socializma med 1960 do 1990.

ČLANSTVO

Eno pomembnih analitičnih vprašanj o družbeni skupini direktorjev zadeva vprašanje članstva oz. pripadnosti mreži. To pomeni, da je treba določiti in analizirati merila oz. postopke, s katerimi so socialistični direktorji sprejemali druge družbene akterje kot člane mreže in so se s tem ločili od drugih družbenih akterjev. V ta namen so bili analizirani tisti odlomki iz intervjujev, v katerih sogovorniki opisujejo, kako so postali direktorji, kako so bili izvoljeni, kdo jih je izbral, itn. Da bi presegli posebnosti položaja vsakega sogovornika, bodo odlomki postavljeni v širši družbeni kontekst. Oris družbenega zemljevida in druge pomembne družbene mreže v svetu, v katerem so se gibali sogovorniki, bodo omogočile lažje ovrednotenje pomena zbranih odlomkov.

Pri prvem pregledu intervjujev se ni pokazal nikakršen razviden vzorec ali model: naši sogovorniki so bili različnih starosti, delali so v različnih gospodarskih dejavnostih in v različnih podjetjih, tudi direktorji so postali v različnih zgodovinskih obdobjih, itn. Pred imenovanjem so imeli tudi različne položaje: nekateri so dolga leta delali v istem podjetju, drugi so postali direktorji zelo hitro po zaposlitvi v podjetju, tretji so bili postavljeni kot direktorji s strani politike. Vsekakor pa se je po podrobnejši analizi pokazalo, da so veljala posebna merila za »vstop« v skupino direktorjev, obstajala so tudi ustaljena pravila in postopki, ki so določala družbeni svet, v katerem so se gibali naši sogovorniki. Seveda so se ta pravila sčasoma spreminjala in razvijala. Bile pa so seveda tudi izjeme. Naposled je treba upoštevati tudi pomembno vlogo partije oz. politike.

PODJETJE

Podjetja so predstavljala osnovno družbeno mrežo v svetu gospodarstva. Pomembna večina sogovornikov je bila zaposlena več let (povprečno 10), preden so bili imenovani za direktorja v istem podjetju. Med tistimi, ki so bili imenovani za direktorja podjetja in so bili prej zaposleni drugod, je večina že imela izkušnje z delom v gospodarstvu. Kaj sta našim sogovornikom omogočila prejšnja zaposlitev in članstvo v osnovni družbeni mreži? Da bi na to vprašanje bolje odgovorili, je neogibno razširiti analitični pogled na celotno poklicno pot naših sogovornikov. Primerjava položajev ob prvi zaposlitvi je pokazala, da je večina imela univerzitetno izobraz-

bo, kar jim je zagotovo omogočilo, da so v podjetju dosegli visok položaj.⁴ Na bolj osnovni ravni je univerzitetna izobrazba za naše sogovornike pomenila prednost pri iskanju in pridobitvi službe. Številni izmed njih so razlagali, da si nikoli niso zamišljali, da bi kdaj koli mogli ostati brez zaposlitve; eden izmed sogovornikov je celo trdil, da mu nikoli ni bilo treba izpolniti nobene prijave za službo.

Mislím, da so ljudje, ki so neki znal, so se iskal, ne. Takrat to sploh ni bil problem, ne. To se men' niti pa sanjal ni, da bi lahko jaz bil brez službe ali kaj takega. To, to, to ni bilo.

Takrat sem imel služb kolk sem hotu, ne. Ker so ljudi potreboval.

V podjetjih je bilo znanje, pridobljeno z univerzitetno izobrazbo iskano, kar potrjujejo različni načini, s katerimi so predstavniki podjetij pridobivali ljudi z univerzitetno izobrazbo. Bodočim strokovnjakom so ponujali štipendije. Nekateri sicer niso bili politično primerni za pridobitev štipendij in ko so izčrpali vse druge možnosti, jih je naposled štipendiralo kako podjetje. Poleg tega so v podjetjih močno spodbujali in financirali dodatno izobraževanje zaposlenih ob delu. Bodočim strokovnjakom so podjetja ponujala ob zaposlitvi tudi stanovanje; v pogovorih so direktorji opisali, kako je tudi bilo med pogajanjem za službo mogoče zaprositi in zahtevati stanovanje ali dodatno zaposlitev za soprogo. Univerzitetna izobrazba je ljudem v svetu gospodarstva omogočila ekonomsko stabilnost v najširšem smislu.

Podjetja so po drugi strani tudi strateško ponujala določene ugodnosti, ko so si prizadevala pridobiti primerne strokovnjake. Sogovornik, ki je vodil podjetja na Gorenjskem, je npr. povedal, da strokovnjakom niso nikoli ponujali stanovanje ali kredite za stanovanje v mestu, ki je veljalo za industrijski *punkt*, kjer je bilo blizu toliko drugih podjetij. Direktor, ki je tudi sam veliko časa namenil kadrovanju, je opisal skrivni program v podjetju, v katerem so nadarjenim strokovnjakom ponujali posebne ugodnosti, vključno z zaposlitvijo za soproge in štipendijami za otroke. Drugi so opisali svoje izkušnje, ko so jih pridobili že kot študente ali kako so sami, že kot direktorji, iskali primerne strokovnjake. V pripovedih so zgodbe oz. anekdote o tem, kako so direktorji »odkupili« ali »ukradli« nadarjene kadre drugemu podjetju. Zaposeliti in obdržati dobre kadre, ki bodo prispevali k razvoju podjetja, sta bili glavni nalogi za vse direktorje, in temu so namenili veliko časa in veliko sredstev. V pogovorih so tako tudi zgodbe o tem, kako so direktorji še po več letih vedeli za morebitne kadre, in jih kot direktorji v novem podjetju tudi našli, kontaktirali in iz njih sestavili novo ekipo.

Za naše sogovornike je bila torej izobrazba eden izmed glavnih pogojev za dobro izhodišče v podjetju, kar pa ne pomeni, da je bila izobrazba edina karakteristika

⁴ Velika večina slovenskih direktorjev ni imela univerzitetne izobrazbe; v Zvezi komunistov so si prizadevali, da bi se direktorji izobraževali in da bi prišli na delovna mesta bolj kvalificirani kadri, vendar pri tem niso bili ravno uspešni. Praviloma je bila v najbolj uspešnih podjetjih stopnja izobrazbe vodilnih kadrov višja, bolj so cenili znanje in strokovnost. O izobrazbeni strukturi direktorjev piše v tej knjigi J. Prinčič [2008] »Direktorska funkcija v jugoslovanskem socialističnem gospodarskem sistemu«.

potencialnega direktorja, pa tudi ne zagotovilo za uspešno poklicno pot v podjetju. Kako so naši sogovorniki sploh postali kandidati za direktorski položaj? Kakšni so bili tehnični in družbeni pogoji, ki jih je moral morebitni kandidat izpolniti, da bi bil ocenjen kot primeren človek za direktorski položaj?

EKIPA

Naši sogovorniki so si pridobili najboljše izkušnje in razvili svojo strokovnost prav kot člani direktorjeve ekipe. Vsi tisti sogovorniki, ki so postali direktorji v podjetju, kjer so bili zaposleni ves čas, so nekaj ali več let tesno sodelovali s prejšnjim direktorjem kot člani njegove ekipe. Direktorji, zlasti tisti, ki so vodili podjetja od 60. let, so praviloma zbrali določeno število ljudi, ki so jim pomagali pri oblikovanju in uresničevanju vizije razvoja podjetja. Direktor je lahko sestavil veliko, 30-člansko ekipo, ki je delovala kot kolegij; lahko pa je imela samo tri člane, kakor je opisano v odlomku:

Sedaj smo bili trojka kompletna, smo se tako včasih ... iz vseh treh narediš tri normalne, drugače je vsak nekam bolj ... no, na svojem področju boljši. In delali smo kot trojka, in nikoli nismo smeli biti vsi odsotni, ampak zmeraj je eden bil v tovarni, tudi na službeno pot, da bi šli vsi tri, kje pa...

Direktorji, ki so jih sogovorniki imeli za »velike direktorje«, ali tiste, ki so postavljali podjetja v poznih 50. in zgodnjih 60. letih, so bili poznani kot močne avtoritete v lastnem podjetju. Prizadevali so si, da bi ob sebi zbrali strokovnjake, ki bi jim pomagali uresničiti njihove razvojne načrte. Dolgoletni član takšne ekipe, ki je pozneje sam postal direktor istega podjetja sredi 70. letih, je opisal »timsko dimenzijo« vsakdanjega dela v podjetju:

Moram rečt, da vse, kar se je zgodilo, se je zgodilo vedno z večimi, ne. Nikdar en sam delal nekaj. To ni, to ni bil tak, ne. To je blo vedno timsko delo, kar se tega tiče, ne. Tko da tud, odkod je priletela prva ideja, jaz ne znam definirat, ne. Ampak bistveno je pa blo to, da smo se mi vedno na neki, vedno smo se pa uskladili. Vedno smo bili, ne. Ni blo tko, da bi eden komandiral, pa nič drugač. To, moram rečt, da tega ni blo, ne, ne. To jaz tud mislim, da ni mogoče, v taki organizaciji razvejano, to tud ni mogoče, da bi eden imel v vsem prav.

Večina sogovornikov je bila zelo zgodaj na svoji zaposlitveni poti v podjetju vključena v direktorjevo ekipo. Pogosto so jim bili kmalu zaupani za razvoj podjetja pomembni projekti, tudi taki, ki so bili povezani z izvozom, s pridobivanjem tujih licenc, z ustanovitvijo ali vodenjem skupnih naložb ali z drugimi projekti v zvezi z zunanjo trgovino. Čeprav je moral vse takšne projekte formalno odobriti delavski svet, so bili člani direktorjeve skupine tisti akterji v podjetju, ki so zasnovali projekte, jih izvajali in morali reševati tudi morebitne težave pri njihovem uresničevanju. Prav s takšnimi nalogami so imeli možnost, da si pridobijo nove in pomembne

izkušnje in sodelujejo pri razvoju podjetja. Udeležba pri projektih v tujini je tudi pomenila, da so sogovorniki s tem pridobivali tudi pomembno razgledanost in izkušnje o poslovnem delovanju v Jugoslaviji, vzhodnih in zahodnih državah.

S sodelovanjem pri pomembnih nalog in ob dnevnem upravljanju podjetja so člani ekipe prispevali k uresničevanju vizije razvoja, ki jo je v veliki meri določil direktor. Njen cilj je bil zagotoviti dolgoročni uspeh podjetja in v tem pogledu se je razvojna vizija prenašala z enega direktorja do drugega. Nekateri sogovorniki so bili zelo zgovorni v zvezi z dolgoročnim razvojnim načrtom svojega predhodnika, drugi so pa zatrjevali, da je bil uspeh, ki so ga v podjetju doživeli pod njihovim vodstvom, dejansko sad pomembnih odločitev, ki so jih sprejeli pred leti pod vodstvom prejšnjega direktorja. Dva sogovornika sta celo predstavila kontinuiteto v razvojni viziji svojega podjetja skozi tri, celo štiri generacije direktorjev.

Ekipa je bila v tej vlogi najpomembnejša mreža zaposlenih v podjetju, bila je tudi osrednja pri oblikovanju identitete in profila podjetja. A kako se je potencialni direktor razločeval od drugih v ekipi glede na naloge, ki so jih izvajali? Kako je bil direktor izbran oz. imenovan? Ob prvem pregledu pripovedi naših sogovornikov o izkušnjah, ko so sami postali direktorji, je mogoče ugotoviti, da je odlomke pripovedi težko analizirati in da so opisani procesi zapleteni oz. razpršeni. Izbiranje naslednika za mesto direktorja ni bil jasen, tehničen proces, v katerem bi bil kandidat tisti, ki je bil najsposobnejši, da prevzame direktorski položaj.⁵ Izbira novega direktorja tudi ni potekala tako, da bi direktor postavil svojega naslednika, marveč je to bil proces, v katerem so sodelovali številni družbeni akterji in v zunaj podjetja. Poudariti je treba dejstvo, da je bila sprememba, menjava v vodstvu podjetja proces, prek katerega lahko bolje razumemo kulturo podjetja in vlogo direktorja v njem kakor tudi razmerja med podjetjem in med širšem družbeno-političnim okoljem.

Skoraj vsi sogovorniki, ki so opisovali, kako so postali direktorji, so izražali presenečenje nad tem, da so bili izbrani kot kandidati za direktorsko funkcijo. Presenečenja ne gre interpretirati zgolj kot izraz nekakšne skromnosti, temveč kot dokaz dejstva, da je prva faza izbire potekala na zelo neformalen način; dogodki in pogovori, ki so jih opisali sogovorniki, so tisto, kar je potekalo za kulisami. Pripovedi se dotikajo prav tistih prvih korakov, ko je bilo sogovorniku ponujeno mesto direktorja. Kdo je imel pooblastila, da je izrekel takšno ponudbo in kdo je naposled potrdil kandidata?

V tem kontekstu je treba poudariti, da je partija oz. politična oblast, navadno na občinski ali regionalni ravni bdela nad gospodarstvom, hkrati pa je na tem področju obstajala določena stopnja avtonomije. Razsežnosti avtonomije, ki je bila dopuščena področju gospodarstva, se je v času spreminjala in se kazala na različne načine. Poleg tega je bil partijski oz. politični nadzor nad posamičnim podjetjem povezan z interesom politične oblasti (lokalne ali republiške) v podjetju. Sogovor-

⁵ Tu velja omeniti, da se osredotočamo predvsem na pripovedi direktorjev, na njihovo samopredstavitve in ne na formalne postopke (razpisi, itn.), ki so veljali v različnih obdobjih socializma.

nik je ob vprašanju o vlogi politike poudaril tudi finančno stanje podjetij. Tako je postavil razloček med t. i. paradnega konja slovenskega gospodarstva, ki je lahko pritegnil veliko več pozornosti (in s tem tudi neogiben politični nadzor) s strani politike, in kako manjšo tovarno. Običajno je namreč bilo, da so v primeru, če se je kakšno »pomembno« podjetje znašlo v težavah, posegli partijski predstavniki, in to ne le s finančno pomočjo, marveč tudi z zamenjavo celotnega vodstva podjetja.

Avtonomija gospodarskega področja direktorjem ni dopuščala popolne oblasti nad poslovanjem podjetja, še zlasti ne po uvajanju zakona o združenem delu v 70. letih. Vsi direktorji in skoraj vsi člani vodstva podjetja so morali biti člani partije, sama stranka pa je imela svoje predstavnike v vsakem podjetju. Vsi naši sogovorniki so bili že člani Zveze komunistov, ko so zasedli direktorski položaj. Nekateri sogovorniki so poudarili, da se niso želeli včlaniti v ZK, vendar so jih njihovi direktorji naposled prepričali. Precej je bilo tudi tistih, ki so pa bili člani partije iz mladih let. Sogovornik je pripovedoval, kako mu je njegov direktor razlagal, da ne bo mogel napredovati, če se ne bo včlanil v ZK:

prej so me večkrat vabil, da naj vstopim, v, v, partijo, ne, in jaz sem to vedno odklanjal. Sem reku, jaz to ne rabim, to ni moj, bi rekel, ne razumem se na politiko in me ne zanima. No, ampak pol je ---, ne, ko sem tole delal, pa smo praktično na konc bli, je rekel, posluš, je rekel, jaz ti, ne morem nič več in boljšega narest, ne, je reku, za božjo voljo, ne bod trmast, je reku, vpiš se, je reku, saj te ne bo nič, je reku, nihče ti ne bo nič hotu, ne. In tako sem jaz postal član Zveze komunistov leta 19--.

Vloga partije se je v gospodarstvu kazala tudi pri izbiri direktorjev. To, o čemer so anekdotično pripovedovali sogovorniki, so bili neformalni pogovori med kandidatom direktorjem oz. drugim članom direktorjeve ekipe. Večina naših sogovornikov je tudi omenila, da so najprej odklonili ponudbo; ob tem se vsiljuje vprašanje, zakaj ne bi ambiciozni, delavni strokovnjaki z navdušenjem sprejeli ponudbo za tako pomemben položaj. Naslednji navedek nakazuje, da se pojasnilo deloma skriva v dejstvu, da postati direktor ni bilo le vprašanje posameznika, ki bi prevzel ta položaj, temveč veliko več: šlo je za vprašanje vodstva in razmerij med vodilnimi delavci v podjetju:

No, in potem sem jaz se usedu na štiri oči z tema dvema direktorjema, z vsakim na štiri oči ... velike avtoritete, zlo sem jih cenu pa spoštoval, super delavca in vse ... in ... sem reku: 'Poslušate, meni tega ni treba, meni tega ni treba', ne, Ampak ... e, sta rekla. 'Ne, midva te podpreva, ker če ne ti, potem nam bodo nekoga poslali not', ne ... 'Pol bo politika nekoga poslala not', ne ... Kar pa bo ... ker tu pa je specifika, ti morš tu poznat specifiko ---, proizvodnje, in tako naprej ... In potem, ko smo se mi po tem dogovorli, ja: 'Midva te bova podpirala, absolutno podpirala', in sta me podpirala. Ee ... 'gremo, pa bomo to delali naprej', ne. Po tem, na ta način sem se jaz odloču za prevzem generalnega direktorja.

V: Ste imeli konsenz splošni.

Ja, ja, torej, najmočnejša direktorja. Ostali nižji so pa bili že itak moji kolegi. In s

študija, ne, ee, mlajši, tak da pri teh mlajših sem pa bil že neka avtoriteta. Ampak ne zato, da bi se tak obnašal, ampak z delom, sodelovanjem in tako naprej so me sprejemali. Tak da, tak da je blo to lažje ... No, in takrat, pol smo začeli to zadevo furat naprej.

Vprašanje iskanja naslednika za položaj direktorja ni pomenilo nadomestiti le vodja podjetja, temveč je prizadevalo tudi širšo vodstveno ekipo. S stališča ekipe je bil ključ za uspešne nadomestitve direktorja v tem, kako kar najbolj zmanjšati »zunanje« vplive na izbor novega direktorja, kar je predvsem pomenilo kar najbolj omejiti vlogo politike: *Ker če ne ti, nam bo politika nekoga poslala not.* Da bi se jim posrečilo minimizirati »zunanje« vplive, je moralo vodstvo samega podjetja doseči soglasje o enem kandidatu, ki bi bil sprejemljiv za vse. To je bila oseba, ki so jo mogli vsi sprejeti kot svojega človeka; oseba, ki je dobro poznala podjetje od znotraj; oseba, na katero se je bilo mogoče zanesti kot na člana ekipe in ki je bila sposobna pridobiti podporo drugih članov vodstvene ekipe. Če se je posrečilo postaviti na direktorski položaj svojega kandidata, je bilo hkrati mogoče obdržati svojo vizijo razvoja podjetja. V navedku je opazno tudi, da se oba direktorja, ki skušata prepričati sogovornika, sklicujeta na njegovo domnevno identiteto kot člana ekipe in člana podjetja; to pa sta bili pripadnosti, identiteti, ki bi bili sicer ogroženi od zunaj. Poleg tega sta mu oba direktorja obljubila pomoč, ki se, sodeč po zadnji vrstici (*pol smo začeli to zadevo furat naprej*) se nanaša ne samo na kandidaturo, temveč tudi na vodenje podjetja.

Vodstvo podjetja je imelo pomembno vlogo pri določanju novega direktorja; njegova odobritev novega kandidata je bila predpogoj za direktorjevo uspešno delo in za nadaljnji uspeh podjetja. Med sogovorniki je bil tudi posameznik, ki ga je pridobil v podjetje direktor, in sicer s posebnim namenom, da bi namreč po njegovi upokojitvi prevzel direktorski položaj. Vendar se to ni zgodilo čez noč. Direktor je sledil »pravilom igre«: najprej ga je zaposlil in ga nato vpeljal v svojo ekipo. Šele po skoraj dveh letih se je upokojil in takrat je naš sogovornik zasedel njegovo mesto, domnevno s podporo drugih članov vodstvene skupine.

Da se strategija imenovanja kandidata za direktorja iz samega podjetja posrečila, je bilo potrebno poznati strategije in minimalizirati moč politične oblasti. V praksi je to pomenilo, da je le potrdila kandidata – člana Zveze komunistov, ki so ga (na formalen ali neformalen način) predlagali vodstveni delavci podjetja.

Navedek ponazarja, kako sogovornik omenja vlogo politične oblasti v pripovedi o tem, kako je postal direktor:

so pa tile naši --- rekli, nič, nič, zdajle boš pa ti šel za generalnega direktorja ... Ker takrat je bil direktor en ---, ne, in on je bil na tem, da je imel dost in je šel v penzijo pa to in v glavnem so pol te gospodje pol mene, ne ... Jaz ne vem, s kom so se pogovarjali in s kom ne, mene nihče ni od politikov poklical in to nič: to smo se zmenili in so rekli, da to velja. To so ti politiki notrajni, so ti rekli, mi smo to vse vprašali in to je vse v redu, ne ne. Tako sem jaz prišel za generalnega direktorja ---.

Pomembno je poudariti, da nobeden izmed naših sogovornikov ni omenil, da se je šel sam pogajat oz. prosit za potrditev kandidature; to je bilo vedno narejeno na skupinski ravni. Člani vodstvene ekipe oz. drugi predstavniki podjetja so predstavili predlog podjetja in se dogovorili s predstavniki partijske oblasti; to je vključevalo tudi »lobiranje« pri predstavnikih partijske oblasti v samem podjetju (»notranjimi politikami«), ki so jih naši sogovorniki imeli za pomembne akterje pri izbiranju naslednika.

Ob zamenjavi direktorja sta tako opazna dva procesa: eden je potekal v samem podjetju, predvsem med vodstveno ekipo in »notranji politikami«, drugi pa na ravni politične oblasti. Zanimivo je, da sogovorniki v tem kontekstu niso nikoli omenili vpliva delavskega sveta ali lokalne oblasti, čeprav sta tudi ta organa imela pomembni vlogi pri tem postopku. V obeh procesih so imeli družbeni akterji svoja merila za oceno kandidata, čeprav je tu pozornost veljala predvsem tistemu procesu, ki je povezan s člani tehnokratskega oz. gospodarskega področja v podjetju. Številni dejavniki vplivajo na način, kako poteka menjava direktorja; med njimi so v ospredju predvsem interesi vsake sfere in mera, do katere se v vsakem posamičnem primeru interesi obeh sfer dopolnjujeta namesto izključujeta. Rezultati so bili zelo različni: od tega, da je bil potrjen kandidat, ki so ga predlagali predstavniki podjetja, do tega, da se je partijska oblast odločila postaviti svojega kandidata za direktorja in celo nadomestila vse vodstvo podjetja.

Omenjeni so bili primeri, podobni obema skrajnostma, in tudi vmesne rešitve. Zanimivo je, kako se je pri izbiri morebitnega »notranjega kandidata«, ki so ga pogosto omenili naši sogovorniki, mobilizirala vodstvena oz. strokovna mreža. Poleg tega pa je mogoče v tem okviru analizirati razmerje med direktorjem in drugimi člani vodstva podjetja. In naposled sogovorniki pripovedujejo, do katere mere je lahko politika posegala pri menjavi direktorjev in kako so člani vodstva sodelovali s političnimi veljaki. Prav to družbeno in politično vzajemno delovanje (v obliki lobiranja, neformalnih pogajanj na več ravneh itn.) med obema mrežama je bilo tisto, ki je naposled določilo in »ustvarilo« novega direktorja.

Kaj je potem mogoče povedati o specifičnosti direktorjev kot družbenih akterjev ali članov družbene mreže? Na podlagi dosedanje obravnave pravzaprav zelo malo glede na to, da je bila obravnava namenjena predvsem direktorjem v posamičnih podjetjih in ne direktorjem kot skupini. Postati direktor ali član direktorske mreže je bil proces, ki praviloma ni neposredno zadeval drugih direktorjev, temveč je bil rezultat pogajanja med glavnimi družbenimi mrežami in akterji. Vzajemna delovanja so bila zaradi posebnosti vsakega primera lahko zelo različna. Po drugi strani pa je članstvo direktorjev v več mrežah – vključno s strokovno mrežo v podjetju in partijsko mrežo – pomemben del njihovega družbenega sveta in njihove identitete. Ker ima družbena identiteta direktorjev očitno več ravni, je analitično pomembno, da so obravnavane vse družbene vloge direktorjev in da so tako postavljene v primeren kontekst družbene dinamike in interakcije med samimi direktorji.

IZOBRAŽEVANJE DIREKTORJEV

Drugo pomembno vprašanje za razumevanje delovanja družbene skupine oz. mreže je, kako se reproducira. Kako postanejo kandidati polnopravni člani določene skupine? S kakšnimi mehanizmi razpolagajo člani, da izobražujejo svoje člane in jim tako omogočajo tisto strokovno ter družbeno znanje, ki je potrebno, da postanejo uspešni člani mreže in uspešni direktorji? Ali so med direktorji tudi takšni, ki so poklicani, da pomagajo in vodijo nove člane?

Ko govorimo o izobraževanju, mislimo predvsem na pridobivanje tistih veščin in mehanizmov, ki presegajo formalno izobrazbo; ni namreč neogibno, da je znanje, ki so ga direktorji ocenili kot nujno za razvoj svoje strokovnosti, pridobljeno na univerzi ali v drugih izobraževalnih ustanovah. Poleg tega bi bilo pomembno ugotoviti, ali je skupina kot taka pridobivala in kopičila tako družbeno znanje, za katerega so ocenili, da ga je potrebno predati novi generaciji direktorjev.

Na najsplošnejši ravni je mogoče reči, da se velik del izobraževanja strokovnjakov potekal v samem podjetju. Za naše sogovornike je bilo izobraževanje velika prioriteta. Večkrat je moralo podjetje samo zagotoviti tisto dodatno izobraževanje, ki so ga ocenili za potrebno za svoje zaposlene, če ni bilo druge ustanove, ki bi to omogočala. Obstajale so tri vrste izobraževanja: formalno izobraževanje, izmenjava kadrov ali staži in mentorsko svetovanje.

Formalno izobraževanje je zajelo vse od tega, da je vodstvo podjetja pošiljalo svoje kadre v obstoječe ustanove, do tega, da se je vodstvo odločilo, da v podjetju oblikujejo primerne programe za svoje zaposlene. Programi so vsebovali vse od tehničnega izobraževanja do učenja jezikov, trgovske spretnosti in primerno profesionalno vedenje, predvsem za tiste, ki bi imeli podjetniške stike s tujimi poslovnimi partnerji. Seveda podjetja so vedno koristili obstoječe izobraževalne programe ko je to bilo možno, zlasti ko je to zadevalo osnovno tehnično izobraževanje ali učenje jezikov. Znanje tujih jezikov je bilo zelo pomembno, zlasti za vodstvene kadre v podjetju. Zanje je bilo znanje tujih jezikov pogoj za uspešno poslovanje v tujini. V intervjujih so številne anekdote o tem, kako je vodstvo podjetij pripravljalo svoje ekipe, da bi uspešno izboljšali izvoz podjetja: prva stvar, za katero so se odločali, je bil prav vpis pomembnih strokovnjakov v jezikovne tečaje:

So prišli k meni ... in smo najprej se pogledali pa smo rekli, dajmo pogledat, kdo zna kakšne jezike, ne, ne. Tle se začne stvar, ne. In pol smo ugotovili, da vsi neki jecljamo tako mal, znamo nič, ne, ne, Nakar smo, sem reku nič, to je treba zdaj to presekat, ne, ne. In smo šli na, takrat je že obstojala ta šola tujih jezikov tle v Ljubljani, in smo za vse te ljudi, plus kolegi plus vodilne, za ene štirideset ljudi smo se zmenili za šolo. Mi smo šli za štiri mesece v šolo, in sicer štiri na teden, štiri ure popoldan. Mm. In smo si raztalal jezike. --- je reku, jaz sem malo v nemško šole hodil, jaz bom nemščino imel, ti mej angleščino, ta ma francoščino in smo šli. Štiri mesece smo trdo vsak, praktično vse dneve popoldan smo šli v šolo. Smo rekli, tle se stvar začne, brez tega ne gre, ne.

V naslednjem odlomku sogovornik nadaljuje pripoved s pojasnilom, da se je na podlagi izkušenj vodstvo podjetja odločilo, da ustanovi svoj lasten program. To je bilo, ko so se odločili razširiti svojo zunanjetrgovinsko mrežo in v izobraževanje so vključili tudi tehnične sodelavce:

Pol smo ugotovili, da ne samo jeziki, da je treba tudi druge stvari tem ljudem, ki naj bi šli ven, dat. In smo ustanovil svojo zunanjetrgovinsko šolo. Mi smo ... trajala je dvanajst mesecev, in to internatskega tipa. Mi smo dvajset, petindvajset ljudi za eno leto ven vzeli iz posla, jih dali, en cajt so bili v ... v tistem hotelu tamle v ---, ne, v ta starem, ne, pol smo, pol je bla en cajt tlele v ----, v tem hotelu, in to je bila šola, kjer smo te, ker smo hotel ljudi, ne, navadit se samo ... dal smo jim pa vsa potrebna znanja za delo v zunanji trgovini, ne. Vključno s tem, kako naj se obnašaš, kadar v hotelu greš, pa tak, ne. Mislim, hočem povedat podrobno, kolk daleč, ne, en, da smo jim dopovedal, ne, da da se ven ne hodi na potovanja zato, da da štediš dolarje, ampak ti dolarji so zato tam, da se dostojno lahko obnašaš zunaj, ne. No in, mislim, v tem smislu je bla ta šola, ne. In, in ta šola je delovala skozi pol, ne, desetletje, ne, ne ... Hočem povedat to, da je osnovni koncept bil tako vrsto, ee vrste industrijo ni mogoče pod našimi pogoji konkurenčno v svetu delat, če nisi v svetu not, če nisi prisoten, če nisi, ne, če nimaš tega pravega stika, ne.

To je zgled, kako se je elitna mreža podjetja z direktorjem na čelu odločila, da ustanovi svoje programe, namenjen predvsem temu, da bi zadovoljili potrebe podjetja. Razvidno je tudi, kaj vse je bilo vodstvo podjetja pripravljeno storiti, da bi podjetje kadrovsko razširili oz. razvili, zlasti če so načrtovali, da bo razvoj temeljil na mednarodni širitvi podjetja in na doseganju konkurenčnosti na svetovnem trgu. Druge ekipe so, da bi uresničile svojo vizijo, morale ustanoviti celo tehnične izobraževalne programe za zaposlene, ker takratni akademski programi niso mogli sprejeti tolikšnega števila študentov ali niso ponujali dovolj visoke ravni izobraževanja, ki so ga podjetja potrebovala. Nekatera večja podjetja pa so namesto ustanavljanja lastnih programov sponzorirala širitev akademskih programov, kar jim je omogočilo dejavno vlogo pri določanju osnovnih vsebin izobraževalnih programov.

Nekateri so se smejali, ljudje naokrog, ampak to so bili kasneje najboljši kadri. On je šest mesecev, ali štiri mesece bil v centru, ki smo ga mi lastni meli za izobraževanje svojih kadrov. Ker nam ni uspela šola filati tolk kadrov, kolko smo mi, da smo bili rabli, smo ustanovili svojo in razen tega smo mi tu vzgojili tud najboljše kadre not. Ker mene, e,e, ne me napačno razumet, ni interesiralo to, da ti naši ljudje vejo, kje se je Napoleon rodil in umrl, ampak da poznajo --- proizvodnjo. Na fakulteti ---- pa ----- proizvodnje takrat še ni bilo...

Druga, večkrat omenjena in pomembna oblika izobraževanja je bila izmenjava strokovnjakov med podjetji. To prakso so največkrat omenjali tisti direktorji, ki so imeli skupne naložbe s tujimi partnerji. Ti so bili med slovenskimi podjetji v manjšini, vendar je seveda razumljivo, da je bila institucionalna izmenjava zaposlenih v teh primerih zelo pogosta, saj so morali zaposleni v domačem podjetju pridobiti čim več znanja ter tehnične usposobljenosti v tujem podjetju, da bi skupna naložba

uspela. Tisti, ki so imeli izkušnje s skupnimi naložbami, so razlagali, kako so se razvijali stiki s partnerji iz tujine; sčasoma se je ustvarilo enakovredno razmerje s partnerji, pri čemer je bilo glavno, da so tehnični strokovnjaki v Sloveniji prevzeli znanje in tehnologijo tujega partnerja in ga bili zmožni tudi razviti na svoj način. Eden izmed naših sogovornikov je tudi pojasnil, kako se je tuji partner ponudil, da bi prodajal v tujini izdelke, ki so jih razvili Slovenci. To pomeni, da dinamika skupnih naložb ni vedno sledila modelu, da je tuj partner ponujal tehnologijo in trženje, medtem ko so Slovenci dajali surovine in delavce.

Pomembno je tudi, da niso samo slovenski strokovnjaki odhajal k tujemu partnerju, temveč so predstavniki tujega partnerja prihajali za določen čas delat v Slovenijo. Izmenjave v obe smeri so tudi potrdili drugi sogovorniki, ki niso imeli institucionaliziranega stika s tujim partnerjem prek skupnih naložb; pripovedovali so številne anekdote o izmenjavi strokovnjakov, informacij in tehnologije. Izmenjave ali sodelovanje na ravni podjetij so zajele več ravni, od tehnološke do administrativne: od sodelovanja glede tehniških vidikov produkcije do izvedbe sistema nadzora nad kakovostjo izdelkov in posodobitve računalniških sistemov pri proizvodnji in administraciji podjetja.

Omenjene izobraževalne prakse so bile dostopne skoraj vsem zaposlenim po podjetjih, mentorska metoda izobraževanja pa je bila pridržana predvsem za tiste zaposlene, ki bi jih mogli označiti za možne kandidati za direktorski položaj; to so bili člani direktorjeve ekipe, najvišje strokovne mreže v podjetju. V ekipi so imeli člani tesne profesionalne stike z direktorjem in z drugimi izkušenimi strokovnjaki v ekipi, ki so delovali kot mentorji. S tesnim delovnim stikom in opazovanjem delovanja vzornikov so pridobivali bogato znanje. Številni sogovorniki so omenili, da so bile te izkušnje zanje najpomembnejše pri razumevanju delovanja podjetja in za oblikovanje lastnega načina poslovanja. Za večino je bil mentor sam direktor:

Moram rečt, da verjetno se jaz ne bi nikoli odločil tako hitro za to funkcijo generalnega direktorja, ko je --- šel, če ne bi služil teh dveh direktorjev. To sta bila izredna ... to sta bila izredno velika direktorja, izredno širokopotezna. --- je bil izredno širokopotezen, --- je potem to zadevo nadaljeval. In to je za mene bilo seveda šola super ker, ker, ker sem se mogoče lažje po tem odločil za to, da sem šel na to delovno mesto.

Člani ekipe so imeli možnost opazovati delovanje vodstva podjetja in tudi sodelovati z direktorjem v procesu nadaljnjega razvoja podjetja. V praksi je to pomenilo, da so jim dodelili najpomembnejše in dinamične projekte. Po vlogi, ki so jo imeli člani notranje strokovne mreže pri dnevnem poslovanju podjetja, so imeli poleg direktorja najdejavnejšo možno vlogo v kulturi podjetja. Ta je bila za večino sogovornikov najučinkovitejša »šola«.

Vse omenjene družbene prakse in mehanizme so se razvijali v okviru podjetja. Do neke mere to ni presenetljivo, saj so v veliki meri so direktorji v intervjujih pripovedovali o graditvi podjetja (*company building narratives*); pri tem pripovedova-

lec prepleta zgodbo o lastni poklicni poti z razvojem podjetja, ki ga je več let vodil; govori hkrati o lastnem, osebnem uspehu in uspehu podjetja, tako da včasih obeh zgodb skoraj ni mogoče ločiti. Čeprav je direktor na samo podjetje, se družbeni svet, v katerem živi, ne konča pri vratih podjetja. Daleč od tega: direktorji so imeli družbeni status, ki jim je omogočal dostop do različnih elitnih družbenih področij in elitnih družbenih mrež, vključno z mrežo, ki jo sestavljajo drugi direktorji. Čeprav je interakcija med partijsko mrežo in strokovno mrežo podjetniškega vodstva oblikovala oz. določila direktorja, so na drugi ravni direktorji ustvarili lastno družbeno mrežo zunaj meja posamičnih podjetij, in to na podlagi različnih stikov in vzajemnega delovanja na več ravneh.

MREŽA DIREKTORJEV

Na podlagi načinov, kako so se sogovorniki izražali, ko so omenjali druge direktorje, je mogoče reči, da so jih imeli za svoje kolege. Direktorji so bili na najosnovnejši oz. formalni ravni povezani med seboj, ker so predstavljali podjetje navzven in so tako prevzeli vodilno komunikacijo med podjetij. Vendar so bili stiki med direktorji v družbeni mreži tudi manj formalni. Kakšna je bila oblika te mreže, kako je vplivala na delovanje direktorjev kot družbene akterje ter kakšna je bila njena funkcija na širšem politično-gospodarskem področju?

Kakšne vezi so identificirali direktorji, ko so govorili o drugih direktorjih? Skupno ozadje vseh družbenih odnosov med direktorji je bila gospodarska dejavnost. Poslovali so z drugimi direktorji in pri tem so bile značilnosti medsebojnih odnosov rezultat več dejavnikov: narava posla, profil podjetij, gospodarska panoga, vizija podjetij in navsezadnje tudi osebni značaj direktorja. Ob tem je treba upoštevati še razvoj oz. spremembe, ki jih je gospodarstvo doživelo v letih socializma. Stiki med direktorji so seveda lahko presegali gospodarsko področje, zlasti če so imeli tudi še drugačne odnose s svojimi kolegi: bili so lahko prijatelji že od študentskih let ali so bili doma iz istega kraja, imeli so podobne interese ali konjičke, zlasti športne. V anekdotah je mogoče razbrati vez, pri katerih ne gre videti le gospodarske motive, pomembno je raziskati družbeno dimenzijo teh zvez in razumeti širši pomen teh zvez za direktorje, ki so vsi skušali uspeli v vedno spreminjajočem se političnem in gospodarskem okolju.

Ena najpogostejših oblik teh zvez so bili dobaviteljski odnosi, pri čemer je eno podjetje priskrbelo surovino za drugo. Upoštevajoč primanjkljaje, značilne za vse oblike socializma, dobaviteljski odnosi niso nikoli bili preprosti ali samoumevni. Pridobitev, kupovanje in prodaja surovin so bili procesi, ki so potekali na podlagi izdelanega sistema menjav in uslug, ki so jih nekateri direktorji preoblikovali v večino in se z njimi prilagajali spremembam v gospodarstvu. Direktor je moral dobro poznati trg in strateško uporabiti svoje vezi in stike z drugimi direktorji in

drugimi pomembnimi družbenimi akterji, da bi lahko pravočasno ustregel vsem dobaviteljem. Takšni stiki so predstavljali nekakšen osebni kapital v tem smislu, saj ga je direktor gojil sam. Ta kapital in te vezi se po njegovi upokojitvi niso avtomatično prenesli na novega direktorja. Novi direktorji so morali sami najti način, kako navezati stike z drugimi direktorji, da bi počasi gradili svoj »portfelj« in kapital. Primerilo se je tudi, da so starejši, izkušenejši kolegi pomagali mlajšim navezati pomembne kontakte:

Kupovali smo jo v bistvu v železarnah ... samo do so zelo neradi železarne dajale, vam sam primer povedal. No bilo nobenega materiala brez težave iz ---, pol pa župan je z mano šel generalnemu direktorju železarne v ---, ---: a veš kaj, fant, tista zažurana fabrika naj kdo drug rešuje, je namo mi! ... Sem rekel, saj ste podpisal, saj tle v elaboratu piše, da boste toliko in toliko ... Ja, kaj se vse v elaboratu napiše (smeh)! Pol mu je bilo žal. Je rekel, no, fant, te bom jaz eno pismo za --- pisal. To je bil generalni direktor --- železarne. No, in sem jaz s tistim pismom šel, pa se je pol v --- izboljšal.

Nekateri direktorji so pripovedovali, kako so tudi pomagali kolegom dobiti posle v tujini prek lastnih kontaktov, in s tem pokazali, kako so pomagali kolegom ureničiti njihove gospodarske ambicije. Vendar te usluge niso bile zgolj človekoljubne, temveč predvsem strateške. Na drugi strani so bili tudi primeri, da so direktorji sklepali pogodbe z drugimi direktorji, da bi zagotovili, da njihova podjetja ne bi izvažala izdelkov v določene države, ker bi bila to konkurenca lastnemu podjetju:

Vsa naša --- industrija v JU je pa v glavnem bila koncentrirana v Rusijo. In tudi tu so bili kontingenti, izvozni, ki so se delili v Beogradu enkrat na leto. Im mi smo tam kljub temu neke kontingente dobivali. Te kontingente smo prodajali pod mizo drugim jugoslovanskim firmam.

V: Aja, to je bilo kot prometne dovolilnice za izvoznike?

Tako, tako. Ker je bil naš interes, do oni ne zaživijo na zapadu.

Poleg mehanizmov, ki so jih direktorji uporabljali prek svojih zvez, da bi zaščitili svoje interese, se jim je s kolegi prek gospodarskih vezi ali transakcij posrečilo rešiti skupne težave. Eden izmed osrednjih problemov, ki je bil breme za vse socialistične direktorje, so bile devize – vedno jih je bilo premalo in večino deviz, ki so jih podjetja pridobila s svojimi posli, je pobrala država. Vsako podjetje se je sprijemalo z izzivom, kako pridobiti dovolj deviz, da bi lahko na zahodu kupili ves material, surovino, potrebno za nemoteno produkcijo. V zvezi s tem so direktorji iznašli nekakšen »legalen« način, kako priti do potrebnih deviz: devize so kupovali s sklepanjem pogodb oz. samoupravnih sporazumov sami med seboj. Navedek govori o položaju podjetja, ki je potrebovalo devize za uvoz surovin in posrečenem direktorjevem poskusu, da je našel primerne partnerja, s katerim je lahko sklenil pogodbo:

To se pravi, da če ti hočeš narest tale izdelek, moraš, moraš imeti devizna sredstva. Pol smo pa imel vse mogoče načine. Mi smo imel tudi samoupravne sporazume

... Ko se je spremenila zakonodaja enkrat, je blo možno podpisat samoupravni sporazum za združevanje deviznih sredstev. Takrat smo mi, ee podpisali s turističnim organizacijam, in sicer prvo z ---, po tem pa v ----..., in sicer smo združevali sredstva za izgradnjo hotela pri njih in da bi devizna, iz deviznega priliva oni nam določena sredstva po uradnem tečaju prodajal oni pol nam ... Ampak po tem je nekdo rekel, da to ne gre naprej, in so tile aranžmaji tudi propadli.

Lahko trdimo, da so bili direktorji med seboj povezani najprej zaradi ekonomskih potreb, še zlasti, ker so vsi delovali v istem gospodarskem in političnem kontekstu socialističnega samoupravljanja. V tem sistemu so s sklepanjem poslov zgradili učinkovit sistem menjav in kroženje informacij, uslug in gospodarskih priložnosti. Novi direktorji so se morali naučiti, kako poslovati v tem okolju z vključitvijo v mrežo svojih kolegov; tako so se naučili, kaj lahko ponudijo sami in kaj lahko pričakujejo od svojih kolegov. Vezi in kroženje uslug so jim omogočile najti svojo pot v sistemu socialističnega gospodarstva na učinkovitejši način in se dokopati so rešitev za trajne probleme, npr. pomanjkanje deviz, česar večina direktorjev sama ni mogla rešiti. Gospodarsko sodelovanje in vezi so ob zagotavljanju skupne ekonomske koristi okrepile tudi družbene vezi med direktorji.

V praksi seveda ta mreža ni delovala tako zelo idealno, kakor bi mogli sklepati na podlagi zgoraj zarisane skice. Najprej je treba poudariti, da so bile vse interakcije med direktorji prostovoljne in so jih v precejšnji meri motivirali interes in tudi osebne vezi med direktorji. Drugo je bilo vedno navzoče vprašanje konkurenčnosti: direktorji in podjetja so želeli kljub medsebojni konkurenci obdržati svoje tržne niše, kar je seveda tudi pomenilo, da direktorji z nekaterimi kolegi niso poslovali. Nekateri so si celo na razne načine prizadevali, da bi preprečili delovanje podjetja, ki bi utegnili ogroziti uspeh lastnega podjetja. Navedek pripoveduje, kako je sogovornik želel razširiti produkcijo svojega podjetja v druge gospodarske panoge, zato se je obrnil na druge direktorje in jih po vabil na skupni sestanek:

In iskali smo projekte, kjer bi pa --- šla IZ --- proizvodnje ven ... Imeli smo razgovore z ---, --- o izgradnji fabrike za surfe v ---. Pa so bli --- proti. Pri tem bi --- bla finan, financer, --- bi dal, bi dal razvoj. --- pa prodajo pa izvoz, ne. To, to. Ampak smo prišli v --- fabrko, direktor je skoz okno gledal, pa se je pogovarjal z nami. Jaz sem mislu, da mi lasje gor grejo. To so pa bli --- v ---, pa, pa, pa ----, kaj je bil, ---, ne, to so bili pomembni direktorji. On je pa skoz okno glede, ko se je z nami pogovarjal pa reku, mi smo najboljši, kaj bomo mi z vami se povezovali. Danes ni ... ničesar tam.

Direktorji so navadno pogosteje sodelovali z nekaterimi kolegi več kakor z drugimi; z nekaterimi so imeli že zgodovino sodelovanja. Številni sogovorniki so omenili ali orisali širše oz. globlje oz. osebne vezi s tistimi, s katerimi so bili pogosteje v stikih. Omenjen je bil dogovor, ki so ga imeli z določenimi kolegi, da bi se vsaj enkrat na leto dobili, vsak s svojo vodstveno ekipo. Poleg tega so v določenih gospodarskih dejavnostih direktorji spodbujali sodelovanje med svojimi podjetji, da bi skupaj razvijali tehnologijo, zlasti ko je primanjkovalo akademsko dovolj razvitega teo-

retskega znanja. Nekateri direktorji pa se določenemu direktorju oz. podjetju niso približali s sodelovalnim nagibom, temveč da bi pridobili določeno informacijo, pomembno za večjo konkurenčnost svojega podjetja.

Razen vzajemnosti pri poslovnem sodelovanju so najuspešnejši in poznani direktorji zasedali tudi vodilna mesta v strokovnih združenjih svojih gospodarskih panog na republiški ali zvezni ravni, zlasti v okviru Gospodarske zbornice Slovenije. Skupaj so iskali za vse potrebne rešitve in so si kot zastopniki gospodarstva prizadevali predstaviti interese gospodarskih združenj politični oblasti. To je bil prostor, kjer so direktorji utrjevali svojo identiteto kot gospodarstveniki, imeli so na razpolago javni forum, kjer so lahko sodelovali z drugimi gospodarstveniki in predstavljali svoje interese širši javnosti.

Sogovorniki so praviloma omenjali sodelovanje v takšnih organizacijah v kontekstu kake konkretne gospodarske pobude, s katero so želeli vplivati na gospodarsko politiko, zlasti ko je šlo za zaviralna določila, ki so negativno vplivala na izvozno usmerjena podjetja. Direktor, ki je bil dolga leta predsednik enega izmed odborov GZS, je pojasnjeval, kako je dal svojo odповed v znamenje protesta, da bi opozoril na davčno politiko vlade in gospodarsko škodo, ki je bremenila izvoznike zaradi sporne politike. Drugi sogovornik je omenil, kako so organizirali določeno pobudo pri lastnem podjetju, ob kateri so skušali združiti predstavnike GZS, predstavnike politične oblasti in drugih ustanov, da bi skupaj našli rešitev za kronične težave, ki so jih imela izvozno usmerjena podjetja z devizami.

Skratka, direktorji so sestavljali mrežo, ki je bila v pomoč tistim članom, ki so znali izkoristiti pravila sodelovanja in izmenjav. Tako so si direktorji lahko pomagali, uspešno pospeševali poslovanje, reševali težave, razvijali nove oblike tehnologije ter širili svoje poslovne mreže v tujini. Prav povezave z drugimi člani »direktorske mreže« in stiki, ki so jih učinkoviti direktorji negovali tudi s pomembnimi predstavniki takratne politične oblasti, so v bistvu bile ključ njihove uspešnosti.

SKLEP

Sogovorniki so v svojih pripovedih poudarili tri ključne družbene mreže: strokovna mreža podjetja, mreža partije in mreža direktorjev. Direktorji so se kot družbeni akterji oblikovali v prepletu vseh treh mrež, ki so se v različnih kontekstih prekrivale, izključevale ali si nasprotovale. Glede na specifično naravo samoupravnega socialističnega sistema v Sloveniji in vlogo politike v gospodarskem življenju, družbenega položaja socialističnih direktorjev ne bi bilo mogoče orisati brez obravnave vseh treh družbenih vlog, ki so jih sami prepoznali, ko so opisovali svoje izkušnje, težave, konflikte in vrednote. Razširjajo in poglobljajo nam pogled na slovensko gospodarsko področje in načine, kako se je samoupravni socializem v Sloveniji dogajal v praksi. Pogovori niso samo poročilo članov elitne skupine, obenem da-

jejo tudi analitično orodje za oris družbenega sveta, v katerem so direktorji živeli in dnevno delovali. Predstavljeni družbeni zemljevid temelji na obravnavi tistih družbenih vezi, ki so jih poudarili direktorji pri opisu svojih direktorskih izkušenj. Namen predstavitve in analize tega zemljevida ni v tem, da bi predstavili direktorje zgolj kot produkt njihovih družbenih povezav in družbenoekonomskega konteksta, v katerem so delovali. Vzporedno so predstavljene družbene strategije, ki so jih razvili, da so zmogli v določenem kontekstu uresničiti vizijo razvoja podjetij. S tem so obenem sodelovali ne le pri graditvi socialističnega gospodarstva v Sloveniji, temveč tudi pri ustvarjanju določene podjetniške kulture.

Takšna kultura podjetništva se ni širila po vsej Sloveniji, prav tako pa tudi niso bili vsi direktorji uspešni v podjetniškem pogledu. Obravnavani direktorji so bili bolj izjeme med slovenskimi direktorji, saj predstavljajo skupino, ki je znala uspešno izkoristiti v različnih obdobjih sprejemljiv maneverski prostor in ki si je na poseben način prizadevala, da bi svoja podjetja razvila v uspešna podjetja. To majhno skupino direktorjev je povezovalo prepričanje, da je uspeh ne le v slovenskem sistemu, temveč tudi na mednarodnih trgih temeljna ekonomska vrednota. Podjetniška kultura je temeljila na specifični skupni praksi uresničevanja vrednot, med katerimi so poudarjeni izobrazba in strokovnost, pozitivno ovrednotenje socializiranja vodilnih strokovnjakov in razvoj timskega dela, strateške strokovne, politične in družbeni vezi v Sloveniji in v širšem svetu ter pozitivno vrednotenje medsebojne povezanosti med direktorji. Posebnost slovenske »socialistične« kulture podjetništva je v pomenu teh vrednot v okviru širšega političnega in družbenega konteksta, v katerem so direktorji delovali, in v pomenu praks, ki so jih direktorji na svojih specifičnih položajih razvili in s katerimi so prispevali k razvoju podjetniške kulture v posebnem političnem in zgodovinskem okolju.

LITERATURA

BAJUK SENČAR, TATIANA

2001 Vloga ekonomije v slovenski družbi. V: Borak, N., R. Ovin, V. Merhar, J. Bekó (ur.). 1. kongres ekonomistov Slovenije "Gospodarske vede v 21. stoletju". Ljubljana: Union of Economists of Slovenia: = Zveza ekonomistov Slovenije. *Economic and business review*, 3 (Pos. št.), str. 95-108.

HARAWAY, DONNA

1989 *Primate Visions. Gender, Race, and Nature in the World of Modern Science*. New York: Routledge Press.

HUMPHREY, CAROLINE

1983 *Karl Marx Collective. Economy, Society and Religion in a Siberian Collective Farm*. Cambridge: Cambridge University Press.

FISCHER, MICHAEL M. J.

2007 Four Genealogies for a Recombinant Anthropology of Science and Technology. *Cultural Anthropology*, 22(4): 539–615.

KIDECKEL, DAVID

1982 The Socialist Transformation of Agriculture in a Romanian Commune. 1945–1962. *American Ethnologist*, 9: 320–340.

KONRAD, GEORGE IN IVAN SZELENYI

1979 *Intellectuals on the Road to Class Power. A Sociological Study of the Intelligentsia in Socialism*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

MARTIN, EMILY

1987 *The Woman in the Body*. Boston: Beacon Press.

PRINČIČ, JOŽE

2008 Direktorjeva funkcija v jugoslovanskem gospodarskem sistemu. V: Fikfak, J. e.a. (ur.), *Biti direktor v času socializma, Med idejami in praksami*. Ljubljana: Založba ZRC, 57–102.

TRAWEEK, SHARON

1988 *Beamtimes and Lifetimes. The World of High Energy Physicists*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

VERDERY, KATHERINE

1991 *National Ideology under Socialism. Identity and Cultural Politics in Ceausescu's Romania*. Berkeley in Los Angeles: University of California Press.

WEDEL, JANINE

1986 *The Private Poland. An Anthropologist's Look at Everyday Life*. New York: Random House.

NAJVEČJA IN USPEŠNA SLOVENSKA PODJETJA V DRUGI POLOVICI 20. STOLETJA

JOŽE PRINČIČ

Slovenska politika se je od leta 1945 naprej trudila ustvariti večja industrijska združenja. V prvih letih, ko je še poveljevala sovjetske zglede, je dajala prednost združevanju manjših podjetij z večjimi v posamičnih panogah. Po letu 1960 je prišlo do premika gospodarske strukture v korist velikih podjetij. Politiki, začenši s Stanetom Kavčičem, so na vprašanje, zakaj Slovenija potrebuje velike industrijske »grupacije«, odgovarjali, da zato, ker to zahtevajo konkurenčni, nacionalno-prestižni in še drugi razlogi. Menili so, da mora imeti vsaka država, ki hoče hitreje napredovati, nekaj velikih podjetij, ki prevzamejo vlogo razvojnih lokomotiv in paradnih konjev razvoja v posamičnih panogah. Pritrjevali so strokovnim ocenam, po katerih bi morala Slovenija zagotoviti razmere za hitrejšo napredovanje podjetij v elektronski in naftni industriji, petrokemiji in še nekaterih drugih *propulzivnih dejavnostih*, za katere je bila v tistem času značilna hitra rast dohodka.¹

Tabela 1: Razvrstitev industrijskih in rudarskih podjetij po številu zaposlenih v letih 1961–1971²

Vrsta podjetja	Število zaposlenih	1961	1966	1971
malo	1–200	215	201	152
srednje	201–1000	184	210	205
veliko	nad 1001	33	45	72
skupaj		432	456	429

V 60. letih je Zavod SR Slovenije za produktivnost dela objavil rezultate raziskave, ki so se odmikali od tedaj prevladujočega stališča. Temeljna ugotovitev raziskave je bila, da je *dilema veliki napram malim postavljena včasih tudi napak in v škodo malim podjetjem*. Anketirane delovne organizacije so namreč ob nižji stopnji delovne opremljenosti v povprečju ustvarile več dohodka z uporabljenimi poslovnimi sredstvi, kakor pa so ga večje organizacije z višjo stopnjo tehnične opremljenosti.³ V času druge jugoslovanske države je v slovenskem prostoru delovalo nekaj večjih industrijskih koncernov. Med njimi je bila v ospredju kranjska Iskra. Sredi 80. let preteklega stoletja je imela 34.000 zaposlenih, ki so ustvarjali četrtno vrednosti

¹ GV, 2. 7. 1971, Zakaj potrebujemo velike industrijske grupacije, str. 3.

² AS, 1165, šk. 587, Uspešnost gospodarjenja in mala podjetja, 15. 1. 1973.

³ *Prav tam.*

proizvodnje jugoslovanske elektroindustrije.⁴ V državnem merilu je bila po izvozu na tretjem mestu.

Slovenska podjetja tako po ustvarjenem dohodku kot po povprečnem številu zaposlenih – to sta bili največkrat uporabljeni merili za razvrščanje podjetij po njihovi moči – niso spadala med največja združena podjetja v Jugoslaviji. Nekatera med njimi so bila v posamičnih letih med 20 največjih podjetij v državi: poleg Iskre Kranj še TAM Maribor, Slovenske železarnе in Gorenje Velenje.

Tabela 2: Uvrstitev slovenskih podjetij v seznamu 100 najuspešnejših jugoslovanskih podjetij v letu 1970⁵

Razvrstitev	Ime delovne organizacije	Celotni dohodek v 1000 din	Povprečno število zaposlenih
1.	INA Zagreb (Hrvaška)	4.367.028	16.092
5.	ZP Iskra Kranj	2.876.309	18.516
30.	TAM Maribor	994.574	6315
32.	Gorenje, Tovarna gospodinjske opreme Velenje	960.563	4622
58.	IMV Novo mesto	522.255	3064
64.	Gradis Ljubljana	504.643	4724
66.	Litostroj Ljubljana	502.111	3378
71.	Tomos Koper	478.333	3075
87.	Pomurka, KIB Murska Sobota	397.016	1521

Leta 1978 so se slovenska podjetja takole uvrstila med 130 največjih podjetij v državi: Mariborski TAM je bil na 9. mestu, Slovenske železarnе na 11., Iskra Kranj pa na 14. mestu.⁶

Tabela 3: Slovenske Sestavljene organizacije združenega dela (SOZD) med 20. največjimi v Jugoslaviji leta 1981⁷

Mesto	Ime	Število zaposlenih	Dohodek in amortizacija v milijardah din
12.	SOZD Iskra Ljubljana	29.942	12,99
15.	SOZD Slovenske železarnе (SŽ) Ljubljana	18.313	9,99
16.	SOZD ZIV TAM Maribor	14.159	6,15
18.	SOZD Slovenijales Ljubljana	15.339	7,11
20.	SOZD Gorenje Velenje	16.829	5,00

⁴ GV, 18. 7. 1986, Kako do denarja in kadrov za razvoj?, str. 8.

⁵ GV, 8. 10. 1971, 100 največjih proizvodnih delovnih organizacij v Jugoslaviji v industriji in rudarstvu, kmetijstvu in gradbeništvo, str. 8.

⁶ GV, 19. 10. 1978, Brez sprememb na vrhu, str. 5.

⁷ Delo, 19. 2. 1983, Tema dneva: Povezovanje v sestavljeni organizaciji združenega dela, str. 14.

V Sloveniji so začeli sezname podjetij z največjim dohodkom in številom zaposlenih objavljati šele ob koncu 70. let. Na vrhu sta bila največkrat SOZD Iskra in SOZD Slovenske železarne.

Tabela 4: Največja podjetja v SR Sloveniji leta 1978⁸

Mesto	Ime	Prihodek v 1000 din	Dohodek v 1000 din	Povprečno število zaposlenih
1.	Železniško gospodarstvo Železniško transportno podjetje (ŽG ŽTPL) Ljubljana	5.303.309	2.459.971	13.579
2.	Iskra Elektromehanika Kranj	4.541.636	2.313.586	10.744
3.	REK Velenje	3.616.172	1.610.969	6406
4.	SŽ Železarna Jesenice	5.736.267	1.548.616	6963
5.	GIP Gradis Ljubljana	4.388.821	1.368.760	7153
6.	ZIV TAM Maribor	4.345.464	1.260.953	6807
7.	Železarna Ravne	3.209.733	1.236.769	5013
8.	Gorenje Velenje	5.585.853	1.022.793	6886
9.	Slovenija vino Ljubljana	3.218.852	890.779	5224
10.	DES podjetje za distribucijo Ljubljana	2.240.246	868.132	4467
11.	IMV Novo mesto	3.959.918	864.671	5828
12.	REK Zasavje Trbovlje	1.569.523	827.891	4563
13.	Krka Novo mesto	1.970.934	728.444	2773
14.	Slovenija les trgovina Ljubljana	1.124.300	727.645	2298
15.	Sava Kranj	3.275.435	717.081	4237

Tabela 5: Največja podjetja v SR Sloveniji leta 1980⁹

Mesto	Ime	Prihodek v 1000 din	Dohodek v 1000 din	Povprečno število zaposlenih
1.	Iskra Kranj	7.380.565	3.666.649	10.091
2.	GIP Gradis Ljubljana	6.899.186	2.039.382	7489
3.	ZIV TAM Maribor	7.167.357	1.925.051	7235
4.	SŽ Železarna Ravne	6.067.035	1.923.071	5155
5.	SŽ Železarna Jesenice	8.279.838	1.812.834	6445
6.	SGP Slovenija ceste Tehnika	5.770.249	1.702.237	6340
7.	REK Velenje	2.797.661	1.541.764	4601
8.	ŽG ŽTP Ljubljana	3.790.379	1.503.639	5558
9.	Slovenijales DO Trgovina Ljubljana	15.322.098	1.449.225	2448

⁸ GV, 28. 6. 1979, 200 največjih delovnih organizacij v SR Sloveniji v letu 1978, str. 25.

⁹ GV, 3. 7. 1981, 200 največjih v SRS, str. 19.

10.	Gorenje Tovarna gospodinjske opreme (TGO) Ljubljana	9.275.600	1.423.056	6906
11.	IMV Novo mesto	6.477.171	1.308.545	6018
12.	Litostroj Ljubljana	2.369.203	1.252.487	3771
13.	Iskra Industrija za avtomatiko Ljubljana	2.611.531	1.194.224	3571
14.	SŽ Železarna Štore	4.017.142	1.160.183	3426
15.	Krka Novo mesto	3.243.667	1.149.606	2957

Tabela 6: Največja podjetja v SR Sloveniji leta 1982¹⁰

Mesto	Ime	Prihodek v 1000 din	Dohodek v 1000 din	Povprečno število zaposlenih
1.	SOZD SŽ Železarna Jesenice	19.787.201	3.635.979	6671
2.	SOZD SŽ Železarna Ravne	14.988.916	3.464.528	5395
3.	ZIV TAM Maribor	22.037.557	3.283.505	7148
4.	SOZD Iskra DO Industrija za telekomunikacije in računalništvo Kranj	8.418.630	3.114.963	4213
5.	GIP Gradis Ljubljana	10.335.296	2.972.869	6428
6.	SGP Slovenija ceste -Tehnika Ljubljana	11.238.181	2.832.752	5161
7.	SOZD ŽG ŽTO Ljubljana	6.400.507	2.740.804	5699
8.	REK Velenje	5.699.141	2.730.766	5192
9.	Klinični center Ljubljana	5.943.896	2.568.483	7126
10.	SOZD Iskra DO Ind. merilno-regul. in stikalne tehnike Kranj	7.106.056	2.558.583	4622
11.	Aero Celje	7.605.393	2.557.214	2347
12.	SOZD Slovenijales DO Trgovina Ljubljana	27.955.934	2.522.687	2112
13.	SOZD SŽ Železarna Štore	10.993.579	2.427.382	3418
14.	Krka Novo Mesto	8.194.884	2.395.425	3090
15.	Gorenje TGO Velenje	17.619.338	2.305.862	6697

Tabela 7: Največja podjetja v SR Sloveniji leta 1986¹¹

Mesto	Ime	Prihodek v 1000 din	Dohodek v 1000 din	Povprečno število zaposlenih
1.	Železarna Ravne	161.444.972	33.753.808	6348
2.	SOZD SŽ Železarna Jesenice	163.481.704	30.945.345	6562

¹⁰ GV, 27. 5. 1983, 200 največjih delovnih organizacij v SR Sloveniji v letu 1982, str. 24.¹¹ GV, 3. 7. 1987, 300 največjih delovnih organizacij iz SR Slovenije v letu 1986, str. 23.

3.	TAM Maribor	253.147.903	26.784.283	8013
4.	ŽG ŽTO Ljubljana	54.459.041	25.216.926	6210
5.	Klinični center Ljubljana	57.437.920	24.473.068	7527
6.	GIP Gradis Ljubljana	90.984.621	23.755.785	6884
7.	Nuklearna elektrarna Krško	58.459.343	22.396.765	571
8.	Krka Novo mesto	86.006.698	21.740.264	3855
9.	Mura Murska Sobota	44.029.063	20.575.846	5695
10.	SOZD Sava DO Sava Kranj	105.804.161	20.401.847	4435
11.	REK Velenje	48.383.961	20.390.769	5790
12.	SGP Slovenija ceste Tehnika obnova Ljubljana	102.938.160	20.327.108	7195
13.	IMV Novo mesto	128.532.494	19.325.623	5344
14.	Gorenje DO Gospodinjski aparati (GA)Velenje	178.910.861	17.786.562	5193
15.	SOZD Iskra DO Telematika Kranj	88.246.425	17.620.354	4276

Tabela 8: Največja podjetja v SR Sloveniji leta 1988¹²

Mesto	Ime	Prihodek v 1000 din	Dohodek v 1000 din	Povprečno število zaposlenih
1.	Gorenje GA Velenje	365.044.479	167.851.170	6093
2.	ŽG ŽTO Ljubljana	367.299.418	164.667.097	6661
3.	REK Rudnik Lignita Velenje	297.924.573	159.718.717	5567
4.	SOZD SŽ Železarna Jesenice	837.118.438	154.256.197	6326
5.	SGP Slovenija ceste Tehnika obnova	580.666.794	148.887.763	6720
6.	Slovenija les DO Trgovina Ljubljana	928.383.103	143.366.586	2765
7.	Lesnina Ljubljana		146.682.250	3264
8.	SOZD SŽ Železarna Ravne		139.171.514	6505
9.	Interevropa Koper	914.761.226	138.320.119	2715
10.	Sava Kranj	804.068.863	136.092.615	4673
11.	IMV Novo mesto	979.247.673	295.286.689	5769
12.	Kompas Jugoslavija Ljubljana	688.295.044	129.329.743	4008
13.	TAM Maribor	296.851.258	124.579.046	7694
14.	Tovarna celuloze in papirja Krško	458.793.342	122.486.925	2468
15.	Cinkarna Celje	505.225.915	122.064.687	2376

V 80. letih so v Sloveniji začeli objavljati razvrstitve delovnih organizacij glede na njihove dosežene izvozne in uvozne načrte. Tudi na tem seznamu je bil največkrat na vrhu SOZD Iskra Ljubljana.

¹² GV, 14. 7. 1989, Novinci v ligi 300 največjih v letu 1988, str. 29.

Tabela 9: Največja slovenska izvozna podjetja leta 1981¹³
(v 1000 din, tečaj ameriškega dolarja 27,30 din)

Mesto	Ime	Izvoz	Uvoz	Pokritje uvoza z izvozom
1.	SOZD Iskra Ljubljana	3.185.981	2.961.614	107,6
2.	IMV Novo mesto	2.676.723	2.486.133	107,7
3.	SOZD Gorenje Velenje	2.662.519	1.924.515	138,3
4.	SOZD Slovenija papir Ljubljana	2.455.172	2.077.533	118,2
5.	SOZD Uniles Ljubljana	1.951.915	795.765	245,3
6.	SOZD Slovenijales Ljubljana	1.532.279	964.848	158,7
7.	SOZD SŽ Ljubljana	1.514.105	2.600.903	58,2
8.	SOZD Sava Kranj	1.266.059	1.672.492	75,7
9.	TAM Maribor	908.938	773.277	117,5
10.	SOZD Kema Maribor	851.448	1.334.966	63,8
11.	SOZD GLG Bled	836.634	186.274	449,2
12.	IU Vrhnika	776.585	466.887	166,3
13.	Lek Ljubljana	705.346	1.044.722	67,5
14.	SOZD GIPOSS Ljubljana	688.915	122.650	561,7
15.	Krka Novo mesto	668.348	1.413.409	47,3

Tabela 10: Največja slovenska izvozna podjetja leta 1985 – konvertibilni trg¹⁴
(v 1000 din, tečaj ameriškega dolarja 185,70 din)

Mesto	Ime	Priliv	Odliv	Saldo
1.	SOZD Iskra DO Elektrokovinska industrija Ljubljana	16.036.954	16.207.494	170.540
2.	SOZD Uniles Ljubljana	12.736.477	4.797.534	7.938.943
3.	SOZD Slovenija papir Ljubljana	10.741.384	7.177.483	3.563.901
4.	SOZD Slovenijales Ljubljana	10.697.119	3.851.134	6.845.984
5.	SOZD SŽ Ljubljana	8.853.427	8.531.781	321.646
6.	SOZD Gorenje Velenje	6.643.029	3.149.969	3.493.060
7.	IUV Vrhnika	336.802	3.944.796	2.392.006
8.	SOZD Kema Maribor	6.248.208	7.247.888	1.099.679
9.	SOZD Kemija Ljubljana	5.794.516	8.029.167	2.234.651
10.	SOZD Merkator KIT Ljubljana	5.787.884	2.451.376	3.336.508
11.	SOZD Emona Ljubljana	5.636.653	3.757.323	1.879.239
12.	Krka Novo mesto	4.826.844	5.688.522	861.678
13.	Lek Ljubljana	4.798.131	5.280.085	481.954

¹³ GV, 26. 3. 1982, 100 največjih slovenskih izvoznikov v letu 1981, str. 31.

¹⁴ GV, 28. 3. 1986, 200 SOZD in DO iz SR Slovenije po deviznem prilivu, odlivu in saldu, str. 25–26.

14.	SOZD Združeni proizvajalci strojne opreme Ljubljana	4.613.244	4.212.382	400.861
15.	SOZD HP Združeno podjetje živilske industrije Ljubljana	4.339.381	4.978.564	639.183

Tabela 11: Največja slovenska izvozna podjetja v letu 1985 – klirinški trg¹⁵
(v 1000 din, tečaj ameriškega dolarja 185,70 din)

Mesto	Ime	Priliv	Odliv	Saldo
1.	SOZD Združeni proizvajalci strojne opreme Ljubljana	9.838.185	1.925.113	7.913.073
2.	SOZD Iskra DO Elektrokovinska industrija Ljubljana	9.504.751	2.008.523	7.496.227
3.	SOZD SŽ Ljubljana	3.244.480	4.257.041	912.561
4.	SOZD Kemija Ljubljana	3.157.020	3.118.402	38.618
5.	Cinkarna Celje	3.050.174	286.749	2.763.425
6.	SOZD Emona Ljubljana	2.895.718	2.247.745	647.973
7.	Krka Novo mesto	2.818.982	299.279	2.519.703
8.	Peko Tržič	2.665.137	18.600	2.646.537
9.	SOZD LTH Škofja Loka	2.376.258	206.445	2.169.813
10.	Lek Ljubljana	2.242.168	874.338	1.367.830
11.	Belt Črnomelj	1.864.665	83.956	1.780.709
12.	Planika Kranj	1.748.838	58.840	1.689.998
13.	Alpina Žiri	1.600.068	96.687	1.503.381
14.	SOZD Slovenijales Ljubljana	1.438.335	910.979	527.356
15.	SOZD Uniles Ljubljana	1.246.676	327.677	912.999

Podjetja z največjimi proizvodnimi zmogljivostmi in največjim številom zaposlenih pogosto niso spadala med ugledna in ekonomsko uspešna slovenska podjetja, ki so sledila svetovnemu tehnološkemu razvoju in ustvarjala devizne in dinarske presežke, brez katerih socialistična družba ne bi mogla preživeti. Da je slovensko podjetje postalo mednarodno priznana »firma«, je moralo zadostiti več pogojem. Imeti je moralo dovolj veliko proizvodnjo kakovostnih in tudi cenovno konkurenčnih izdelkov, učinkovito razvojno službo in tako pri prodaji kakor pri dobičku dosegati nadpovprečne rezultate. Ob tem je treba opozoriti, da dobiček ni bil vedno pravo merilo za ugotavljanje uspešnosti socialističnih podjetij. Tako so npr. pri kranjski Savi pazili, da niso izkazovali prevelikega dobička, ker bi ga »odnesel« tuji partner, tj. Semperit. Zato je Sava vsako leto precejšen del dobička raje namenila za družbeni standard, tj. za graditev stanovanj, infrastrukturnih, komunalnih, zdravstvenih in še drugih objektov v mestni občini. Pomembna pogoja za to, da se je slovensko podjetje povzpelo med vodilna jugoslovanska podjetja v svoji

¹⁵ Prav tam, str. 31.

panogi in se uveljavilo še na zahtevnih zahodnih tržiščih, sta bila po besedah Borisa Kuhariča tudi sodobna organiziranost podjetja in sposobnost vodstvene ekipe, da se hitro prilagaja spremenjenim razmeram na domačih in svetovnih trgih. Če ni bila dosežena *visoka stopnja učinkovitega odločanja, potem je podjetje kmalu zdrsnilo med povprečna podjetja*.¹⁶

Med uspešnimi podjetji so prevladovala srednje velika podjetja z nekaj tisoč zaposlenimi. Izjema sta bili Iskra Kranj, ki je v času največjega združevanja podjetij zaposlovala več kot 30.000 ljudi, in Gorenje Velenje, ki je v najuspešnejših letih zaposlovalo okoli 20.000 delavcev. Težko bi uspešna podjetja našli v bazični industriji, strojogradnji in elektroenergetskem gospodarstvu, torej v panogah, ki jim je gospodarska politika, razen v drugi polovici 50. in v 60. letih, zagotavljala prednostni položaj in vrsto ugodnosti. Uspešna podjetja so v glavnem spadala v predelovalno industrijo, torej na gospodarsko področje, ki je imelo v Sloveniji dolgo zgodovinsko tradicijo in prevladujoč položaj na jugoslovanskem trgu.

V raziskavi je bila med nekaj deset uspešnimi slovenskimi podjetji namenjena posebna pozornost tistim, ki so zadostili najnужnejšim raziskovalnim zahtevam: tj., da so bivši direktorji sprejeli povabilo za sodelovanje pri raziskavi in da je na voljo dovolj dokumentarnega gradiva in literature za preučitev razvojne poti podjetja. V ožji izbor so prišli: Iskra Kranj, REK Velenje, Gorenje Velenje, Krka Novo mesto, Sava Kranj, Mura Murska Sobota, Cimos Koper, Kovinoplastika Lož in Plamen Kropa.

Vsa obravnavana podjetja so v 60. in 70. letih preteklega stoletja doživljala skokovit razvoj. Vlagala so v številne projekte in bila samozavestna glede svoje prihodnosti. Nekatera so šla celo tako daleč, da so zavračala domače kupce. Gospodarska kriza na začetku 80. let je bila za vse velika preskušnja. Tista podjetja, ki so uspeh gradila na realnih planih in lastnih sredstvih, so morala upočasniti napredovanje, vendar so brez usodnih posledic in zamenjave vodstvenega kadra preživela krizo. Preostala, dotlej uspešna podjetja, so se znašla v velikih izgubah in pred bankrotom. Njihovi dotlej poveljevalni direktorji so morali oditi. Prišli so novi, mlajši, ki so podjetja obdržali pri življenju s finančno in drugo podporo republiške vlade in lokalnih oblasti. Ko so izpeljali sanacijske programe, se je večina podjetij znova uvrstila med uspešna slovenska podjetja. In tam so še danes.

ISKRA, KRANJ

Takoj po koncu druge svetovne vojne je prostore bivše Jugočeške tekstilne industrije, d.d. Kranj, v katerih je okupator proizvajal serijske izdelke za letalsko industrijo,

¹⁶ *Vestnik*, 18. 6. 1992, Položaj podjetja je odvisen od učinkovitosti odločanja, str. 4.

zasedla prva tankovska divizija jugoslovanske vojske in si v njih uredila remontno delavnico. Junija 1945 je bilo na pobudo Ministrstva za industrijo in rudarstvo LRS ustanovljeno državno industrijsko podjetje z nekaj sto delavci, imenovano Strojne tovarne Kranj. Srednji in visoki strokovni kader je po ukazu ministrstva prišel iz Ljubljane, kvalificiranih in nekvalificiranih delavcev pa je bilo dovolj v mestu in njegovi okolici. 8. marca 1946 se je podjetje preimenovalo v Iskra, tovarna za elektrotehniko in finomehaniko Kranj. Proizvodni program tega gorenjskega podjetja je bil za tiste čase širok in tudi razvojno naravn, saj je zajemal izdelavo električnih števcov, vrtalnih, ročnih in električnih orodij, kino- in elektro-akustičnih izdelkov, merilnih instrumentov, stenskih ur in še več drugih izdelkov [Komac 1975: 46–47]. Uprava, ki jo je vodil Silvo Hrast, sposoben direktor z vizijo, je hitro širila proizvodne zmogljivosti in prodajo. Že v 50. letih se je Iskra uvrstila med največja in najuspešnejša jugoslovanska podjetja. Pospešen razvoj se ni ustavil do druge polovice 70. let.

Vodstvo podjetja se je dobro zavedalo pomena razvijanja lastnega znanja in spodbujanja inovativnosti pri zaposlenih. Leta 1950 je matično podjetje v Kranju začelo razvijati aparate visokofrekvenčne telefonije, podjetje Telekomunikacije v Ljubljani pa je vpeljalo proizvodnjo enokanalnih visokofrekvenčnih telefonskih aparatov in je po nekaj letih že zadostilo delu domačih potreb. V prvi polovici 50. let se je začela proizvodnja visokofrekvenčnih telefonskih naprav za visokonapetostne daljnovode in posebne opreme za potrebe jugoslovanske vojske. Zelo pomembno za nadaljnji tehnološki razvoj Iskre je bilo, da je v teh letih zbrala dovolj veliko skupino strokovnjakov z izkušnjami, potrebnimi za proizvodnjo večkanalnih skupinskih naprav. Prehod nanjo je bil zahteven projekt, saj je moral ustrezati strogim predpisom mednarodne zveze CCITT.

Leto 1957 je bilo še ena od prelomnic v Iskrinem razvoju. Vodstvo je ugotovilo, da je tehnološki razvoj na podlagi lastnega znanja prepočasen. Če je hotela nadoknadi zaostajanje za razvitejšimi podjetji, se je morala povezati s katero od uveljavljenih tujih firm. Zvezna komisija je pri obravnavi predloga Iskre za sklenitev kooperacijske pogodbe s tujino upoštevala vsedržavne potrebe, zato je za sklenitev takšne pogodbe postavila zahtevo, da se vanjo vključi vsa jugoslovanska elektronska industrija. Med tujimi ponudniki je izbrala družbo Siemens&Halske AG. München. Kooperacijsko pogodbo s to zahodnonemško družbo sta v imenu podjetij jugoslovanske elektroindustrije, ki so predstavljala kooperantsko skupino, podpisali podjetji Telekomunikacije iz Ljubljane in beograjske Elektrovezze, ki so prevzele uvozne naloge. Kooperacijsko skupino so sestavljali poleg Telekomunikacij Ljubljana še Nikola Tesla Beograd, Pupin Beograd, Radio industrija Zagreb, RR Zavodi Niš.¹⁷ Naslednji pomemben Iskrin korak v raziskovalno-tehnološkem razvoju je bila v prvi polovici 60. let ustanovitev lastnega inštituta za raziskave in razvoj.

V 50. letih je podjetje le malenkostno razširilo svoj proizvodni obseg. Leta

¹⁷ AS, fond Sekretariata SRS za industrijo (signatura fonda: 1129), fasc. 27, Tehnična in ekonomska predstavitev kooperacijske pogodbe, 27. 1. 1960.

1953 je razvilo za takratne razmere dobro organizirano servisno službo v Ljubljani in Beogradu, nato pa tudi v drugih večjih mestih v državi. Leta 1956 se je na zahtevo lokalne politike k Iskri priključil obrat v Lipnici, ki je dotlej spadal k Tovarni vijakov Plamen v Kropi. Prava širitev se je tako začela šele na začetku 60. let, in sicer s priključitvijo vrste manjših podjetij s sorodno proizvodnjo, kot so bili IEV, Tela, Telekomunikacije in še druga. Do leta 1966, ko se je podjetje že preimenovalo v Združeno podjetje Iskra Kranj, je število zaposlenih naraslo na 13.000. Med 18 delovnimi organizacijami, kolikor jih je bilo v Združenem podjetju, je bila največja Elektromehanika v Kranju s 6000 zaposlenimi.

Na začetku 60. let se je Iskra spoprijela s prvimi velikimi problemi, med katerimi sta bila težavna zlasti nenehno pomanjkanje obratnih in naložbenih sredstev. Rešitev za ta in še druge probleme je iskala v večjem izvozu, kar je od nje zahtevala tudi politika. Edvard Kardelj, ki se praviloma ni ukvarjal s posameznimi gospodarskimi problemi in podjetji, je oktobra 1963 vodstvu Iskre predlagal, naj opusti proizvodnjo televizorjev, radioaparatorov, gramofonov in še drugih izdelkov široke porabe ter se preusmeri v izdelavo tehnološko zahtevnejših in cenovno ugodnejših izdelkov, torej takšnih, ki so bili nujno potrebni za posodobitev proizvodnje in po katerih je bilo na svetovnem trgu veliko povpraševanje. Po Kardeljevem mnenju je nastopil čas, ko morata za Iskro Jugoslavija in domači trg postati le *majhen del celotnega prostora za odlaganje njene proizvodnje*.¹⁸

V prvi polovici 60. let je Iskra spopolnila in izboljšala delo komercialne službe ter širila svojo trgovinsko mrežo v državi in zunaj nje. Vrednost izvoza se je opazno povečala. Leta 1961 je izvozila za štiri milijone dolarjev, v naslednjih 13 letih se je vrednost izvoza povprečno povečevala za 30–40 % letno; tj. od štirih milijonov dolarjev leta 1964 na skoraj 50 milijonov dolarjev leta 1974.

Z nastopom gospodarske reforme leta 1965 je Iskra zašla v krizo. Reforma je omejila pomoč družbe, otežila najem novih kratkoročnih kreditov in tudi možnosti za prodajo Iskrinih izdelkov prek potrošniških kreditov. Podrobna analiza, ki je bila uvod v sanacijski program, je pokazala, da je njena organizacija prevelika, prezapletena in pretoga, da je premalo usmerjena v izvoz in ne dovolj povezana s tujimi kooperanti, zato je bil njen proizvodni program že zastarel, preširok in preveč prilagojen potrebam elektroproizvodnje na domačem trgu [Borak, Lazarevič in Prinčič 1997: 453–454].

Oba srednjeročna razvojna plana, ki ju je Iskra sprejela v 70. letih, sta predvidela visoko rast na vseh področjih, od proizvodnje do izvoza, le gibanje zaposlovanja je bilo nekoliko upočasnjeno. Zaradi zmernejše prodaje doma, nezadostnih kreditov in še drugih razlogov pa je bilo treba do konca desetletja prvotne razvojne parametre večkrat omiliti. Kljub temu je Iskra skoraj na vseh področjih precej napredovala in se razvila v »velepodjetje« z okoli 28.000 zaposlenimi. Za slovenske

¹⁸ AS, 1165, šk. 900, Zabeleška, 19. 10. 1963.

razmere je postala elektroenergetski velikan. Leta 1974 je prejela nagrado za mednarodno promocijo na področju elektronike.

V notranji organizaciji je v tem času prišlo do precejšnjih sprememb. Ob vstopu v 70. leta je Iskra združevala 17 gospodarskih organizacij.¹⁹ V tem času je iz njenega sistema izstopilo zagrebško podjetje RIZ, ki se je Iskri pridružilo leta 1968, ko se je zaradi likvidnostnih in še drugih težav znašlo pred bankrotom. Ko se je po dveh letih z Iskrino pomočjo rešilo dolgov in težav s prodajo, jo je zapustilo. Kot razlog je navedlo ustanovitev Iskrinega podjetja v Pržanju v Ljubljani, ki je imelo enak proizvodni program kot RIZ. Ta izstop je v Jugoslaviji zelo odmeval, o njem so pisali kot o *razpadu zahodne grupacije elektroničarjev*.²⁰ Leta 1973 se je začela doba ustanavljanj »asociacij« zduženega dela. Zduženo podjetje je bilo v naslednjih letih preoblikovano v več organizacij zduženega dela (ozd) in v veliko število temeljnih organizacij zduženega dela (tozd). Preden se je Iskra preoblikovala v SOZD jo je sestavljalo šest ozdov in 61 tozdov.

V razvojnem pogledu je Iskra v 70. letih opazno napredovala. Z naložbami je ustvarila temelje za nove programe na področju mikroelektronike, računalništva in elektronske optike. Največja naložba je bil nov obrat za proizvodnjo telefonskih central na Laborah v Kranju. Graditi so ga začeli leta 1970. Investicijski kredit je dobila od ameriške banke Exim in Ljubljanske banke. Z novo tovarno, ki je sodila k Elektromehaniki in je bila odprta avgusta 1973, se je Iskra uvrstila med proizvajalce, ki so v telefonijo uvajali elektroniko. Delavci, ki so dobili zaposlitev v novi tovarni, so se morali pred tem dodatno izobraževati v Belgiji. Novi program je bil kombinacija domačega in tujega znanja. Iskra je bila še vedno prisiljena kupovati tuje licence za izdelke, ki jih sama še ni mogla razviti. Pri nakupu tujih licenc pa je sledila načelu, da kupi le licenco za celoten proizvodni sistem oziroma za izdelek (npr. telefonsko centralo), ne pa le za posamične dele. Del tega pravila je bilo tudi, da si je z nakupom licence zagotovila prodajo izdelka brez tržnih omejitev. Iskra je največ pridobila z licenco in know-how za polelektronski sistem Metaconta 10C, ki jo je leta 1970 kupila od družbe Bell Telephone Manufacturing Co. iz Antwerpna. S to pogodbo si je zagotovila še sodelovanje pri proizvodnji in dobavi 13 tranzitnih telefonskih central [Komac 1975: 48]. Dve leti pozneje je dobila pravico izdelovanja teh elektronskih avtomatskih central po licenci ameriškega koncerna ITT, ki so takrat veljale za najboljše na svetu. S posebno pogodbo si je pridobila izključno pra-

¹⁹ Te so bile: Elektromehanika Kranj (telefonija), Avtomatika Pržan (barvna elektronika), Elementi Ljubljana (elektronski elementi), Aparati Ljubljana (zaščitna tehnika, elementi za avtomatizacijo), Elektronika Horjul (oddajne postaje, transformatorji), Avtoelektrika Nova Gorica (avtomobilski zaganjalniki), Elektromotorji Železniki (mali kolektorski elektromotorji), Inštrumenti Otoče (elektro inštrumenti), Usmerniki Novo mesto (usmerniške naprave), Sprejemniki Sežana (radijski sprejemniki), Polprevodniki Trbovlje (silicijevе diode), Gospodarski aparati Reteče ((štedilniki), Naprave Ljubljana (naprave za prenos govora in podatkov), Kondenzatorji Semič (kondenzatorji), Orodjarna Ljubljana, Zavod za avtomatizacijo Ljubljana, Iskra Commerce Ljubljana.

²⁰ GV, 18. 12. 1970, RIZ Zagreb izstopa iz Zduženega podjetja Iskra, str.3.

vico prodaje takšnih central v Jugoslaviji. Tehnologijo, ki jo je osvojila s tujo licenco, je Iskra oplemenitila v lastnem razvoju. V sodelovanju z Institutom Jožef Stefan, ljubljanskima elektrotehnično in strojno fakulteto je razvila lastno avtomatično telefonsko centralo Iskra 2000. Leta 1979 so se v Elektromehaniki Kranj odločili, da vso proizvodnjo telefonov preselijo na novo lokacijo na Labore.

Nakup tujih licenc za tržno zanimive izdelke je Iskri zagotovil širitev obsega proizvodnje, rast dohodka in števila zaposlenih. Takšna poslovna politika je prinesla pomisleke o učinkovitosti in tudi smiselnosti Iskrinih razvojnih služb. Študija iz leta 1976 jim ni bila naklonjena. Pokazala je, da Iskra kljub veliki pozornosti, ki jo namenja raziskovalni problematiki, saj je zaposlovala 1100 specializiranih strokovnjakov, financirala programe na visokošolskih ustanovah in tesno sodelovala z domačimi raziskovalnimi ustanovami, precej zaostaja za svetovnimi dosežki tehnološko inovacijske dejavnosti in industrijskega oblikovanja. Študija je kot razlog navedla nezadostno učinkovitost lastne raziskovalne organizacije, saj so v Iskri prijavi na 1000 zaposlenih povprečno en projekt na dve leti, medtem ko je npr. Siemens vsako leto imel 14 prijav. Drugi razlog je bil premajhen delež dohodka, namenjenega raziskavam. Po tem je Iskra zelo zaostajala za tujimi, konkurenčnimi podjetji. Elektronske industrije razvitih držav so na začetku 70. let vlagale v raziskovalno dejavnost trikrat več sredstev, kakor so jih leta 1975 vložili v Iskri. Po razpravah, ki jih je spodbudila omenjena ocena, se je vodstvo Iskre odločilo, da poveča sredstva za tehnološko inovacijsko dejavnost. V drugi polovici 70. let so morale delovne enote 3 % ustvarjenega dohodka nameniti za nove raziskave.

V obravnavanem desetletju si je Iskra prizadevala razširiti svojo navzočnost na vseh svetovnih trgih in preprostejše oblike trgovanja zamenjati z razvitejšimi oblikami zunanjetrgovinske menjave, ki so vključevale izvoz kapitala, industrijske lastnine in tehnologije. Zaradi zahtev politike je morala večjo pozornost, kakor bi jo sicer, nameniti menjavi z državami tretjega sveta. Po načrtu naj bi se obseg njene menjave s temi državami do leta 1976 povečal za štirikrat. Začela je v srednji Ameriki, kjer je dobro poznala gospodarske in politične razmere. Prvi mešani podjetji je ustanovila v Venezueli in Ekvadorju. Leta 1974 je začela uresničevati tudi načrt o povečanju izvoza v vzhodne socialistične države. Prvi koraki so bili zelo spodbudni, saj si je z uspešno samostojno razstavo izdelkov v Moskvi februarja 1974 odprla nove možnosti za uveljavitev na sovjetskem trgu. Velika pričakovanja pa zaradi nasprotovanja konkurenčnih jugoslovanskih podjetij niso mogla biti do konca uresničena. Iskra se je pri sklepanju pogodb s posamičnimi državami zapletla v ostre in brezkompromisne spore, v katerih so aktivno sodelovali zvezni in republiški organi. Nekajkrat jih je razrešila, nekajkrat pa se ji ni posrečilo. Do prvega resnega konflikta je prišlo leta 1973, ko se je z vednostjo Jugoslovanske skupnosti PTT s predstavniki ZSSR pogajala za prodajo več telefonskih central Metaconta. Poslu je nasprotovalo hrvaško podjetje Nikola Tesla, ki je prek svojih funkcionarjev v Beogradu skušalo preprečiti sklenitev pogodbe. Iskro je obtožilo, da jo »izriva iz sovjetskega trga«

in doseglo posredovanje Zveznega izvršnega sveta. Intervencija pa se ni posrečila, ker je Iskra dokazala, da hrvaško podjetje izdeluje le klasične telefonske centrale. Podobno se je zgodilo tudi v sporu z EI Niš, ko se je leta 1974 pogajala s češkoslovaško firmo za sklenitev kooperacijske pogodbe o skupni proizvodnji prenosnih televizorjev Minirama, ki so bili rezultat Iskrinega razvoja. EI Niš je protestirala pri Zveznem izvršnem svetu in prek jugoslovanske ambasade v Pragi zahtevala od češkoslovaške vlade, da ji zagotovi ekskluzivno pravico za prodajo televizorjev na Češkem. V tem sporu EI Niš ni dosegla svojega cilja, se ji je pa to posrečilo v sporu z Iskro, ko je šlo za izvoz kondenzatorjev v Romunijo, čeprav jih je slovensko podjetje tja izvažalo še pred zahtevo srbskega podjetja. Spor se je končal na sodišču, Iskra je bila obtožena, da prodaja svoje izdelke po »svetovnih« cenah.

Več kot polovico vsega izvoza je prispevala DO Telekomunikacije iz Kranja. Kakor za druge jugoslovanske izvoznike je tudi za Iskro veljalo, da ji je neustrezna in prehitro spreminjajoča se zunanjetrgovinska zakonodaja povzročala veliko težav. Svoj delež pri tem je imela še zvezna gospodarska politika, ki ni dovolj spodbujala izvoznikov.

V 70. letih je Iskra okrepila svoj položaj na jugoslovanskem trgu. Uspeh na mednarodni licitaciji za dobavo telefonskih central, ki jo je razpisala Jugoslovanska skupnost za PTT, ji je zagotovil, da je v letih 1974 do 1976 izdelala 17 telefonskih central za Ljubljano, Banja Luko, Novi Sad, Skopje, Mostar in še druga večja mesta v državi. Za potrebe telefonskih central je Iskra skonstruirala telefonske aparate serije ATA-40. Ta in pa še nekateri drugi posli so ji zagotovili, da je bila v letih 1976 do 1980 nosilec programov elektronike in elektrotehnike v Jugoslaviji.

Tako kot večina slovenskih gospodarskih organizacij tudi Iskra ni imela pogojev, da bi sama, brez pomoči družbene skupnosti, našla izhod iz poglobljajoče se gospodarske krize, ki se je začela leta 1980. Vse težave in nedorečenosti, ki so se nakopičile v zadnjih letih in so bile posledica neenakomernega, neenotnega in ekstenzivnega razvoja, so se pokazale še v ostrejši obliki. Možnosti za prihodnost so bile vse prej kot optimistične.²¹ Težave pri proizvodnji, prodaji in zagotavljanju likvidnostnih sredstev so bile vsak mesec večje. Najslabše so poslovali v tozdu Sežana, kjer so izdelovali radijske sprejemnike. Ta delovna organizacija je v preteklih 15 letih poslovno leto kar devetkrat končala v »rdečih« številkah. Razlogi so bili v zastareli opremi, nizki storilnosti, slabi kvalifikacijski strukturi zaposlenih, v prenizkih osebnih dohodkih in prevelikih zalogah. Noben od dotedanjih sanacijskih programov ni prinesel uspeha, ker so bili preveč »pisarniški«.²²

Zaostrene razmere na domačem in tujih trgih so vodstvo созdala silile v ukrepanje in iskanje boljših rešitev. Leta 1980 je sprejelo zasnovo Projekta Iskra 2000, ki je dajal prednost digitalnim elektronskim sistemom. V tem letu so v Tovarni avtomatskih telefonskih central v Kranju prenehali izdelovati klasične elektromehanske

²¹ AS, 1589, šk. 489, Gradivo za problemsko konferenco ZK SOZD Iskra, 13. 2. 1979.

²² AS, 1589, šk. 501, Tovarna radijskih sprejemnikov, Tozd Iskra-Sežana, 26. 11. 1980.

centrale in se preusmerili v izdelovanje sodobnejših. Ta organizacija je odprla svoj izobraževalni center, ustanovila bančni konzorcij za uresničevanje srednjeročnega programa ter se udeležila sejma elektronike v Hannovru, na katerem je predstavila računalniški sistem (Iskra Data 80, Iskra Data 1860), ki je bil plod njenega znanja. Zanimanje za njene izdelke je dvignilo njeno samozavest, še toliko bolj, ker so se lahko prepričali, da pri nekaterih izdelkih ne zaostajajo zelo za konkurenti. Tega leta je prišel na tržišče njen izdelek CEO, tj. merilna oprema za optične instrumente, ki ga je prav tako sama razvila.

Leta 1981 so se razmere gospodarjenja v elektroindustriji zelo poslabšale. Vlada je razglasila, da je vsa panoga v krizi. Zaradi neredne oskrbe z reprodukcijskim materialom, premajhnega izvoza in povečanega uvoza ter prevelike razlike med cenami reprodukcijskega materiala in končnih izdelkov, so podjetja tonila v vedno večje izgube. Poleg omenjenih težav je Iskro prizadel tudi zakon o obveznem združevanju na področju računalništva, sprejet leta 1981, saj ji je naložil sodelovanje z drugimi delovnimi organizacijami na tem področju, tj. z Gorenjem in Elektrotehno. V takem ozračju je dobilo odprtje novega obrata za proizvodnjo električnega ročnega orodja v Martjancih pri Murski Soboti večji pomen, kakor bi ga sicer. V srednjeročni plan, ki ga je Iskra, tako kot tudi druga podjetja, sprejela z enoletno zamudo, je zapisala, da bo najbolj povečala izvoz v države v razvoju. Za izvoz na druga tržišča je lahko samo upala, da se ne bo preveč zmanjšal. Zaskrbljenost vodstva sozda za razvoj v prihodnjih letih se je nekoliko zmanjšala, ko je republiška vlada zagotovila, da bo do leta 1986 zagotovila precejšnja sredstva za povečanje izvoza na konvertibilni trg.

Leta 1982 se je proizvodnja zmanjšala, skupna izguba pa povečala. Razlog niso bile le težave pri oskrbi z reprodukcijskim materialom in surovinami, temveč tudi slabi rezultati na področju raziskav in inovacij. Iskra je sicer za nove raziskave namenila že 4 % vsega prihodka, kar pa očitno ni bilo dovolj, saj pričakovanih rezultatov oziroma novih izdelkov, po katerih je bilo povpraševanje, še ni mogla uvrstiti v redno proizvodnjo. Pri raziskavah je dosegla kritično mejo. Kakor je zapisalo vodstvo sozda v eno od poročil, leta 1982 nove elektronike ni bilo mogoče več razvijati s svinčnikom, papirjem, kalkulatorjem in spajkalnikom. Za prestop te kritične meje je bilo treba podvojiti sredstva in nakupiti najsodobnejšo računalniško zasnovano opremo, poleg tega pa še selekcionirati razvojne naloge in združiti vse raziskovalne moči.

Zagon nove proizvodnje je Iskra skušala rešiti z nakupom nove licence za proizvodnjo javnih digitalnih telefonskih central vredne 60 milijonov dolarjev. Iskra Telematika, ki je pred tem razvijala lastne digitalne centrale na podlagi sistema Metacona 10 c, je na podlagi nove licence začela razvijati sistem javnih digitalnih central SI 2000. Ugodno pogodbo za izdelavo in dobavo teh central je sklenila z zveznim sekretariatom za notranje zadeve, vendar je ni uresničila. Do februarja 1984 je izdelala le prototip manjše centrale, ki pa ni prestal preskušanje. Iskra Telematika

z nakupom te licence ni ustavila le lastnega razvoja, temveč je povzročila še veliko izgubo, ki je leta 1984 znašala že 1,5 milijarde din.²³ SOZD Iskra je izgubo sicer poplačal, ni pa odpravili razlogov zanjo. Mednarodna svetovalna družba Mc Kinsey je takrat napovedala, da so pred Iskro leta krize.²⁴

Za novo srednjeročno obdobje med letoma 1986 in 1990 je Iskra pripravila zelo ambiciozen načrt: razširila naj bi sodelovanje z Gorenjem in še drugimi delovnimi organizacijami, povečala izvoz na konvertibilni trg, pa tudi na Kitajsko in v vzhodnoevropske države. Načrtovala je sklenitev dogovorov z jugoslovanskimi proizvajalci o skupnih naložbah, v prvi vrsti v mikroelektroniko. Iskala je nove organizacijske oblike, ki bi jo spremenile v odprtejšo, prožno in učinkovito organizacijo. Iskrin srednjeročni načrt je temeljil na štirih programskih sklopih. Ti so bili: digitalne komunikacije, aktorika, računalništvo in mikroelektronika. Za vsako teh področij naj bi sami razvijali nove izdelke. V razvoj naj bi Iskra vložila skupaj 140 milijard din, od tega precejšen del za uvoz tuje opreme. S tem načrtom je prevzela precejšnje breme v razvoju nacionalnega gospodarstva. S svojimi izdelki naj bi zadostila potrebam PTT, železnice, avtomatizacije in robotizacije proizvodnje v posameznih podjetjih. Šibka točka srednjeročnega načrta kranjskega industrijskega velikana je bila, da ni bil usklajen s strategijo tehnološkega razvoja Jugoslavije.

Uresničevanje zadnjega srednjeročnega plana v razmerah socialistične gospodarske ureditve ni teklo po načrtih. Poleg predvidenih so se pojavile nove ovire, ki so še omejile možnosti za napredovanje in preživetje. Še najmanj težav je bilo pri informatizaciji proizvodnje. Iskra je spadala med podjetja, ki so prišla najdlje pri uvažanju računalniško podprte informatike. V uporabi je imela 26 velikih računalniških sistemov, poleg tega 700 online terminalov in okoli 200 osebnih računalnikov. Več kot 80 % organizacij združenega dela, ki so bile vključene v sozd, je imelo organizirano interaktivno obdelavo podatkov. Največji del računalniških sistemov je bil namenjen računovodstvu. Leta 1986 so stekle priprave za računalniško obdelavo podatkov in pretok informacij o zunanji trgovini in tekočem finančnem poslovanju.²⁵

Precej več težav je imela Iskra pri razvijanju računalniške tehnologije. Razlogi za to so bili zunanji. V tem času sta se »spopadla« različna koncepta razvoja računalništva, katerih nosilca sta bila Iskra Delta in ameriški koncern IBM. Iskra je zahtevala, da je treba dati prednost strateškemu nacionalnemu interesu in enakopravnemu vključevanju domačih podjetij v mednarodno delitev dela. Drugo stališče, ki tudi ni bilo brez podpore v vrhu politike, je dajalo prednost ponudniku, ki bi zagotovil vrhunsko ponudbo, znanje in poslovne povezave. Še preden se je ta »spopad« končal, je Iskra leta 1987 v novi tovarni v Stegnah v Ljubljani odprla proizvodnjo malih osebnih računalnikov.

²³ AS, 1589, predsednikova dejavnost, šk. 31, Gradivo o temeljni zasnovi projekta Mikroelektronika III, junij 1984.

²⁴ GV, 22. 3. 1990, Kje je resnica o Iskri?, str. 10–12.

²⁵ GV, 10. 10. 1986, Informatizacija Iskre, str. 9–10.

Še bolj kakor pri računalništvu so se v prvih dveh letih novega planskega obdobja zapletali problemi ob nadaljnjem razvoju telefonskih central. Nekoliko bolje je kazalo razvoju terminalov; na tem področju so razvili deset novih izdelkov. Najuspešneje so prodajali nove telefonske aparate, veliko je bilo zanimanja za telefonske govornice in avtomatski telefonski odzivnik. V tem času je bilo vse več težav z visokokvalificiranim strokovnim kadrom, zato raziskovalno delo ni moglo dobiti potrebnega zagona. Iskra je imela za jugoslovanske razmere dobro kadrovsko sestavo. Več kot 13 % zaposlenih je imelo visoko izobrazbo, z raziskavami se je ukvarjalo 2800 »razvojnikov«, ki so sodelovali s še 50 zunanjimi sodelavci in imeli utečene stike z domačimi inštituti (Jožef Štefan, Mihajlo Pupin) in tudi svetovnimi raziskovalnim ustanovami (Santa Clara v ZDA). V sistemu Iskre je med delovnimi organizacijami vedno bolj tonila v krizo Telematika. Velik del dohodka so zato namenili za poplačilo kreditov. V letu 1986 so se pokazale težave v Kibernetiki v Kranju, kjer je naložba zamujala.

Leta 1988 je bila predstavljena analiza rezultatov poslovanja Iskre v letih 1971 do 1988, ki je odkrila del razlogov, zaradi katerih Iskra ni mogla enakovredneje tekrovati s tujimi podjetji. Po teh rezultatih je Iskra spadala med 50 največjih evropskih podjetij za elektroniko, saj je v obravnavanih letih ustvarila več kot milijardo dolarjev neto deviznega učinka in 300 milijonov letnega izvoza, zaposlovala pa je več kot 30.000 ljudi. Njena organizacijska struktura je bila razvejena, obrati pa raztreseni po regijah, kakor je pač narekovala strategija policentričnega razvoja in zaposlovanja. Seznam izdelkov, ki so se znašli na trgovskih policah, je bil dolg, saj je bilo na njem več kot 2000 različnih izdelkov. Težava pa je bila v tem, da je bila Iskri na prodaja na zaposlenega povprečno trikrat manjša kakor pri Siemensu in da pozitivna bilanca menjave s tujino (okoli 2,2 milijarde DEM) ni zagotavljala hitrejšega razvoja, ker je morala znatna sredstva odvajati lokalnim, republiškim in zveznim oblastem. Sredstva, ki jih je odvajala za družbene namene, so v dveh desetletjih znašala dve tretjini ustvarjene vrednosti. Tako so znašali skupni prispevki iz dohodka 2,3 milijarde, iz osebnih dohodkov 1,2 milijarde, za obresti pa je morala plačati 1,14 milijarde DEM. V razvoj je vložila precejšnja sredstva, tj. okoli 6 % prihodka, kar je bilo šestkrat več od jugoslovanskega povprečja. Ta sredstva pa so bila precej manjša od tistih, ki so jih za ta namen namenjale tuje družbe. Še slabše pa je bilo, da jih ni učinkovito porabila in da jih je preveč razdrobila za posamične projekte.

Analiza je odkrila še druge razloge, zaradi katerih je bilo napredovanje Iskre upočasnjeno: od prevelikega vmešavanja politike, ki je vsiljevala svoje zahteve, prek pogosto nesposobnih oseb na vodilnih mestih in njihove utvare, da Iskra lahko hitro napreduje brez tesne povezave s tujino, do premajhne učinkovitosti raziskav in preštevilnih odhodov strokovnega osebja – tako je v 80. letih odšlo okoli 500 inženirjev, največ leta 1987 in 1988, ko jih je Iskra zapustilo okoli 400. Analiza je kot poseben razlog poudarila nezadostno finančno pomoč družbene skupnosti. Iskra je v glavnem sama poplačevala izgube, republiške rezerve so pomagale le pri plačilu

izgub v Telematiki.²⁶ Družbene spodbude so se povečale šele leta 1988 z uveljavljanjem razvojnega dinarja.

Tabela 12: Poslovanje Iskre v letih 1971 do 1988²⁷ (v milijonih DEM).

Poslovanje Iskre	1971–1988
Izvoz	5830
Uvoz	3635
Prispevek iz dohodka	2305
Obresti	1140
Prispevki iz osebnih dohodkov	1.228
Amortizacija	925
Akumulacija	1325
Bruto akumulacija	1900
Investicije	1630

Leta 1989 je bil SOZD Iskra kolos, ki sta ga krasila le še ime in zunanji blišč. Vse, kar je bilo dobro ob njegovi ustanovitvi, se je v tem času spreminjalo v svoje nasprotje. Od nekdanjega mita o uspešni in prodorni firmi na področju novih tehnologij je ostalo le še ime. Izgubarskim delovnim organizacijam v Iskrinem sistemu se je pridružila še Iskra Tenel, tovarna energetske elektrokovine iz Novega mesta. Težave v tej delovni organizaciji so se začele že leta 1986 zaradi zmanjšanja izvoza v ZSSR, izguba pa se je pokazala šele v tem letu. Vodstvo 770 članskega podjetja se je odločilo, da uredi likvidnostne probleme na »silo«: del osnovnih sredstev in prostorov je dalo v najem in odpustilo 240 delavcev.

Kljub velikim notranjim težavam si je Iskra leta 1989 našla novega strateškega zaveznika v Siemensu. Skupaj sta ustanovila mešano podjetje Iskra TEL, na katero so bila vezana velika pričakovanja. Podjetje naj bi prevzelo načrtovanje in proizvodnjo telekomunikacijskih naprav in dobilo vodilno mesto pri digitalizaciji telefonije na območju razpadajoče jugoslovanske države.

Leto 1990 je bilo leto izgub. Po podatkih iz februarja 1990 je bilo v Iskrinem sistemu 70 milijonov dolarjev izgub. Največ jih je bilo v kompleksu v Stegnah v Ljubljani, ki se je iz jugoslovanske »Silicijeve doline« spremenil v dolino žalosti. Večina Iskrinih podjetij, razen Elektrooptike, je imela dlje časa blokirane žiro račune in so bila na robu stečaja.

²⁶ GV, 22. 3. 1990, Kje je resnica o Iskri?, str. 10–12.

²⁷ Prav tam.

RUDNIK LIGNITA, VELENJE²⁸

V Rudniku lignita Velenje so bile najširše znane plasti premoga na svetu, saj je njihova »debelina« dosegla 165 metrov. Izkoriščanje podzemnega premoga se je začelo že leta 1885, dve leti kasneje pa so začeli graditi prvi jašek. V letih 1941 do 1945 je bil cilj okupacijske uprave, da ob minimalnih vlaganjih doseže čim večji izkop. To je dosegla v manjši meri od načrtovane: proizvodnjo, ki je leta 1940 znašala 300.000 ton letno, je do konca leta 1942 preseгла le za 22.000 ton. Leta 1944 je bilo izkoriščanje lignita omejeno, ker je bil glavni rudniški jašek poškodovan.

Prvo povojno obdobje je bilo precej dolgo, saj je trajalo do leta 1965; to je bil čas nenehne rasti in povečevanja proizvodnje. Leta 1945 je proizvodnja zelo padla, saj so do konca leta nakopali le 182.500 ton lignita, večinoma v jami Škale, katere povprečna dnevna proizvodnja je znašala okoli 1500 ton. Prvi petletni plan je predvidel zgraditev nove jame v Prelogah. Z njenim odprtjem naj bi dnevni izkop dosegel 5000 ton. Pripravljalna dela za zgraditev novega jaška, ki je segel v globino 373 metrov, so se začela leta 1947 in potem trajala še naslednjih sedem let.

Leta 1950 je bilo v premogovniku zaposlenih 2043 rudarjev, letna proizvodnja se je povzpela na 477.230 ton. Državna uprava ni bila zadovoljna z učinkom rudarjev. Imenovala je komisijo, ki je po pregledu premogovnika prišla do sklepa, da so za nizko proizvodnjo krivi pomanjkljiva organizacija dela, slabe delovne navade in pijančevanje. Na njeno zahtevo je bil decembra 1950 za novega direktorja Rudnika v Velenju imenovan Nestl Žgank. V Velenje je bil poslan z eno samo nalogo – da bistveno poveča obseg proizvodnje.

Leta 1951 se je začelo novo obdobje v razvoju premogovnika. Novi direktor je uvedel racionalnejši način premeščanja delovne sile, zmanjšal število zaposlenih na 1712 in zaostрил delovno disciplino; zaposleni so delo izgubili že po dveh zaporednih neopravičenih izostankih oziroma po treh v enem mesecu.

Naslednje leto je začel veljati novi gospodarski sistem, ki je zaostрил pogoje poslovanja, pred upravo pa postavil probleme, ki jih dotlej ni poznala. Država ni bila več pripravljena pokrivati izgub iz proračuna, zato je moral rudnik poskrbeti sam zase v finančnem in prodajnem oziroma komercialnem pogledu. Če je hotel preživeti, je moral poslovati rentabilno. Na poslovanje je vplivala tudi ukinitve živilskih in industrijskih bonov. Zmanjšanje prihodkov zaposlenih je bilo treba nadomestiti s povišanjem plač, kar pa je zahtevalo dvig cen premoga. V prvi polovici leta 1952 rudnik še ni občutil posledic tega ukrepa. Težave so prišle jeseni in potem trajale še skoraj vse naslednje leto; prodaja premoga za široko porabo se je v tem času zmanjšala za 25 %. Uprava je problem rešila tako, da je razširila krog odjemalcev na Hrvaško. Novi trg je potem še nekaj let zagotavljal tekočo likvidnost premogovnika.

²⁸ Rudnik Lignita Velenje se leta 1995 preimenuje v *Premogovnik Velenje*.

Posebej uspešna je bila prodaja v Zagrebu, kjer je zaradi velikega povpraševanja cena lignita samo naraščala [Žgank 1969: 92].

S prihodom novega direktorja se je začel čas velikih in pospešenih vlaganj. Do sredine 50. let je v panogi 112 dobil največ investicijskih sredstev premogovnik Velenje. Dobil je tudi tuja posojila, ki so omogočila uvoz sodobne opreme iz Belgije in ZDA. Na prehodu iz leta 1953 v leto 1954 so v rudniku zamenjali tehnološki proces: dotedanji način odkopavanja po metodi stebrov z »zarušanjem« je zamenjala širokočelna odkopna metoda. Odkopavanje v majhnih skupinah je nadomestilo delo v eni skupini. Po uvedbi popolne mehanizacije transporta, vpeljavi jeklenih stojk in hidravličnega podporja sta se storilnost in proizvodnja hitro povečali. Sredi 50. let je letna proizvodnja že preseгла milijon ton (1.116.500 ton).

Do konca 50. let so velenjski lignit uporabljali kot nadomestek rjavega premoga, pretežno v termoelektrarnah (Šoštanj), barvni metalurgiji (Kidričevo), industriji papirja in celuloze (Krško), železarnah (Jesenice, Štore), nekaj so ga namenili za široko porabo, 15 % proizvodnje pa so prodali v druge republike. Večje povpraševanje je zahtevalo večjo proizvodnjo in nadaljnja vlaganja. Leta 1956 je stopil rudnik v drugo fazo izgradnje, ki naj bi se končala leta 1963. Nov perspektivni plan je predvidel vlaganja v zahodno polje in preureditev izvoza iz glavnega jaška v Prelogah. Do leta 1963 naj bi povečali proizvodnjo na 3.500.000 ton letno. Da bi to dosegli, je bilo treba odpreti nova odkopna polja, kupiti novo in še boljše mehanizacijo. V rudniku niso odlašali z uresničevanjem srednjeročnega načrta. V jami Preloge je že leta 1956 začel delovati »izvažalni stroj«, ki je močno povečal dnevni izkop. V naslednjih štirih letih so premogovnik posodobili in mehanizirali. Na širokih čelih, kjer so odkopavali v štirih etažah (od tega sta bili dve v eksploataciji, ena v pripravi in ena v zaključku), so uvedli Schwarzkopfove jeklene stojke in hidravlični stroj za odkopavanje. Strojno opremo so najprej naročili v Strojni tovarni Trbovlje. Ker pa ni bila kakovostna in se je pogosto kvarila, so jo začeli nabavljati v Avstriji in Nemčiji. V Ameriki so kupili izvozni stroj in še drugo mehanizacijo, npr. nakladalce in verižne transporterje, elektroopremo pa so uvozili iz Belgije. V jamo so vgradili okoli 2300 metrov transportnih trakov. Tehnološka in tehnična posodobitev je omogočila, da se rast proizvodnje ni ustavila. Leta 1958 so v Velenju izkopali 1.710.000 ton, leta 1960 pa so presegli letno proizvodnjo dveh milijonov ton (2.200.000 ton).

V drugi polovici 50. let so uvedli plačevanje po učinku in vpeljali učinkovit način usposabljanja nekvalificiranih delavcev, ki ga je ministrstvo leta 1959 postavilo za zgled drugim podjetjem. Novo sprejeti delavec v Rudniku lignita Velenje je imel eno- do dvomesečno poskusno dobo, v kateri je opravil vse faze dela (delal je kot kopač, minerec, nakladač itn.). Če je poskusno delo opravil zadovoljivo, so ga zaposlili kot nekvalificiranega delavca. Po treh mesecih dela je opravil izpit za polkvalificiranega delavca.

Leta 1960 je bila sprejeta nova srednjeročna usmeritev, ki je predvidela veliko povečanje proizvodnje za oskrbo plinarne, termoelektrarne, široke porabe in za od-

jemalce na Hrvaškem. Predvidena je bila zgraditev Energo kemičnega kombinata (EKK) v Velenju, ki naj bi v začetni fazi iz velenjskega lignita poleg nekaterih straniških proizvodov pridobil letno 500 milijonov m³ daljinskega plina in 46.000 ton ureje. Do leta 1975 so načrtovali podvojitve proizvodnje, tako da bi premogovnik dosegel letno proizvodnjo 6 milijonov ton. Za zgraditev tega kombinata je znašala predračunska vrednost pred reformo 32, po reformi pa 63 milijard din [Borak, Lazarevič in Prinčič 1997: 23–24].

Že na začetku uresničevanja srednjeročnega plana je prišlo do nepričakovanih težav. Leta 1961 se je premogovnik, tako kakor vse slovensko gospodarstvo, sprijel s posledicami gospodarskega zastoja. Plana ni izpolnil ne po količini ne po vrednosti, fluktuacija se je povečala in postala velik problem. Ko je tega leta ustavil obratovanje rudnik Krmelj, so lignit pridobivali le še v Velenju. Zaloge so bile do takrat dobro raziskane in so bile z okoli 450 milijoni ton komercialnega premoga največja »termo baza« Slovenije. Kurilna vrednost okoli 2600 kcal/kg je uvrščala velenjski lignit med boljše vrste lignita v državi.²⁹

Leta 1962 so v premogovniku uvedli ekonomske enote, uprava pod vodstvom direktorja pa se je z veliko vnemo lotila priprav za zgraditev EKK. Ko je leta 1963 dobro kazalo, saj so že preseglji 3 milijone ton, se je leta 1964 proizvodnja spet zmanjšala, finančni rezultat pa tako poslabšal, da je bilo treba zmanjšati število zaposlenih. Leta 1965 se je obrnilo na bolje; zvišali sta se produktivnost in proizvodnja, ki je dosegla 3.472.770 ton. S to količino se je delež proizvodnje Velenja med slovenskimi rudniki zelo povečal: od leta 1940, ko je znašal 11,5 %, in leta 1957, ko je znašal 40,8 %, se je leta 1965 povzpel na 57,9 %.

Leta 1966 se je začelo obdobje negotovosti in krize. Zaradi odločitve o preklicu pogodbe graditve EKK, drugačnega odnosa do energetskih virov, ki je prevladal v svetu in se preselil tudi v Slovenijo, ter ukrepov, ki jih je narekovala gospodarska reforma, je v drugi polovici 60. let prodaja velenjskega lignita upadla, proizvodnja se je upočasnila. Uprava je morala odpuščati delavce. Do prvega vala odpuščanja je prišlo leta 1965, takrat so jih odpustili 600, v drugem valu aprila in maja 1967 so jih odpustili 550. Tega leta so v Velenju nakopali 2.852.800 ton lignita ali za 18 % manj kot leta 1965. Kriza je trajala pet let, do prve naftne krize, ko je bilo slovensko gospodarstvo prisiljeno svoj energetski razvoj ponovno opreti na lastne vire. Za nadaljnji razvoj premogovnika je bila odločilna še ena okoliščina – postal je sovlagatelj zgraditve termoelektrarne (TE) Šoštanj III.

Leta 1969 je nastopilo obdobje ponovnega vzpona in večjih vlaganj. Do leta 1974 so nove naložbe, zlasti dograditev izvoznega odkopa Pesje, odprtje novih izkopnih polj in boljše metode dela omogočile veliko povečanje proizvodnje. Dnevno so povprečno nakopali 13.313 ton, skupaj pa 3.900.000 ton, kar je bilo že 66 % vseh v Sloveniji nakopanih količin premoga. Število zaposlenih se je povečalo na 4220.

²⁹ Gradivo za 7-letni perspektivni program razvoja industrije 1964–1970, II. knjiga, Skupina za izdelavo perspektivnega programa razvoja za področje industrije, Ljubljana, marec 1964, str. 23–24.

Tega leta je uprava sprejela odločitev, s katero je še utrdila dolgoročno perspektivo premogovnika. Prispevala je znaten delež za zgraditev TE Šoštanj IV.

Leta 1974 se je moral tudi premogovnik v Velenju prilagoditi novi gospodarski organiziranosti. S TE Šoštanj se je združil v Delovno organizacijo Rudarsko elektroenergetski kombinat Velenje (REK). Februarja leta 1978 je REK prerasel v SOZD, ki je združil še druge gospodarske dejavnosti. Sestavljale so ga delovne organizacije: Rudnik lignita Velenje (RLV), Termoelektrarna Šoštanj, Elektrostrojna oprema (ESO), Plastika (na začetku 80. let se je preimenovala v DO Sistem pakiranja), Elektrofiltrski elementi (EFE), Avtopark in Tiskarna.

Leta 1975 se je začel nov naložbeni ciklus, ki je obsegal zgraditev nadomestnih objektov v jami Preloge. Ko je leta 1977 začela obratovati TE Šoštanj IV, se je potreba po lignitu povečala. Z začetkom druge energetske krize leta 1979 se je povpraševanje po velenjskem premogu podvojilo. Premog je zopet dobil velik del nekdanje veljave. Naročila so strmo naraščala, zato so redni delovni teden raztegnili tudi na soboto. Leta 1979 so izkopali že 4.500.000 ton.

V drugi polovici 70. let si je premogovnik poiskal zunanjšega poslovnega partnerja. Leta 1976 je pri izdelavi jamske mehanizacije začel sodelovati z angleško družbo Dowty. Sodelovanje se je v naslednjih letih tako okrepiło, da je leta 1979 DO ESO s predstavniki tega angleškega podjetja podpisala pogodbi o poslovno-tehničnem sodelovanju in o dolgoročni proizvodni kooperaciji.

Sodobna mehanizacija in lastna odkopna metoda sta v 80. letih prejšnjega stoletja komaj zadoščali za pokritje vseh potreb po premogu. Leta 1980 je v jami obratovalo že 15 odkopov. Začeli so z novim investicijskim ciklusom, ki je bil namenjen predstavitvi objektov in naprav industrijskega središča jame Preloge na novo lokacijo. Največji in najzahtevnejši projekt je bila zgraditev novega prevažalnega jaška, ki naj bi postal glavna vstopna pot v rudnik. Leta 1981 je DO RLV prvič presegla letno proizvodnjo petih milijonov ton premoga.

Leta 1982 je tudi Sozd REK Velenje občutil posledice splošne gospodarske krize. Izguba se je kopičila in kmalu dosegla višino, ki je sam ni mogel pokriti. Tekočo likvidnost je ohranjal le z dragimi premostitvenimi krediti.

Meritve, opravljene leta 1983, so bile podlaga za novo naložbeno obdobje, v katerem naj bi zgradili 46 različnih nadomestnih objektov. Meritve so bile za REK ugodne, saj so pokazale, da je v Šaleški dolini še okoli 224 milijonov ton zalog lignita. To je zagotavljalo izkoriščanje vsaj še naslednjih pet desetletij. Uresničevanje ambicioznega načrta je potekalo počasneje, kakor je bilo predvideno. REK je imel velike težave pri nabavi opreme, zlasti domače.

Leta 1984 so iz velikega SOZD REK nastali trije manjši: SOZD REK Velenje, SOZD REK Trbovlje in SOZD Elektrogospodarstvo Slovenije. Naslednje leto je REK Velenje nakopal 5.106.400 ton, kar je bilo največ v zgodovini premogovnika. S tem dosežkom je postal tretji največji premogovnik v državi.

Dolgoročni gospodarski načrt SR Slovenije za leta 1986–2000 je napovedal,

da bo poraba premoga v Sloveniji rasla hitreje od možnosti proizvodnje. Za rudnike rjavega premoga in lignita je predvidel precejšnja sredstva za mehanizacijo proizvodnje in posodobitev opreme. REK je leta 1986 odprl nadomestne objekte v Novih Prelogah ter drobilnice in klasirnice v Pesju. Sprejel je investicijski program, ki je predvidel odpiranje jame Šoštanj. Število zaposlenih se je dvignilo na rekordnih 7487.

Obdobje poslovnega optimizma pa ni dolgo trajalo. Že v drugi polovici leta 1986 so se zaostriale finančne težave. V naslednjih letih je bila proizvodnja vsako leto manjša, dohodkovni in likvidnostni položaj se je poslabšal, sanacijski načrt ni bil učinkovit, med zaposlenimi se je krepilo nezadovoljstvo. Leta 1990 so nakopali 4.210.000 ton. Julija tega leta se je uprava odločila ustanoviti razvojne skupine za posamične delovne operacije, ki so bile zasnova za novo organizacijo strokovnega dela. Največji problem uprave je bil, kako zmanjšati število 5173 zaposlenih tako, da ne da bi prišlo do socialnih pretresov.

GORENJE, VELENJE

Tovarna gospodinjskih aparatov Gorenje iz Velenja je bila več kot 20 let med vodilnimi podjetji na domačem tržišču, na tujem pa je bolj ali manj uspešno ponujala konkurenčne in konjunkturke izdelke. V precejšnji meri je uspešnost vzdrževala zato, ker se je hranila iz žepov domačih ljudi, ki so živeli nad svojimi zmožnostmi.

Razvoj podjetja se je začel leta 1950 v vasi Gorenje z ustanovitvijo Okrajnega kovinskega podjetja Gorenje. To je bila majhna delavnica z enajstimi zaposlenimi. Delo podjetja je sprva vodil poverjenik za lokalno industrijo in obrt, marca 1953 pa je bil za direktorja imenovan Ivan Atelšek, *mlad in sposoben, že v tistih časih podjetniško naravnan gospodarstvenik* [Rojc 2000: 14]. Podjetje je najprej izdelovalo kmetijsko orodje in mehanizacijo (sadne mline, mlatilnice idr.). V programu je imelo tudi proizvodnjo gradbenih materialov. Leta 1957 ta program ni imel več stvarne podlage. Podjetje je bila odvzeta eksploatacija glin in betonita, z ukinitvijo regresov za izdelavo kmetijske mehanizacije pa ni imelo več pogojev za to proizvodnjo. Preusmerilo se je v belo tehniko. Leta 1958, ko je zaposlovalo že 135 delavcev, je sprejelo ponudbo tovarne Tobi za proizvodnjo štedilnikov na trda goriva. Proizvodnja se je začela še istega leta. V naslednjih štirih letih je Gorenje prodajo teh štedilnikov razširilo na vse tržišče tedanje Jugoslavije.

V naslednjem desetletju je Gorenje doseglo hiter razvoj. Leta 1960 se je preselilo v Velenje v opuščene kopalnice starega jaška Rudnika lignita Velenje. Tako je dobilo možnost za širitev fizičnega obsega proizvodnje. Poslovno in tehnološko se je povežalo z italijanskimi podjetji. Najprej z družbo GIBO, ki je Gorenju dovolila sestavljati njihov plinski štedilnik Prinz, nato pa s podjetjem Rex Zanussi [Rojc 2000: 24]. Po njegovi licenci je stekla proizvodnja električnih in plinskih štedilni-

kov. Graditi je začelo nove proizvodne prostore in se že leta 1964 vselilo v novo proizvodno halo. V tem času si je vodstvo postavilo ambiciozen načrt, ki je imel tri poudarke: povečati stopnjo produktivnosti do ravni, primerljive z razvitimi podjetji, vpeljati izdelke, ki bodo po kakovosti in količini konkurenčni na svetovnem tržišču, ter z uresničevanjem planov ustvariti čim večji dobiček.³⁰ Leta 1964 je začelo ustanavljati predstavništva v svetu. Proizvodnjo je usmerilo na štedilnike. Samo zahodnonemški firmi Hörten je prodalo prvih 10.000 štedilnikov.

Leta 1965 je razširilo ponudbo, v nove izdelke pa začelo vlagati vse več lastnega znanja, sprememb in izboljšav. V kooperaciji z italijansko družbo A. Zanussi je zasnovalo proizvodnjo pralnih strojev, ki jih je na jugoslovanskem tržišču zelo primanjkovalo.

Leta 1967 je Gorenje sprejelo dolgoročni načrt, s katerim se je odločilo za izvozno usmeritev in začrtalo širitev dejavnosti s področja bele tehnike še na elektroniko in elektroakustiko, zeleno tehniko s kmetijsko mehanizacijo, proizvodnjo pogonskih motorjev in agregatov ter proizvodnjo montažnih hiš. Naslednje leto je načrt še nadgradilo. Odločilo se je, da se ne bo več razvijalo samo na podlagi lastnih sredstev, temveč po italijanskem ekspanzivnem razvojnem vzorcu, podprtim s sredstvi banke in kooperantov. Do leta 1969 je Gorenje poleg proizvodnje pralnih strojev vpeljalo še proizvodnjo hladilnikov, pripravljalo se je na proizvodnjo zamrzovalnih skrinj, pomivalnih strojev, televizijskih aparatov in informacijske tehnologije. Priprave za nakup računalnika in opreme IBM prve generacije so se začele že v letih 1967 in 1968. Informacijski sistem za obvladovanje vseh poslovnih funkcij je bil za potrebe Gorenja zelo uporaben, saj je omogočal številne sisteme za opremljanje podatkovnih struktur. Omogočil pa je tudi uresničitev procesa standardizacije, brez katerega se Gorenje ne bi moglo enakovredno vključiti na svetovno tržišče [Rojc 2000: 42].

V drugi polovici 60. let je bilo Gorenje izjemno uspešno pri uveljavljanju na jugoslovanskem tržišču in pri postavitvi servisne mreže po vsej državi. V poročilu, ki ga je februarja 1968 poslalo na CK ZKS, se je pohvalilo, da med jugoslovanskimi podjetji napreduje najhitreje, in to brez ugodnosti, kakršnih so deležni drugi proizvajalci. Sloboda iz Čačka je bila vojaško podjetje, Deligrad kazenski zavod, Obod in Georgi Naumov iz Makedonije sta bila deležna ugodnosti, ki jih je imela manj razvita republika. Takrat je Gorenje imelo že okoli 60 % kooperantov. To naj bi bil vzorec za skokovito povečevanje proizvodnje in dobre poslovne rezultate.³¹ Ko se je leta 1969 oslabilo sodelovanje z Zanussijem, je morale poiskati kooperante v Jugoslaviji. Tega leta je Gorenje izdelalo že 600.000 enot izdelkov. Z bruto produktom 930 milijonov din se je uvrščalo med vodilna podjetja za proizvodnjo gospodinj-skih strojev v Evropi.

Leto 1969 je v razvoju Gorenja pomembno tudi zaradi tega, ker so takrat začeli

³⁰ AS, 1589, predsednikova dejavnost, šk. 30, Gradivo I. Atelška, 26. 10. 1982.

³¹ AS, 1589, šk. 245, TGO Gorenje, 27. 2. 1968.

razmišljati o povečanju izvoza na Madžarsko in nastopu na tržišču ZSSR. Načrtovano je tudi izvoz na Zahod; tja naj bi izvozili 15 % svojih izdelkov, kar pa je zahtevalo izboljšanje kakovosti in tudi zunanjšega videza izdelkov. Izpopolnjevanje tehničnih značilnosti in funkcionalnosti gospodinjskih aparatov, dognano industrijsko in grafično oblikovanje ter estetska podoba izdelkov so zahtevali večjo usmeritev v intenzivno razvojno-inovacijsko dejavnost. Na domačem in vzhodnem tržišču te zahteve še niso bile tako visoke.

V združevalnih procesih, značilnih za drugo polovico 60. let, so se k Gorenju priključile tovarne Sever iz Subotice, Petar Drapšin iz Kikinde, Elrad iz Gornje Radgone, Fekra iz Slovenj Gradca, Muta iz Mute ob Dravi in Varstroj iz Lendave.

V 70. letih so se pozitivna gibanja nadaljevala. Gorenje je začelo uresničevati velikopotezen načrt velikoserijske proizvodnje, kooperacije in prodaje ter načelo ekspanzivne poslovne politike, ki je temeljila na kakovostnejši kadrovski sestavi, uvedbi sodobno organizirane prodaje in servisne službe in na razvoju službe za tržne raziskave. Že v prvih letih je prodrlo z izvozom v ZRN, ZSSR, Avstrijo in v skandinavske države. Med večjimi posli je bila pogodba z ugledno firmo Bauknecht iz Stuttgarta za izvoz za več kot osem milijonov dolarjev peči na olje. Leta 1971 je bilo odprto predstavništvo Gorenja v Münchnu, ki je po dveh letih preraslo v Gorenje Vertriebs GmbH. To je bilo prvo Gorenjevo podjetje zunaj države. V sodelovanju s firmo Krups Solingen je Gorenje začelo razvijati in izdelovati male gospodinjske aparate. Že v enem letu je izvozilo v ZRN 700 tisoč malih stenskih tehtnic. Sodelovanje s tujimi partnerji se je razširilo, ko je podpisalo kooperacijsko pogodbo s firmo Körting iz Grassaua na Bavarskem in s poljskim podjetjem Premo. Slednjemu je prodalo licenco za pralne stroje in hladilnike in se dogovorilo za proizvodnjo posameznih delov. Potem, ko ni bila uspešna kooperacija med Obodom Cetinje in podjetjem IMI iz Debrecena, je Gorenje podpisalo še ugodno pogodbo o kooperaciji s tem madžarskim podjetjem. Nekatera prizadevanja na zunanjetrgovinskem področju pa niso prinesla pričakovanih dosežkov. To je v prvi vrsti veljalo za pridobivanje soglasij za navzočnost na sovjetskem trgu, kjer je imela prednost EI Niš, ki ni imela težav pri pridobivanju dovoljenja za izvoz na ta trg.

Septembra 1971 je direktor Atelšek napovedal širitev proizvodnega programa. Novi poslovni in razvojni program naj bi uresničil načelo »Vse za dom, pa tudi za hišo dobite pri Gorenju«, zato so ga poimenovali Program DOM. Postal je temeljna razvojna usmeritev Gorenja v naslednjih letih. Vodstvo ga je zasnovalo po obisku v ZDA. Glavni cilj tega programa je bil usvojiti proizvodnjo gospodinjskih in drugih aparatov, ki soustvarjajo topel dom, omogočajo človeku stik s svetom, nudijo razvedrilo in prijazno bivalno okolje. Partnerji iz ZDA so pokazali pripravljenost, da investirajo v proizvodnjo stanovanjskih hiš na industrijski način. Do srede 70. let je Gorenje precej sredstev vložilo v zgraditev obratov za proizvodnjo keramičnih ploščic, gradbenih elementov, izolacijskih materialov in kondenzatorjev. Leta 1974 so v vasi Gorenje odprli obrat za proizvodnjo keramičnih ploščic, dve leti pozneje pa

v Rogatcu novo tovarno kondenzatorjev, ki je bila skupna naložba vseh temeljnih organizacij Gorenja.

Večina izdelkov, narejenih v Gorenju po letu 1970, je že bila plod lastne razvojno-raziskovalne dejavnosti z izvirnimi tehnološkimi rešitvami in izboljšavami. Letna vlaganja v to dejavnost so se višala, od 0,5 % celotnega prihodka v letu 1976 do 2,5 % v letu 1980 [Rojc 2000: 50].

Leta 1975 se je moralo Gorenje zaradi pritiska partijskega vodstva reorganizirati in ustanoviti SOZD Gorenje. Ta je bil mešana oblika vertikalne integracije, ki je združevala več med seboj povezanih in soodvisnih organizacij združenega dela. V skupnih službah SOZD so bile zbrane službe za prodajo, razvoj, finančne zadeve, propagando in informiranost.³² V samoupravni poslovni sistem Gorenja so se v 80. letih vključila še številna podjetja, tudi iz drugih jugoslovanskih republik.³³

V 70. letih se je Gorenje spoprijelo s prvimi večjimi problemi v zunanji trgovini. Pokazalo se je, da njegova predstavništva sama niso kos vsem nalogam. Še večji problem je bilo zavarovanje odplačil kupcev, ki so šli v stečaj. Takšni primeri so bili v zahodnem svetu pogost pojav. Takrat je Gorenje ustanovilo več svojih podjetij v tujini (v Avstraliji, Avstriji, Franciji, na Danskem in v Grčiji).

V drugi polovici 70. let so se začele likvidnostne težave. Razloga sta bila izguba in zmanjšana prodaja na domačem tržišču. Leta 1975 je imel izgubo le tozd Štedilniki. Do spomladi 1976 so se mu pridružili še drugi. Od 1. do 15. aprila 1976 niso prodali skoraj ničesar. Upad domačega povpraševanja je zahteval povečanje izvoza. Zaradi cenovnih nesorazmerij pa je takšna usmeritev zahtevala sprijaznitev s še večjo izgubo. Cene Gorenjevih izdelkov v tujini so bile precej nižje kakor doma, medtem ko so bile cene domačega reprodukcijskega materiala povprečno za 70 % višje kot v tujini; pločevina in baker sta bila dražja celo za 100 %.³⁴ Poglobljanje likvidnostne krize je zaustavil predpis ZIS, s katerim se je znižal temeljni davek, zboljšali pa so se pogoji za kreditiranje nakupa bele tehnike. Leta 1976 je Gorenje pokrivalo prek 50 % jugoslovanske proizvodnje barvnih televizijskih aparatov in 80 % anten.

Leta 1978 je Gorenje sprejelo odločitev, ki je zelo vplivala na njegov razvoj v naslednjih letih. Kupilo je bavarsko podjetje Körting iz Grassaua, ki je izdelovalo barvne televizorje, naprave Hi-FI in elektronske merilne naprave. Podjetje, s katerim je Gorenje sodelovalo že nekaj let, je zašlo v likvidnostne težave, zato je potrebovalo svež kapital od zunanjega partnerja. Gorenjevi cilji ob nakupu Körtinga so bili ambiciozni. Predvidevali so, da mu bosta nakup bavarskega podjetja in pravica do uporabe njegovega imena omogočila uveljavitev na zahtevnejših zahodnih tržiščih in zagotovila prenos in neposredno uporabo razvoja in tehnologije

³² AS, 1589, predsednikova dejavnost, šk. 30, Gradivo I. Atelška, 26. 10. 1982.

³³ Ta podjetja so bila: Lesna Šoštanj, Petar Drapšin in FTU Sombor, Glin Nazarje, Muta, MIV Vranje, Elektromotori Džakovica, Varstroj, Mural, Metaplast, Sever Subotica.

³⁴ GV, 27. 5. 1976, TGO Gorenje – kriza je mimo, str. 15.

na področju sodobne elektronike ter kooperacijo in delitev dela med Körtingom in Gorenjem. Vodstvo velenjskega podjetja je v javnosti to naložbo predstavilo kot most med Jugoslavijo in ZRN, ki bo omogočil izvoz znanja, kulture, športa pa tudi samoupravljanja.³⁵ Izražalo je prepričanje, da je napravilo dobro delo. Na pomisleke, da so njegova pričakovanja nestvarna, načrti pa preambiciozni, je odgovarjalo, da načrt ne more biti drugačen kot realen, saj sta znanost in tehnološki razvoj vodili za prihodnost, nakup Körtinga pa prava poslovna poteza, ki bo Gorenje utrdila na mednarodnem trgu.

Nemški časopisi niso soglašali z optimizmom iz Velenja in Slovenije, kjer so ljudje zbijali šale na račun tega, da bodo začeli tudi Nemce učiti samoupravljanja. Ob nakupu Körtinga so zapisali, da je Gorenje prvo podjetje iz socialističnih držav, ki želi preprečiti stečaj podjetja v ZRN. Opozorili so tudi, da ni podjetja v ZRN, ki bi bilo pripravljeno prevzeti to razmeroma sodobno podjetje. Dvomi o uspehu tega eksperimenta so bili v ZRN vsekakor veliki.

Sprva je kazalo dobro. Kmalu pa so se pokazale težave, ki so se v naslednjih letih samo še poglobljale. Leta 1979 je moral direktorsko mesto zapustiti Ivan Ate-lšek, ki je podjetje vodil od leta 1953 in je že postal njegov zaščitni znak. Sledila je kadrovska kriza, ki je bila toliko težja, ker je bila hkratna z oteženimi razmerami poslovanja zaradi splošne ekonomske krize v državi. V letih 1980–1983 so se težave samo še kopičile, Gorenje je nezadržno drselo v resno krizo. Leta 1980 je imelo izgubo 211 milijonov din v štirih tozdih (Zamrzovalniki, Pralna tehnika, Elektronika, Hladilna tehnika), ki se je še večala. Pokrili so jo sami. Prvič se je zataknilo pri izvozu, dohodek je bil manjši od načrtovanega, začetek graditve tovarne elektromotorjev v Djakovici so spremljale velike težave, razmere na tržišču »rjave tehnike« oziroma zabavne elektronike so se poslabšale zaradi konkurence japonskih podjetij s poceni delovno silo. Največji vir težav pa je bil Körting. Že leta 1979 je postalo očitno, da podjetje ob prodaji ni predstavilo svojega pravega finančnega stanja. Gorenje Körting Elektronik (GKE) je poslej v Sloveniji veljalo za dotlej najbolj zgrešeno naložbo, tako kakor EKK Velenje. Leta 1980 je imel 65,7 milijona mark izgube. V analizi, ki jo je zaradi silnih razsežnosti problema pripravila Ljubljanska banka, podpisal pa Janko Smole, so bile podane naslednje ugotovitve: odnosi med Tovarno gospodinjne opreme Velenje in Körtingom se niso razvijali v predvideni smeri in so bili na vseh področjih prešibki; tako pri marketingu, proizvodnji, prenosu tehnologije v Jugoslavijo, kadrovske politiki.³⁶ Na pobudo republiškega izvršnega sveta so se lotili sanacije Körtinga, ki je temeljila na odločitvi, da se bo Körting preusmeril v proizvodnjo, ki je imela prihodnost. Zaključni račun za leto 1981 je pokazal, da izguba narašča, znašala je 1,3 milijarde din. V rdečih številkah je bilo šest od 40 tozdov v SOZD Gorenje. Februarja je odstopil predsednik poslovnega odbora Gregor Švajger.

³⁵ AS, 1589, predsednikova dejavnost, šk. 31, Pismo Nestla Žganka Miranu Marincu, 14. 12. 1984.

³⁶ AS, 1589, šk. 513, Dopis ZB LB Francetu Popitu, 18. 5. 1981.

Leta 1982 se je podoba Gorenja kot uspešnega podjetja sesula. Vodstvo SOZD je znova sprejelo sanacijski program, podoben tistemu iz preteklega leta. Usmerjen je bil v zagotovitev redne oskrbe z reprodukcijskim materialom, uresničitev proizvodnega in izvoznega načrta, zagotovitev dinarskih in deviznih sredstev za uvoz, tekoče likvidnosti itn. Glede Körtinga je bilo predvideno, da bo tržna, proizvodna in strokovna opora Gorenju pri uveljavljanju na Zahodu in da se bo vzdrževal sam z lastno proizvodnjo. Sanacijski načrt ni uspel. SOZD ni uresničil načrtovane izrabe zmogljivosti in načrtovanega prestrukturiranja proizvodnih programov v dohodkovno donosnejše. V Körtingu so začeli razvijati barvne televizijske aparate, vendar proizvodnje določenih delov niso mogli prenesti v Slovenijo. Izguba SOZD se povzpela na 4,2 milijarde din, od tega 1,6 milijarde din v Körtingu; dejanska izguba pa je bila še večja, ker je šlo za devize. Tako je bilo Gorenje v letu 1982 največji slovenski »izgubar«.

Gregorja Švajgerja je 1. marca 1982 kot predsednik poslovodnega odbora nasledil bivši republiški sekretar za energetiko Marko Vraničar. Po oceni novega vodstva in tudi Gospodarske zbornice Slovenije se je kriza kazala na vseh ravneh, ker Gorenje ni ali pa je slabo izrabilo vse priložnosti, zato je bila njegova prihodnost negotova.³⁷ Glavni problem je bila redna in zadostna oskrba z reprodukcijskim materialom. Ker v splošni ekonomski krizi v državi klasičnega domačega nabavnega trga ni bilo več, ga je bilo treba uvažati. Zato pa so bila potrebna devizna sredstva oziroma večji izvoz. Gorenje je sicer povečevalo obseg izvoza, toda devizni dobiček je bil vedno manjši; in to ne samo zaradi nižjih cen njegovih izdelkov v tujini, temveč tudi zato, ker je moral precejšen del prislužjenih deviz odstopiti v odkup po uradnem tečaju in ker je moral del deviz »združevati«, tj. prepustiti domačim kooperantom in dobaviteljem surovin in reprodukcijskega materiala.

Novo vodstvo je dobro razčlenilo razmere v sozdu, zataknilo pa se je pri uresničevanju sanacijskega programa v Körtingu. Nemški časopisi so zapisali, da je Gorenje z nakupom tega podjetja samo podaljšalo njegovo agonijo. Körting je ostal v rdečih številkah. Naposled se je 14. januarja 1983 začel uradni postopek likvidacije. S tem je Gorenje odpravilo žarišče izgub, ki pa so bremenile njegovo poslovanje še nekaj let. Breme likvidacije je prevzela največja delovna organizacija v sozdu, tj. Tovarna gospodinjske opreme (TGO) Velenje. Izguba, ki jo je morala poplačati, je znašala 146 milijonov mark. TGO se je odločila, da bo proizvodnjo barvnih televizorjev prenesla v Velenje, v Grassauu pa je pustila le razvojno službo in nekaj proizvodnje manj zahtevnih naprav. O težavah v Gorenju se je razpisalo jugoslovansko časopisje, pri čemer so bili v ospredju časniki iz Srbije. Tako so *Večerne novosti* iz Beograda objavile komentar, po katerem bi bil razplet za Gorenje ugodnejši, če bi se namesto s tujim podjetjem povežalo z EI Niš, ki je bil takrat tik pred začetkom proizvodnje katodnih cevi za barvne TV. Avtor komentarja pa je hote zamolčal,

³⁷ Delo, 26. 2. 1982, Gorenje po novi poti, str. 1.

da je šlo za cevi, katerih proizvodnjo so drugod že opuščali.³⁸ Tudi v Sloveniji se je veliko govorilo o tej napačni naložbi, vendar tako kakor pri EKK Velenje krivde za to naložbo ni hotel prevzeti nihče.

Leta 1983 se je kriza v Gorenju, ki je takrat zaposlovalo 18.000 delavcev, približala vrelišču. Gorenje je imelo 4,7 milijard din izgub, kar je bilo več kot polovica izgub slovenskega gospodarstva. V njegovih tozidih so se kopičile finančne, zlasti likvidnostne težave, vlagan v razvoj ni bilo več, prihajalo je do zastojev v proizvodnji, banke so se branile dajati nove kratkoročne kredite. 2. junija 1983 je bil uveden ukrep začasnega družbenega varstva. Imenovan je bil začasni kolektivni poslovodni organ, ki ga je vodil Herman Rigelnik. Pripeljal je novo vodstveno ekipo, od stare sta ostala le dva. Takoj so začeli uresničevati predsanacijski program, ki je obsegal pripravo ocene stanja, zagotovitev razmer za občutno povečanje proizvodnje in konvertibilnega izvoza ter zaustavitev nastajanja izgub iz tekočega poslovanja, povečanje reda in discipline ter zmanjšanje režije. Na podlagi ocene je bil pripravljen projekt Obnova Gorenja, ki je temeljil na povečanju konvertibilnega izvoza. Predvidel je *kompleksnost in hkratnost sprememb* v proizvodnji, upravljanju, vodenju, izboljšanju delovnih procesov, organizaciji, informatiki, racionalizacijah poslovanja, raziskavah in razvoju, izobraževanju ter spremljanju in obvladovanju podsistemov.³⁹ Ciljni projekt je sestavljalo 12 podprojektov (poslovna filozofija, marketing podjetja in predstavništva v tujini, strateško načrtovanje, organizacijske strukture itn.). V prvi fazi sanacijskega programa naj bi zagotovili maksimalno izrabo proizvodnih zmogljivosti in tržnih možnosti ter aktivirali notranje rezerve. V sanacijo Gorenja se je vključila tudi republiška vlada. Poleg velikih finančnih subvencij je pritegnila vrsto svetovalnih organizacij iz vse Slovenije, ki so pomagale Gorenju pri odpravljanju težav pri načrtovanju, v računovodstvu, proizvodnji itn.

Leti 1984 in 1985 je Gorenje razglasilo za leti kakovosti. Predvidelo je, da bo izboljšanje zajelo petino izdelkov. Predvidene aktivnosti so bile usmerjene še v izobraževanje in motivacijo delavcev. V teh dveh letih je obnovitveni projekt prerasel v Program za preobrazbo SOZD Gorenje v sodobnejši poslovni sistem.

Razvojno preoblikovanje je bilo osrednji cilj srednjeročnega plana za leta 1986 do 1990, ko naj bi se Gorenje še hitreje prilagajalo zahtevam posamičnih tržišč, v izvozu povečalo delež izdelkov v srednjem in višjem kakovostnem cenovnem razredu, zadržalo vlogo najkakovostnejšega proizvajalca na jugoslovanskem tržišču, zagotovilo kakovostnejše servisne službe, spopolnilo industrijsko oblikovanje in zmanjšalo porabo energije.

Leto 1986 je bilo leto prehoda iz finančne v razvojno sanacijo, težišče poslovnih prizadevanj pa je bilo preneseno na nenehno izboljševanje kakovosti izdelkov, v čemer je bila edina alternativa za nadaljnji razvoj. Razvojna sanacija se je usmerila na štiri, t. i. integralne proizvodne programe: Dom, Integrirani informacijski siste-

³⁸ Delo, 22. 1. 1983, Konec negotovosti, str. 15.

³⁹ Gorenje Velenje 1950–2000, str. 40.

mi, Procesna oprema, Zelena tehnika. Vključevala je tudi kooperacijo z Iskro Delta na področju računalništva in dogovore o sodelovanju s tujimi partnerji.

Program za leto 1987 je veliko pozornosti namenil višanju kakovosti izdelkov in storitev. V to so v Gorenju vključili tudi dobavitelje reprodukcijskega materiala. Z njimi so sklenili pogodbe, v katerih je bilo tudi določilo o zagotovitvi, da bo reprodukcijski material na zadovoljivi kakovostni ravni. Načrtovanega finančnega cilja niso dosegli, so pa povečali fizični obseg proizvodnje in prodajo v tujino.

Leta 1988 je Tovarna gospodinjskih aparatov izdelala 1,5 milijona velikih gospodinjskih aparatov, s čimer je precej preseгла povpraševanje v takratni Jugoslaviji. V tem letu je Gorenje v tujini, to je v 92 državah, prodalo 62 % gospodinjskih strojev, vendar je bil ta delež še vedno premajhen, da bi z izkupičkom lahko zagotovilo polno obratovanje obstoječih zmogljivosti. Iskanje novih tržišč je postalo stalnica njegove programske usmeritve, cilj in smisel njegove poslovne logike. V podrobno izdelanem načrtu je bilo na prvem mestu povečanje izvoza na Zahod, kar pa je zahtevalo višji delež izdelkov višjega cenovnega razreda. V izvozni strategiji je bilo zadržati raven izvoza na Vzhod in sklenitev kooperacijskih pogodb z vzhodnoevropskimi državami.

Leta 1988 je Gorenje zadržalo večjo proizvodnjo, produktivnost in prodajo. Razvilo je vrsto novih aparatov. Končalo je prvo fazo posodabljanja obdelave v tozdu Štedilnik in začelo s posodabljanjem v tozdu Zamrzovalne in hladilne tehnike. Dosegel je tudi znižanje stroškov servisnih posegov, ni pa se še posrečilo povečati akumulacije, brez katere pa ni bilo mogoče doseči razvoja in hitrejšega napredovanja. V tem letu so se ponovile težave pri redni oskrbi z reprodukcijskim materialom.

Leta 1989 je Gorenje začelo snovati poslovno strategijo za naslednje desetletje. Glavni cilj dolgoročnega razvojnega projekta, ki so ga imenovali Projekt internacionalizacije, je bilo preoblikovanje Gorenja v sodobno korporacijo zahodnoevropskega tipa in postavitev takšnega upravljanja, ki se bo sposobno prilagajati spremembam okolja. K sodelovanju je povabilo dansko svetovalno organizacijo Lisberg GJ Management; ta je pripravila vrsto projektov, ki so skupaj sestavljali Strategijo desetih korakov.

Leta 1990 je bilo Gorenje na 76. mestu med 500 največjimi svetovnimi družbami.

Z razpadom Jugoslavije se je domače tržišče skrčilo na dva milijona prebivalcev Slovenije. Gorenje se je znova znašlo pred biti ali ne biti. Zaradi poslovne usmeritve in notranje utrditve, ki jo je izpeljalo v 80. letih, se mu je posrečilo prebroditi spremenjene in zahtevnejše razmere za gospodarjenje. Za Gorenje se je začelo novo razvojno obdobje, v katerem je še intenzivneje utrjevalo in širilo prodajne mreže v zahodni in vzhodni Evropi. Še večjo skrb je namenjalo razvoju kakovostnih izdelkov, da bi lahko uspešno tekmovalo na zahtevnih trgih. Gorenje Notranja oprema je podpisalo dolgoročno pogodbo z IKEA z namenom, da se uvrsti med najboljše izdelovalce. V posodobitev proizvodnega programa je vlagalo precejšna sredstva.

MURA, MURSKA SOBOTA

Tovarna oblačil in perila Mura je bila v drugi polovici preteklega stoletja pojem kakovosti, dobrega dela in nadpovprečne izrabe delovnega časa. Bila je velikan konfekcijske industrije, ki se je neprestano razvijal na vseh ravneh: od dodelavnih poslov, kooperacije, klasičnega izvoza, lastnih znamk. Imela je kakovost, znanje, sposobne kadre in prodorne direktorje. Viljem Hakl, Janez Lanščak in Boris Kuharič niso ponavljali napak direktorjev, ki so imeli pred očmi le graditev objektov in čim večje zaposlovanje. Njihova poslovna filozofija je temeljila na ustvarjanju razmer za rast kakovostne proizvodnje, organizacije rednih in zadostnih prodajnih in surovinskih poti ter predvsem za večanje izvoza na konvertibilno tržišče. Bili so neomajni zagovorniki načrtno kadrovske politike, agresivnega nastopanja in ustanavljanja lastnih podjetij v tujini. Pod njihovim vodstvom je Mura postala nosilec in povezovalac razvoja v Prekmurju in zato pomembna za razvoj vse regije. Konec 80. let je zaposlovala eno četrtno pomurskih delavcev v družbenem sektorju in eno polovico v industriji. Ustvarjala je 30 % družbenega proizvoda v občini. V 80. letih je ustvarila 8–10 % vsega letnega izvoza jugoslovanskih konfekarjev.

Mura je nastala leta 1945 z nacionalizacijo Cvetičeve in Šiftarjeve tovarne perila. Leta 1958 je bila soustanoviteljica šole za izobraževanje strokovnih kadrov v Zagrebu. Do leta 1960 je širila svoje zmogljivosti in iskala tržišča tudi zunaj meja Jugoslavije. Leta 1961 je ustanovila lasten izobraževalni center za vzgojo kadrov, kjer je potekalo redno trimesečno usposabljanje za šivanje.

Leta 1969 je Mura izvozila že za dva milijona dolarjev izdelkov na konvertibilno tržišče, v glavnem v ZRN in Švico. Od tega so storitve za tuje partnerje dosegale 80 %, klasičen (lasten) izvoz pa nekaj nad 20 %. V tem letu je opremila elektronski računski center. Za posodobitev poslovanja je kupila računalnike IBM. Delavcem je zvišala osebne dohodke, da bi s tem zmanjšala fluktuacijo, ki je grozila, da bo postala resen problem.

S pomočjo zahodno nemškega partnerja, ki je bil takrat med vodilnimi v nemški tekstilni industriji, je kupila licenco in stroje za nov obrat za žensko konfekcijo, ki je s proizvodnjo začel leta 1972. Mura je svoj dolg poplačala z večletnim izvozom svojih proizvodov na Zahod.

V letih 1974–1978 je Mura razširila svoje zmogljivosti v Ljutomer, v Gornje Petrovce, na Goričko. Bila je sovlagatelj pri graditvi veleblagovnice v Szombathegyju/Sombotelu na Madžarskem. Povečala je število prodajnih izdelkov. S premišljeno finančno politiko je uspela ustvariti dobrušen del sredstev za tekoče poslovanje in za širitev proizvodnih zmogljivosti. Do leta 1975 je imela pretežno dodelavne posle s tujino, kamor je izvozila 46 % proizvodnje. Leta 1975 je začela povečevati delež predelovalnih poslov na klasičen način, tj. izdelavo ženskih in moških oblačil v celoti. Glavno tržišče je bila ZRN, sklenila je tudi posle s Švedsko in se začela usmerjati v Sovjetsko zvezo in na Poljsko. Poglavitni problem pri Murinih izvoznih

prizadevanjih pa so bile izvozne stimulacije. Te so bile ne le premajhne, temveč tudi izplačevane z velikimi zamudami. Njena vizija je bila ustvariti lastno reprodukcijsko verigo v Jugoslaviji, ki bi povezala proizvajalce osnovnih tkanin in pomožnih materialov ter predelovalci.

Leta 1976 je izvoz rasel. Na zahodno tržišče je prodala že 50 %, od tega je bilo 20 % izvoza lastnih končnih izdelkov. Povezovala se je s tekstilnimi tovarnami (Lisca, Jutranka) in trgovskimi hišami po vsej državi. Število zaposlenih se je s 1000 v letu 1960 do leta 1975 povečalo na 3400, leta 1976 je zaposlovala 3500 delavcev. Muro je odlikovala dobra izobrazbena sestava zaposlenih. Med 3500 zaposlenimi je bilo deset ekonomistov, štirje tekstilni inženirji, »vrsta« strokovnjakov elektrotehnične smeri, 39 z višjo izobrazbo, 59 s srednješolsko izobrazbo, 12 s končano šolo za oblikovanje in modno modelarstvo.⁴⁰ V tem letu je zgradila nov obrat v Petrovcih na Goričkem in kupila 50 ležišč v počitniškem domu v Rovinju.

Leta 1977 je razširila objekte v tozdu Ženski plašči v Murski Soboti, v Gornjih Petrovcih pa odprla novo tovarno ženskih kril in hlač. V letu 1978 so ji, kakor vsem izvoznikom, neustrezni sistemski ukrepi povzročili velike težave z deviznimi sredstvi. Čeprav je Mura veliko izvažala in malo uvažala, je občutila težave zaradi pomanjkanja deviz. Dolgo je čakala na dovoljenje za uvoz najnujnejše opreme. Omejen uvoz je bil eden večjih problemov, pa tudi z nabavo surovin doma so se začele težave. Kakovost tkanin domačih izdelovalcev se je nižala, dobave materiala so zamujale, vse več je bilo primerov, ko so domači proizvajalci odpovedali dobavo za naročene in že plačane tkanine.

V drugi polovici 70. let je namenila znatna sredstva za posodobitev strojne opreme in za skupne naložbe z večjimi trgovskimi podjetji v državi. Na tržišče je poslala več novih in kakovostnejših izdelkov, v ZRN pa je ustanovila mešano družbo Westmur GmbH, od katere je veliko pričakovala.

Leta 1980 si je zadala ambiciozen investicijski načrt, v katerem je bila razširitev prostorov tozdu Ženska oblačila, graditev proizvodnih prostorov v tozdu Moda Gornja Radgona, posodobitev in povečanje proizvodnje v tozdu Perilo, skupna naložba z Litostrojem v obrat za proizvodnjo zvarjencev za talne transportne naprave in razširitev prodajnih površin. Načrt je predvidel tudi povečanje števila delovnih mest. Začetek gospodarske krize in omejitev investicij v državi sta upočasnila pripravljalna dela.

V prvi polovici leta 1981 je Mura nadaljevala z uresničevanjem razvojnega načrta. Izpolnila je finančne obveznosti, ki jih je imela pri graditvi veleblagovnice na Madžarskem, odprla je nov obrat v tozdu Moda v Gornji Radgoni in začela je razvijati konfekcijo za novo ciljno skupino porabnikov. Konec leta pa so se razmere na domačem in tujem tržišču poslabšale. Kazalo je, da se bo po več letih hitrega razvoja napredovanje velikega dela tekstilne industrije ustavilo. Domača in tuja

⁴⁰ *Vestnik*, 14. 10. 1976, OZD Mura-Velikani tekstilne industrije, str. 26.

podjetja so začela ustavljati proizvodnjo in odpuščati delavce. Zaradi poceni blaga z Daljnega vzhoda se je prodaja ustavila.

Poslabšanje domačih in tujih razmer pa za Muro ni bilo tako usodno. Bila je izjema. Obrestovala se ji je dolgoletna razvojna strategija, ko se je usmerjala na zunanja tržišča, razvijala lastno blagovno znamko in posodabljala proizvodnjo. Večino surovin je kupovala doma, uvozila pa le tisto, česar doma ni bilo mogoče dobiti. Ko so se pojavile težave, je hitro ukrepala in prilagodila poslovno politiko in strategijo novim razmeram in svojim zmožnostim. Najprej je omejila zaposlovanje in zmanjšala sredstva za družbeni standard in razvoj drugih dejavnosti. Ta sredstva niso bila majhna. Od leta 1960 naprej je Mura razvoju družbenega standarda namenila precejšen delež akumulacije. Subvencionirala je toplo prehrano oziroma obrok. Leta 1963 je začela načrtno graditi stanovanja. Bila je med redkimi v Sloveniji, ki so uvedli lastno udeležbo za pridobitev stanovanja v bloku. Do leta 1983 je zgradila 400 stanovanj. Vsako leto je namenila 150–200 članom kredite za individualno graditev. Organizirala je prevoz delavcev na delo. Od leta 1975 je imela lastno zdravstveno ambulanto, zgradila je športno dvorano in športni park, financirala je kulturno sekcijo in graditev otroških vrtcev v Lipovcih in Murski Soboti.⁴¹

Leta 1982 je Mura nadaljevala s posodabljanjem tehnologije v posamičnih tozidih. Prvi je bil na vrsti tozid Ženska oblačila, v katerem je devizni priliv že nekaj časa upadal. O tej investiciji so v Muri razmišljali že dalj časa, saj so se težave v tehnološkem procesu in proizvodnji stopnjevale. Kupila je računalniški sistem IBM ter odprla novo prodajalno in industrijsko predstavništvo v Beogradu. Kljub poglobljeni splošni gospodarski krizi in omejevalnim ukrepom je ne le dosegla, temveč preseгла načrt dviga prihodka. Več je prodala doma in tudi izvozila je več, kakor je načrtovala. Večja je bila storilnost, zato je delavcem lahko povišala osebne dohodke.

Leta 1983 je Mura dosegla večji izvoz, znižala materialne stroške in povečala produktivnost, dokončala graditev proizvodnih prostorov tozda Perilo. Drugih postavljenih načrtov, npr. nakupa nove opreme, pa ni mogla uresničiti zaradi restriktivne politike Zveznega izvršnega sveta in poslabšanja razmer na tržiščih v tujini. Kljub sporazumu z Evropsko gospodarsko skupnostjo so pogoji za nastopanje na njenih tržiščih postali zahtevnejši, problemi so se pojavili tudi pri pridobitvi izvoznih licenc v ZDA. Iskati je morala nova tržišča. Največ možnosti je imela v državah tretjega sveta, na katera bi lahko posredovala znanje in tehnologijo, kar je načrtovala že nekaj časa. Njena prizadevanja so se kmalu uresničila. S podjetjem iz Kartuma v Sudanu je podpisala pogodbo o sodelovanju. V tem letu je Mura zaposlovala 4841 ljudi, od tega 3703 ženske. Prevladovali so mlajši delavci, fluktuacija je bila majhna (4 %). Delavcev z osnovno šolo je bilo 2029, s poklicno šolo 1114, visokokvalificiranih je bilo 37, s srednjo izobrazbo 293, z višjo šolo 56, visoko 24 in 1 z magisterijem.

⁴¹ *Vestnik*, 29. 4. 1983, Murin standard vsem za vzgled, str. 5.

Leta 1984 se je Mura najbolj pritoževala nad omejitvami pri uvozu kakovostne opreme, ki so jo vse bolj utesnjevale. Sicer pa je lahko bila s poslovanjem v težavnih razmerah zadovoljna, saj se ji ni bilo treba odreči nadaljnjemu razvoju in povečevanju prodaje. Lahko je vlagala v izboljšanje delovnih razmer in širila skladiščne prostore.

Leta 1985 se razmere na domačem in zunanjih tržiščih niso zboljšale. Razvite države so se vse bolj zapirale z uvoznimi omejitvami, pa tudi konkurenca je bila vedno večja. Vodstvo Mure se je zavedalo, da v takšnih okoliščinah ne bo mogoče preživeti, če ne bo ponudila doma in na tujem več kakor drugi proizvajalci. Odzvala se je s sistematičnim raziskovanjem tržišča in z načrtnim strateškim razvojem politike blagovnih znamk, ki so ji zagotavljale dovolj dohodka za nadaljnjo rast. Nadgradila je strategijo svojega razvoja, v katerem je bil na prvem mestu agresivnejši nastop na tujih tržiščih. Povečala je izvoz na konvertibilno tržišče in dvignila delovno storilnost. Uresničevati je začela tudi načrt, da bo prodajala svoje znanje. Prevezla je projektiranje in proizvodnjo dveh velikih tovarn s skupaj okoli 27.000 zaposlenimi, ki so ju začeli graditi v Kafr el Davarju v bližini Aleksandrije v Egiptu.

Leta 1987 je povečala zmogljivost računalniškega programa IBM. Sicer pa so njeno poslovanje spremljali problemi, ki so bili stalnica že vrsto let. Izvozne spodbude so še naprej zamujale, tudi po šest in več mesecev, zato je morala za ohranjanje tekoče likvidnosti najemati drage kredite. Zaradi zamrznitev oziroma omejevanja dviga osebnih dohodkov kljub povečani produktivnosti ni mogla ustrezno nagraditi prizadevnosti svojih delavcev.

Leta 1988 je Mura zasnovala in razvila blagovno znamko ekskluzivnih moških oblačil Gallus. Nadaljevala je prizadevanja za »disperzijo« izvoza ne samo v ZRN, temveč tudi v Francijo in ZDA. Pri tem je imela nekaj uspehov.

Leta 1989 je Mura, ki je imela takrat zaposlenih okoli 6000 delavcev, izvozila že 70 % svoje proizvodnje. Z izvozom, vrednim 88 milijonov DEM, in uvozom za 25,8 milijonov DEM ni ustvarila le velikega zunanjetrgovinskega presežka, temveč tudi precejšnjo akumulacijo. S takimi poslovnimi dosežki se je takrat lahko pohvalilo le malo podjetij. Kljub temu pa končni poslovni rezultat ni bil tako dober zaradi visokih obresti za najete kredite. To je bil namreč čas hiperinflacije.

Nova gospodarska politika, ki jo je leta 1990 vpeljal novi predsednik ZIS, za Muro ni bila dobra, zlasti še fiksni tečaj 1 marka : 7 dinarjev, kar je bil neposredni razlog, da se je Mura znašla na pragu finančnega zloma. Najemati je morala domače in tuje kredite. Z večanjem izvoza se ji je posrečilo položaj stabilizirati. Nenehno je ukrepala, da bi dosegla boljšo organizacijo in večjo storilnost. Vpeljala je novo blagovno znamko Le Ona. Z zahodnonemškim partnerjem je izvajala projekt prenosa znanja v ruskih mestih Kurgan in Šadrinsk. Prizadevanja so bila uspešna in zaključni račun je bil pozitiven.

Kakor vsa slovenska podjetja so tudi Muro prizadele posledice razpada SFRJ in skrčenje trga. Februarja 1991 je začela opuščati poslovanje s problematičnimi

podjetji v drugih jugoslovanskih republikah, po junijski vojni pa se je poslovanje z njimi ustavilo. Preusmerila se je na zahodne trge, kamor je usmerila 95 % svojih zmogljivosti. Odločno je stopnjevala dejavnost v treh smereh: prepričevala je tuje partnerje, da je poslovanje v Sloveniji varno; povečala je proizvodnjo za partnerje, s katerimi je dotlej dobro sodelovala, in iskala nove partnerje. Uvedla je nov proizvodni program prevlek za avtomobilske sedeže. Z okoli 6600 zaposlenimi je prešla na 40. urni delavnik, zmanjšala je število zaposlenih, vendar brez odpuščanja.

Mura, ki so jo sestavljale štiri tovarne z obrati v Murski Soboti, Gornji Radgoni, Ljutomeru, Lendavi in Gornjih Petrovcih ter podjetja v Nemčiji in v ZDA, se je tega leta preoblikovala v družbeno podjetje. Z lastninjenjem se še ni ukvarjala.

SAVA, KRANJ

Gumarsko podjetje Sava iz Kranja je v času druge jugoslovanske države sodilo med gospodarske organizacije, ki so s trajnim in načrtnim razvojem ter nadpovprečnimi poslovnimi rezultati dosegle prednost na jugoslovanskem in se uveljavile tudi na zahtevnem tujem tržišču.

Začetki tovarne segajo v leto 1920 oz. 1921, ko je bilo v Kranju ustanovljeno podjetje Vulkan. Leta 1925 ga je kupila avstrijska družba Semperit. Po koncu druge svetovne vojne je bilo v podjetju, takrat imenovanem Jugoslovanske tvornice gume, zaposlenih 341 delavcev. Zaradi velikih težav, zlasti pri oskrbi s surovinami, je bila njegova proizvodnja majhna. Leta 1946 je iz republiške prešlo v zvezno pristojnost. Njegov administrativno operativni organ je postala Glavna uprava za gumo pri zveznem ministrstvu za industrijo in rudarstvo, ki je v podjetje poslala svojega delegata.

Decembra 1946 se je podjetje preimenovalo v Tovarno gumijevih izdelkov Sava. Prednostna naloga nove uprave je bila preselitev proizvodnje na novo, ustrežnejše mesto. V naslednjih dveh letih je obravnavala 13 predlogov. Na zahtevo jugoslovanske vojske je leta 1948 kot najprimernejšo lokacijo izbrala Zalog pri Ljubljani. Gradbena dela so se začela še istega leta, naslednje leto pa so bila po ukazu »od zgoraj«⁴² ustavljena.

Po drugi svetovni vojni so vodilna mesta v podjetju prevzeli domači strokovnjaki. V program so uvrstili izdelke, po katerih je bilo takrat veliko povpraševanje. Poleg avtomobilskih plaščev in zračnic so izdelovali tudi lepila, jermene, podplatne plošče idr. Vodstvo podjetja je v nasprotju s tedanjo prakso posebno pozornost namenilo izboljševanju kvalifikacijske sestave zaposlenih. Leta 1946 je uvedlo mojstrske tečaje, naslednjega leta pa je ustanovilo Industrijsko gumarsko šolo. Leta 1948 je zaposlilo štiri strojne tehnike, ki so prevzeli konstrukcijske naloge. Učinki

⁴² *Sava Kranj. Glasilo delavcev Sava Kranj*, št. 4, 1990, Sava v povojnem obdobju, str. 11.

dobro premišljene politike so se pokazali hitro. Podjetje je z lastnimi močmi izdelalo opremo, s katero so povečali obseg proizvodnje. Leta 1949 je prišel iz Kombinata Borovo Mirko Pavlovič, ki je imel že precej izkušenj in je bil pobudnik številnih inovacij. V Savi so mu zaupali uvajanje proizvodnje pnevmatik. Leta 1949 je Sava spremenila proizvodni program. Podjetju Rekord iz Rakovice je morala odstopiti opremo za proizvodnjo cevi na jedrih, sama pa je kupila tri konfekcijske stroje in štiri hidravlične stiskalnice za proizvodnjo tovornih plaščev. Začela je izdelovati polna gumijasta kolesa za potrebe jugoslovanske vojske. Leta 1951 je Sava namesto bombažnega korda pri avtomobilskih plaščih začela izdelovati viskoznege.

Na začetku 50. let je velik del akumulacije preusmerila v graditev novih in nadomestnih zmogljivosti, nato pa sta prišli na vrsto nakup opreme in organizacijsko preoblikovanje.⁴³ Leta 1956 se je začela prva faza preselitve proizvodnje avtomobilskih pnevmatik v prostore predvojne tekstilne tovarne v Stražišču; dve leti pozneje je v novem obratu že stekla proizvodnja. Druga faza rekonstrukcije objektov v Stražišču se je končala aprila 1961, ko so v novi tehnični hali, kamor je bila preseljena skoraj vsa proizvodnja avtomobilskih pnevmatik iz starega obrata v mestu, začeli s poskusno proizvodnjo. V tem desetletju je Sava s pomočjo tujih investorjev (Semperit in IFC) gradila nove zmogljivosti za proizvodnjo radialnih plaščev. Ker so tuji partnerji zagotovili izvoz tretjine proizvodnje na konvertibilno tržišče, je naložbo podprla tudi Mednarodna banka za obnovo in razvoj.

V 60. letih se je živahna investicijska dejavnost nadaljevala. Postavljeni so bili temelji za hitrejši tehnološki razvoj. Leta 1960 je Sava preselila proizvodnjo ležalnih blazin, predpasnikov, cevni kolen in tesnil na Vrhniko. Gradila je Tovarno avtomobilskih pnevmatik (TAP), za katero je dokončala prvo halo leta 1965, naslednje leto pa še drugo halo, zgradila je skladišče in nato leta 1968 še hladilni bazen. V teh letih je Sava sama razvijala zmesi in konstruirala orodja ter tržišču ponudila nove izdelke (avtoplašči, veloplašči, različne cevi in pogonski elementi). Leta 1969 se je k Savi priključila tovarna usnja Standard iz Kranja, proizvajalka naravnega in umetnega usnja.

Zelo uspešno je bilo sodelovanje s tujimi partnerji. Leta 1967 je podpisala pogodbo z avstrijskim Semperitom o tehnični pomoči, leta 1971 pa sta sklenila novo pogodbo o tehnični pomoči in vlaganju.

Do začetka 70. let je Sava v razvojnem pogledu zelo napredovala. Fizični obseg proizvodnje je povečala za trikrat, obseg prodaje za tri-in-pol-krat, akumulativnost za dvajsetkrat. Dosegla je produktivnost dela, ki je bila je za enkrat večja od povprečja panoge v Jugoslaviji. Izdelke je prodajala pretežno prek lastne prodajne mreže. Vodstveni delavci so bili univerzitetno izobraženi. Svoj gumarsko izobraževalni center je razvila v poklicno, srednjo in višjo šolo ter razvojno tehnološki inštitut.⁴⁴ Gumarski inštitut je bil ustanovljen leta 1960, leta 1965 pa višja gumarska šola.

⁴³ *Sava Kranj. Glasilo delavcev Sava Kranj*, št. 5, 1990, Sava v povojnem obdobju, str. 10.

⁴⁴ *GV*, 11. 1. 1974, Kako so se razvijali, str. 1.

V 70. letih se investicijska dejavnost Save ni upočasnila. Njeni načrti so bili še ambicioznejši, usmerjeni so bili v širitev in posodobitev proizvodnje, povečanje prodaje v druge republike ter v tesnejše povezovanje z domačimi proizvajalci surovin. Leta 1973 je dokončala 4. fazo zgraditve TAP; obseg njenih zmogljivosti se je povečal za še eno proizvodno halo in mešalnico s spremljevalnimi objekti. Naslednje leto je Sava dogradila objekt za proizvodnjo umetnega usnja. Leta 1975 je začela v TAP z novo naložbo. S pomočjo tujih (Semperta in IFC) in tudi domačih investitorjev (TAM in Cimos) je razširila proizvodne prostore, posodobila delovni proces in nabavila novo opremo. Za uspešen začetek proizvodnje je bilo zelo pomembno, da so glavne surovine zagotovili domači proizvajalci, tj. Železarna Jesenice (kord) in Ina (sintetični kavčuk). Leta 1975 se je njen proizvodni program razširil s priključitvijo Puškarne, manjšega podjetja iz Kranja. Po načrtih je širila svojo proizvodnjo tudi v druge jugoslovanske republike. Leta 1974 se ji je priključila Industrija gume Ruma, ki je postala tozd v velikem sistemu SOZD Sava. S tem podjetjem sta leta 1978 začeli graditi skupno tovarno za izdelavo gum za traktorje in kmetijske stroje. Sava je v naložbo prispevala finančna sredstva in strokovno podporo, ki je obsegala projektiranje in uvajanje nove proizvodnje.

Tabela 13: Rast proizvodnje, zaposlenosti in produktivnosti Save Kranj v letih 1945 do 1980⁴⁵

Leto	Proizvodnja v tonah	Število zaposlenih	Produktivnost v %
1946	1138	430	-
1950	2218	590	5,9
1960	7038	1185	9,6
1965	11.610	1748	2,3
1970	22.851	2731	4,7
1975	36.480	3762	3,2
1980	54.500	4410	4,8

Na razvoj Save je vplivala tudi »vojna«, ki se je leta 1972 razplamtela med Savo in srbskima proizvajalcema radialnih pnevmatik iz Obiliča in Pirota. Ta tri podjetja so izdelovala avtomobilske gume po tujih licencah in so se vrsto let borila za prevlado na domačem tržišču. Pri tem niso izbirali sredstev in napetost med njimi se je podela šele čez nekaj let, ko so se dogovorili za delitev dela in programov.

Za Savo je bil največji problem uvozna odvisnost pri surovinah, saj je morala 65 % vseh potrebnih sestavin uvoziti oziroma kupiti na konvertibilnem tržišču. Velike potrebe po devizah so silile Savo, da je vse bolj zanemarjala potrebe domačega tržišča in se vse bolj usmerjala v izvoz;⁴⁶ v drugi polovici 70. let je izvoz povečala za več kot 30 %. Domača cenovna in devizna politika pa Savi nista bili naklonjeni. Cene domačih surovin, zlasti po devalvaciji, so bile višje kakor v tujini,

⁴⁵ Sava Kranj. *Glasilno delavcev Sava Kranj*, št. 7, 1980, Dosedanje načrtovanje naše tovarne, str. 9.

⁴⁶ GV, 9. 10. 1980, Na tujem so cene ugodnejše, str. 9.

kar je ob naglem padanju vrednosti dinarja hitro povečevalo proizvodne stroške in poslabševalo poslovne rezultate. Ob tem pa je morala Sava od vsakih 100 dolarjev 24,50 odvesti državi. Sava je likvidnostni problem reševala na več načinov. Hkrati s poglobljanjem gospodarske krize, ki je prizadela tudi Savo, je stopnjevala prizadevanja, da si pridobi kar največ domačih surovin. Vključila se je v graditev in širitev domače surovinske baze za gumarsko industrijo. Vložila je sredstva v tovarno sintetičnega kavčuka v Zrenjaninu in v obrat Ine v Kutini. V sodelovanju s strokovnjaki tovarne Vesna iz Sjenice in Viskoze iz Loznice je vpeljala proizvodnjo tkanin, ki jih je potrebovala za izdelavo transportnih trakov. Z Belinko, Kemično tovarno iz Most, Sinevitom iz Viteza in še pri nekaterih drugih delovnih organizacijah je iskala možnosti za proizvodnjo kemikalij, ki jih je potrebovala pri svojem tehnološkem procesu.⁴⁷ V tem letu se je odločila za sovlaganje in strokovno pomoč pri graditvi protektirnice gum v tovarni Rekord v Djakovici na Kosovem. SOZD Sava je imel svoje protektirnice v Kemični tovarni Moste, v Rumi in Vulkanu Niš.

Drugi način premoščanja pomanjkanja deviz je bilo načrtno in sistematično vlaganje v dejavnosti, ki so neposredno prinašale devize. To so bila turistična podjetja, kakršno je bilo npr. zdravilišče Rogaška Slatina, ki ga je Sava kupila. Tretji način je bil odločen nastop na tujih tržiščih. Na Švedskem, kjer je kot partnerica Saaba in Essa pokrivala 7 % potreb tamkajšnjega tržišča, so jo obtožili, da prodaja gume po dampinških cenah.

Večji izvoz je zahteval povečanje fizičnega obsega proizvodnje in nove izdelke. Vodstvo Save se je tega zavedalo, zato kljub poslabšanju okoliščin gospodarjenja in nižji akumulaciji ni upočasnilo uresničevanja razvojnih projektov. Leta 1980 se je začela peta faza graditve TAP. V naslednjih letih je Sava pospešeno gradila nove proizvodne in tudi poslovne prostore. V sodelovanju s Semperitom je uvajala novo proizvodnjo in izboljševala organiziranje inovacijske dejavnosti. Izredno povečanje proizvodnje je zahtevalo uvoz nekvalificiranih delavcev. Proizvodne zmogljivosti je širila tudi s priključitvijo domačih delovnih organizacij; tako se ji je leta 1983 priključila Gumarna Ptuj.

Leta 1985 je prišlo do spremembe, ki je posredno vplivala tudi na poslovanje Save. Lastnik 70 % delnic avstrijske družbe Semperit, s katero je bila Sava kapitalsko in proizvodno vedno tesneje povezana, je postalo zahodnonemško podjetje Continental. Prihod novega večinskega lastnika je še spodbudil naložbeno dejavnost Save. Konec 80. let je Sava Avtopnevmatika začela obsežno investicijo za izboljšanje kakovosti avtomobilskih gum. Cilj projekta je bila računalniško vodena in dvakrat večja proizvodnja kakovostnejših avtomobilskih gum. Projekt, imenovan Optima II, je bil v tehnološkem pogledu dotlej najzahtevnejši projekt Save; vreden je bil 50 milijonov dolarjev, sovlagatelj je bil tudi Mednarodni denarni sklad. Opremo za proizvodnjo, ki se je začela na začetku 90. let, je Sava uvozila iz ZRN.

⁴⁷ GV, 23. 11. 1984, Vse več domačih surovin, vse manj uvoza, str. 15.

KRKA, NOVO MESTO

Razvoj Krke je zgodba o uspehu, napredovanju in odličnih rezultatih vse od njenih začetkov, ki segajo v 50. leta preteklega stoletja. Ustanovitelj Tovarne zdravil Novo mesto, registrirane marca 1956, sta bila Boris Andrijanič in mag. Marta Slapar. Tovarna z 52 zaposlenimi je začela s proizvodnjo prvih farmacevtskih pripravkov. Že naslednje leto se je dogovorila s klinikama v Beogradu in Zagrebu za preskušanje preparatov. Uspešno je navezovala stike tudi z drugimi medicinskimi ustanovami in že v naslednjem desetletju je imela utečeno povezavo z medicinskimi informacijskimi središči v vseh republikah. Vpeljala je učinkovito propagando. Leta 1958 je ustanovila lasten laboratorij, ga nato ves čas nadgrajevala, tako da je leta 1965 prerasel v inštitut, ki je združil vse razvojne službe v tovarni.

Leta 1959 je začela širiti svoje prostorske zmogljivosti. V Lačni je bil leta 1967 odprt nov obrat antibiotikov. Do začetka 70. let se je podjetje večalo in zgradilo nove obrate.

V svojih načrtih si je Krka postavila prodor na tuja tržišča, saj je morala izvažati zaradi potrebnega uvoza surovin. Leta 1961 je navezala prve stike z državami v razvoju. Odnose s tujino je prevzel bivši diplomat Mirko Jakše. Pri iskanju novih poslovnih povezav je bil uspešen, tako da je leta 1970 Krka že izvažala svoje izdelke v 27 držav. Največ je prodala v vzhodnoevropske države, predvsem v ZSSR. V letu 1970 je prvič prodala lastno tehnologijo, in sicer na Madžarsko.

V tem letu je bila Krka že tretje največje farmacevtsko podjetje v državi. Do sredine 70. let je dosegla skokovit razvoj. Pri razvoju kozmetike se je povezala z Generalexportom iz Beograda. Gradila je nove proizvodne zmogljivosti in leta 1972 odprla nov obrat farmacevtike. Sprejela je »Program 64«, ki je načrtoval zgraditev vrste novih obratov do leta 1980. Leta 1972 je začela poslovati na afriškem tržišču. Sprejela je ponudbo za zgraditev tovarne zdravil v Keniji. Leta 1975 pa se ji je posrečil prodor v ZDA: njeni izdelki so uspešno prestali preskus ameriških inšpektorjev in dobila je dovoljenje za proizvodnjo in prodajo antibiotikov v ZDA. Izdelovala je že 300 različnih farmacevtskih in 200 kozmetičnih izdelkov, izvažala pa jih je v 65 držav.

V letih 1975 in 1976 je bilo konec zlatih časov licenčnega obdobja, ki so Krki omogočili rast in izvoz. Tržiča so se začela spreminjati, vedno težje se je bilo na njih uveljaviti in se tudi na njih obdržati. Krka je spoznala, da mora, če se hoče obdržati in napredovati, spodbujati lasten razvoj. Usmerila se je v proizvodnjo generičnih zdravil. Leta 1981 je registrirala Cordipin, ki je bilo prvo lastno generično zdravilo v Jugoslaviji.

Posli, ki jih je sklenila s Kenijo leta 1972, so se končali v nasprotju s pričakovanji in so ji prinesli velike izgube. Tovarna zdravil Dawa Pharmaceuticals, pri kateri je bila poleg kenijske državne firme in treh zasebnikov Krka udeležena z vložkom nad 500 tisoč dolarjev in tehnologijo, je začela s poskusno proizvodnjo leta 1977. Zaradi

vrste vzrokov, med katerimi je bila odločilna nezainteresiranost lokalnih partnerjev za dobro poslovanje, so se težave pri obratovanju večale vse do leta 1980.

Z začetkom kriznih razmer v Jugoslaviji je ZIS leta 1981 prepovedal izvoz zdravil. Krka se je spoprijemala s pomanjkanjem prihodka in deviz za uvoz reprodukcijskega materiala, poraba nafte je bila omejena, pogoste so bile redukcije električne energije in devalvacije tedanje valute. Cene surovin so naraščale, kupna moč prebivalstva pa padala. Naložbe niso prinesle pričakovanih rezultatov. Krki je začelo primanjkovati obratnih sredstev. Grozila sta ji zastoj proizvodnje in razveljavitev že podpisanih pogodb s kupci iz vzhodnoevropskih držav in držav v razvoju.

Krka je v spremenjenih razmerah gospodarjenja hitro ukrepala. Podvojila je napore za ohranitev stikov s tujino. Začela je varčevati in uvajati nove izdelke. Leta 1983 se je odločila za razširitev proizvodnje na izdelavo izolacijskega materiala za gradbeništvo v obliki steklene volne. Skupaj s še nekaterimi podjetji je kupila novomeško steklarno in jo preuredila v tovarno izolacijskega materiala iz steklenih vlaken. To je bil začetek projekta Novoterm. Po začetnih težavah je proizvodnja stekla in izdelek so uspešno prodajali v tujino.

Ko je leta 1985 prišel v vodstvo Krke Miloš Kovačič, ji je dal nov zagon. Njegova poslovna strategija je temeljila na treh stebrih: izbiri kakovostnih izdelkov, izvozu in Sovjetski zvezi [Duša 2004: 69]. Krka je začela izdelovati nove preparate, tesneje se je povezala z ministrstvom za zdravstvo, navezala boljše stike s ZSSR, Češkoslovaško, Poljsko in Madžarsko. Zasnovala je nov marketinški pristop.

V drugi polovici 80. let, ko je Jugoslavija razpadala, razmere za hitrejše napredovanje niso bile ugodne. Tržišča, kamor je prodajala 60 % svoje proizvodnje, so se zapirala; to so bile vzhodnoevropske države in jugoslovansko tržišče. Grozilo je, da bo morala zmanjšati proizvodnjo in odpuščati delavce. Da bi se temu izognila, je pospešeno iskala nova tržišča. Ustanovila je lastno marketinško mrežo v tujini. Vztrajno je sledila svojim poslovnim ciljem, ki so bili višji kakor v preteklosti. Petino proizvodnje so predstavljali novi izdelki. Leta 1988 je registrirala Enap, zdravilo za preprečevanje visokega krvnega pritiska. Na evropsko tržišče ga je ponudila pred originalom, zato je postal evropski standard.

Na začetku 90. let se je preoblikovala v delniško družbo, odpirala je podjetja in predstavništva in začela z načrtovanjem graditve novih tovarn na tujih tržiščih [Duša 2004: 90–91].

KOVINOPLASTIKA LOŽ

Leta 1954 je republiška vlada ustanovila poseben sklad za hitrejši gospodarski razvoj Kočevske in Primorske. Sklad je prispeval začetni kapital za novembra 1954 ustanovljeno Obrtno kovinsko podjetje Lož. Proizvodnja je stekla v Pudobu v prostorih bivšega električnega mlina. Ko pa je bila končana adaptacija združenega

doma v Ložu, se je proizvodnja preselila tja. Jedro podjetja so bili delavci, ki so se pol leta usposabljali v Železnikih v tovarni Niko, in zaposleni iz zadružne mehanične delavnice [Kovinoplastika 2004: 3].

V prvem desetletju delovanja se je podjetje posvetilo oblikovanju proizvodnega programa. Od začetnih 11 izdelkov je do leta 1956 prešlo na proizvodnjo že 45 izdelkov stavbnega in pohištvenega okovja. V tem pionirskem času je intenzivno razvijalo poslovne vezi, pridobivalo proizvodne prostore in opremo. Tržne razmere so bile ugodne in podjetje se je širilo in odpiralo nova delovna mesta.⁴⁸

Leta 1959 se je preimenovalo v Kovinsko podjetje Lož. Takrat je imelo okoli 400 zaposlenih. Dotlej je izdelovalo gradbeno in pohištveno okovje, potem pa je v svoj proizvodni program uvedlo še izdelavo karnis in drugih izdelkov iz plastičnih mas. Na začetku 60. let je bilo uvrščeno med industrijska podjetja. Preimenovalo se je v Kovinoplastika Lož.

V drugem desetletju delovanja se je Kovinoplastika usmerila v usposabljanje delavcev. Začela je resno in načrtno uvajati nove programe okovja, izdelkov iz plastike in nerjavečega jekla za industrijo stavbnega in kuhinjskega pohištva. Preselila se je v nove proizvodne prostore. Samoiniciativnost, poslovni pogum in specializacija so prinesli uspehe. Leta 1967 je vpeljala novo proizvodnjo, izdelovati je začela kuhinjska korita iz nerjaveče pločevine. Leta 1969 je proizvodni program še razširila z gradbenim in pohištvenim okovjem, izdelki iz plastičnih mas, izdelki iz cinkove legure, karnisami, stikali ZNS, nerjavečimi koriti.

Značilnost tretjega desetletja je bilo hitrejše in intenzivnejše prilagajanje novim gospodarskim in tržnim razmeram na kakovostnejših osnovah. Podjetje iz Loža se je usmerilo v dolgoročneje povezave s partnerji in se uveljavljalo na zahtevnih tržiščih. Proizvodnjo je razširilo zunaj Loške doline. Ker je bilo 85 % proizvodnega programa namenjenih potrebam industrije stavbnega in kuhinjskega pohištva, je bil položaj podjetja močno odvisen od razmer v teh dejavnostih in razmer v črni in barvni metalurgiji ter bazični kemiji. S sodobnim stavbnim okovjem je zadovoljevalo prek 80 % jugoslovanskih potreb, s programom iz nerjavečega jekla pa več kot tri četrtine. Izvažalo je okoli 15 % proizvodnih izdelkov.

V letih konjunktura, tj. med 1969 in 1974, je Kovinoplastika poslovala rentabilno.

Leta 1974 se ji je priključilo podjetje Metalpres iz Plešč, s čimer se je število zaposlenih dvignilo na 900. To leto je prineslo pomembnejši razvojni mejnik, ker se je začelo sodelovanje z nemškim podjetjem Wilhelm Frank-Roto iz Leifeldna. Z novim partnerjem so prišli novi pogledi in načrt. Kovinoplastika je povečala zmogljivosti z zgraditvijo novih proizvodnih prostorov. Leta 1978 sta bili zgrajeni Galvana in nova hala za predelavo nerjaveče pločevine. Razvoj novih izdelkov in širjenje tehnologije sta zahtevala, da se je naložbena politika preusmerila v tehnolo-

⁴⁸ *Glasilno Kovinoplastike Lož*, oktober 1984, Uspešnih trideset let Kovinoplastike, str. 3.

loške investicije. Začela je opuščati enostavne izdelke in se usmerjati v zahtevnejši program in veliko serijsko proizvodnjo. Utrdila je proizvodno in razvojno sodelovanje s podjetji svoje stroke (Titan Kamnik, Lama Dekani, Liv Postojna).

Plačilna nedisciplina, ki je bila takrat v državi vsesplošna, je ogrožala njeno likvidnost, s katero se je spopadala še nekaj let. Leta 1980 je Kovinoplastika zaposlovala okoli 1300 delavcev. Gospodarska kriza je prinesla omejitve, devalvacijo, obvezno združevanje deviz in cenovna neskladja. Slednje je pomenilo, da so hitreje rasle cene surovin in reprodukcijskega materiala. Začeli so se problemi s preskrbo, prodaja je upadala. Kljub temu se Kovinoplastika ni odrekla investicijskim načrtom. Pospeseno je vlagala v posodobitev proizvodnje in nove prostore. Leta 1981 je zgradila novo proizvodno halo v Babnem Polju, kamor je preselila proizvodnjo karnis. Leta 1983 je dobila nove prostore orodjarna. Pri investicijah so bili v Kovinoplastiki preudarni. Vanje so vlagali velik del lastnih sredstev, pazili so, da ni prihajalo do zamud, ki bi po nepotrebnem višale stroške, končane naložbe niso bile obremenjene z bančnimi krediti. Dosledno je poudarjala in uresničevala posodobitev proizvodnje.

Leta 1981 je v načrt sprejela povečanje izvoza. Leta 1982 je še z nekaj podjetji, združenimi v konzorcij, ustanovila v Čedadu družbo Hobles, od katere je pričakovala, da ji bo omogočila obsežnejšo prodajo v Italiji in drugod na Zahodu. Vendar so se v tem letu težave s preskrbo stopnjevale, deviz je bilo vedno manj, zato je morala še bolj hiteti z izvozom, ne glede na ceno oziroma zaslužek. Leto 1983 je bilo za Kovinoplastiko najtežje v tem desetletju. Proizvodni plan je uresničila le 89 %. Prodaja je upadla. Trgovine so nabavljale le izdelke, ki so jih lahko takoj prodale. Visoka inflacija je sproti razvrednotila ugodne izvozne rezultate in slabšala razmere za poslovanje. Neredna je bila oskrba z reprodukcijskim materialom, ki se je podražil tudi za 100 %. Realnejši tečaj dinarja je začasno omogočil večji izvoz, toda rast cen reprodukcijskega materiala je hitro znižala devizni pritok. Osebni dohodki so se znižali. Ves čas je imela težave z likvidnostjo, zato ni mogla pokrivati svojih obveznosti. Uspešna je bila le pri investicijah. Preselila je orodjarno in začela graditi novo livarno. Načrtovala je tudi posodobitev opreme za okovje in obnovo prostorov v tozd Okovje.

Leta 1984 je imela zaposlenih že skoraj 1300 delavcev. Organizirana je bila kot delovna organizacija s šestimi tozdi, od katerih jih je bila večina v Ložu (Inox, Orodjarna, Okovje, Plastika), v Pleščah v dolini Čabranke je bil tozd Metalpres, na Bloški planoti pa tozd Roto-Lož, ki je nastal v sodelovanju z nemško družbo. Plan za to leto je uresničila, čeprav prodaja ni bila takšna, kakor si je želela; zaradi omejevanja stanovanjske graditve se je zmanjšalo povpraševanje po njenih izdelkih. Dohodek je zaostal za porabljenimi sredstvi. Akumulativna sposobnost je padla. Trije tozdi so končali leto komaj pozitivno. Likvidnostni problem se je nadaljeval. Reševala ga je tako, da je zaostila plačilne pogoje za kupce, se oprla na domače materiale in izdelala nov razpored investicijskih naložb.

Za investicije je porabila več, kakor je načrtovala. Dogradila je vrsto objektov:

orodjarno in livarno s skladiščem. Pripravljala je modernizacijo programa Inox. Začela je izdelovati strešna okna. To je bil začetek nove programske usmeritve, ki ga je nadgrajevala v 90. letih.

Bolniški izostanki so strmo naraščali. Kovinoplastika si je prizadevala vključiti delavce v dejavno sodelovanje za doseganje boljših poslovnih rezultatov. Ustanovila je krožke za izboljšanje proizvodnje. Enkrat tedensko so se za uro do dve sestajale skupine 5 do 10 delavcev in razpravljale o problemih proizvodnje. V teh krožkih so reševali posamične probleme.

V skupnem prihodku je delež izvoza znašal 15 %, kar ni bilo dovolj, saj je bilo treba visokokakovostne surovine uvažati. Kovinoplastika je 64 % izvoza usmerila na konvertibilna tržišča Evropske skupnosti, tj. v Avstrijo, ZR Nemčijo, Švedsko, Italijo in na Dansko, od preostalih 36 % pa največ v vzhodno Evropo, zlasti ZSSR, Poljsko, NDR, ČSSR in Madžarsko, nekaj pa tudi v dežele Bližnjega vzhoda, severne in srednje Afrike, kamor je bil izvoz samo občasen.

Surovine je nabavljala v slovenskih železarnah in Železarni Nikšić, reprodukcijski material v Verigi Lesce, Cinkarni Celje, Kartonažni tovarni Ljubljana in še v vrsti drugih podjetij v državi. Da je Kovinoplastika prišla do domačih surovin, je morala skleniti s proizvajalci samoupravne sporazume, ki so bili v mnogih primerih izsiljevanje, saj so zahtevali delež v devizah, plačevanje vnaprej itn. Tako je v 80. letih vlagala v razširitev proizvodnih zmogljivosti v Zorki Šabac in še drugod. Surovine za tozde Inox, Plastika, pa tudi Okovje pa je morala uvažati.

Leta 1985 je Kovinoplastika povečala proizvodnjo, stekla je avtomatska linija v tozd Plastika, uvedla je nove proizvode (strešno okno), kupila nekaj računalniško vodenih strojev za orodjarno in tozd Inox in zgradila proizvodno-skladiščni prostor. Začela je s postopno reorganizacijo, tj. združevanjem sorodnih programov. Izboljšala se je preskrba, tečaj dinarja je bil realnejši, prodaja na tuje in doma se je povečala, vendar kljub temu proizvodnja ni dosegla predvidenih vrednosti. Tudi prodaja ni dosegla količine, ki si jo je Kovinoplastika postavila v letnem planu. Vzroki so bili padec kupne moči in težave, v katerih se je znašla lesna industrija.

V letu 1986 so bile razmere za izvoz vedno bolj kaotične in nelogične. Država je administrativno določala cene, investicije so bile skromne, prodaja je upadala, inflacija je bila visoka, cene neskladne zaradi pretirane rasti cen »vhodnih materialov«. Dajatve za samoupravne interesne skupnosti (SIS) so se povečale. Poslovno poročilo je pokazalo, da Kovinoplastika ni dosegla načrtovane proizvodnje, prodaje in izvoza.

Leta 1987 je povečala izvoz, a so administrativni ukrepi ZIS (povečanje cen črni in barvasti metalurgiji) zelo prizadeli njeno poslovanje. Izguba je bila večja od akumulacije. Uprava je pospešila priprave za preusmeritev proizvodnje na nove izdelke, v katerih bi bil delež domačega znanja večji, delež vložnega dela in stroškov pa manjši.

V 80. letih so začeli z reorganizacijo podjetja, katere cilj je bil postopna zdru-

žitev vseh tozdov v enovito delovno organizacijo. Do leta 1985 je preoblikovala skupne službe, naslednje leto je združila vso konstrukcijo v tozdu Orodjarna, leta 1987 pa še tozda Okovje in Roto-Lož.

Leta 1988 je bila proizvodnja motena, ker je na domačem tržišču začelo pri-manjkovati reprodukcijskih materialov. Kovinoplastika je nadaljevala z naložbami in z reorganizacijo. Močno se je usmerila v investicijsko dejavnost. Zgradila je dru-go linijo obešal v Galvani in posodobila opremo v Orodjarni.

CIMOS, KOPER

Tomos iz Kopra je bil med prvimi jugoslovanskimi podjetji, ki so še pred spreje-mom temeljne zakonodaje začeli poslovno sodelovati s tujimi partnerji iz razvitega zahodnega sveta. Proizvodno sodelovanje med koprskim podjetjem za proizvodnjo mopedov in izvenkrmnih motorjev in francoskim izdelovalcem avtomobilov Ci-troën se je začelo leta 1959. Po sklenitvi kooperacijske pogodbe je Tomos začel na-slednje leto z montažo avtomobilov 2CV, imenovanih »spaček«. V pogodbo so bili vključeni tudi kooperanti, ki so se specializirali za posamična področja proizvodnje avtomobilskih delov. Iskra Kranj je izdelovala zaganjalnike, Saturnus žaromete, za-grebški Elektrokontakt kableske snope, Pančevo gibke zavorne cevi, Lama Dekani ključavnice, Lesonit Ilirska Bistrica lesonitne plošče za notranje obloge vrat, Iskrina tovarna električnih izdelkov iz Nove Gorice pa je prevzela dobavo avtomobilskih električnih delov. S tem podjetjem je Tomos podpisal pogodbo o sovlaganju.

V naslednjih letih je izboljšal sodelovanje s francoskim partnerjem, tako da sta leta 1972 ustanovila skupno podjetje Cimos, v katerem je imel francoski partner 49 %, Iskra Avtoelektrika 10 %, Tomos 31 %, ostali jugoslovanski partnerji pa 10% kapitala. Mešano podjetje je začelo poslovati 1. oktobra 1972. Kmalu je prevzelo vodenje proizvodnje in poslovnega sodelovanja. Cimos je nabavljal in uvažal repro-dukcijsko opremo, izdeloval sestavne dele ter montiral in prodajal avtomobile.

Že ob nastanku je imelo njegovo vodstvo velike ambicije. Načrtovalo je zgra-ditev nove tovarne avtomobilov in skladišča, razširitev tovarne sestavnih delov v Buzetu in razširitev razvojnega oddelka, ki ga je ustanovil že Tomos. Predvidel je razširitev kooperacije s Citroënom in še z novimi dobavitelji. Poleg »montaže« av-tomobilov je bilo v njegovem srednjeročnem programu še *opravljanje razvojnih sto-ritev in mehanizmov za kakovostno proizvodnjo*.

Leta 1973 so iz Citroënovih tovarn v Franciji v Cimosove obrate prenesli pro-izvodnjo posamičnih avtomobilskih delov. Koprski obrati niso dopuščali obsega proizvodnje, ki jo je narekovalo povpraševanje na zahodnem in jugoslovanskem avtomobilskem tržišču, zato jih je bilo treba povečati. Cimos je pridobil nove pro-izvodne prostore v Senožečah in Buzetu, v Šempetru pri Novi Gorici pa je zgradil novo halo za sestavljanje avtomobilov z letno zmogljivostjo okoli 60.000 vozil.

Energetska kriza sredi 70. let je povzročila zastoj v proizvodnji. Nižja kupna moč – Cimos je 80 % avtomobilov prodal na kredit – in ukinitvev nekaterih modelov sta zmanjšali obseg izrabe obstoječih zmogljivosti.

Na začetku 70. let je imel Cimos tri obrate: Proizvodnjo avtomobilov Buzet, Avtoproizvodnjo Koper in Proizvodnjo avtomobilskih delov Senožeče. Po sprejemu zakona o združenem delu leta 1976 se je Cimos preoblikoval v delovno organizacijo Cimos, razdeljeno na več tozdov. V tem letu sta bila sprejeta dva pomembna razvojna dokumenta: »Koncept dolgoročnega razvoja slovenske industrije osebnih vozil« in »Srednjeročni plan SRS 1976–1980«. Prvi je vlogo nosilca razvoja avtomobilske industrije v Sloveniji namenil IMV Novo mesto, Cimosu pa namenil drugotno vlogo. V drugem dokumentu pa Cimos sploh ni bil omenjen. Cimos se s tako obravnavo ni strinjal, ni pa imel večjih možnosti, da jo spremeni. Tako kakor IMV je imel močno podporo lokalne politike, v primerjavi z IMV ni pa imel tako močne zaslombe v Ljubljani. Cimos je republiški vladi večkrat očital mačehovski odnos in ji za vzor postavljaj srbsko vlado in njeno podporo Crveni zastavi iz Kraguljevca.

Cimos je že od ustanovitve posloval na meji rentabilnosti in ni ustvaril zadostnih sredstev niti za enostavno reprodukcijo in najnujnejšo obnovo dotrajane opreme. Tako kot pri drugih podjetjih avtomobilske industrije v Jugoslaviji je bil tudi pri Cimosovih cenah delež materialnih stroškov precej višji kakor npr. pri proizvajalcih v ZRN, zato podjetje samo ni moglo kreditirati prodaje svojih izdelkov.

Leta 1976 je Cimos končal z izgubo. Izvozne premije so se zmanjšale, carine pa so se povečale, kar je bilo za pretežnega uvoznika avtomobilskih delov zelo slabo. Njegova finančna služba je »premetavala številke gor in dol«, rešitve iz negativnega finančnega stanja pa ni našla. Največ izgube je bilo s prodajo spačka in Amija 8. Cimos je zahteval povišanje cen za avtomobile, vendar soglasja ni dobil. Francoskemu partnerju je predlagal, da krepko poveča proizvodnjo, vendar tudi za to ni dobil dovoljenja.⁴⁹ Jeseni je Cimos delal bilanco in sklenil, da so vzroki težav prenizke prodajne cene, previsoke carine in pa nezadostna izraba zmogljivosti. Sprejel je sanacijski program, v skladu s katerim je opustil sestavljanje avtomobilov spaček, Ami Club in Break, in začel s sestavljanjem novih modelov: Diana, GS Pallas in GSX. Odločil se je, da bo zgradil nov, že tretji obrat v Buzetu. Bilanca konec leta je pokazala visoko izgubo v tozd Koper in tozd Šempeter. Ostali trije tozdi so poslovali pozitivno.

Leta 1977 je ob koncu mandata podjetje zapustil direktor Oskar Hudales z besedami, da je malo delovnih organizacij, ki so preživele tako težke čase kakor Cimos. Sanacijski program je v naslednjih dveh letih izboljšal poslovne rezultate. Tozd v Šempetru je povečal proizvodnjo, v tozdu Koper pa so začeli s proizvodnjo novih izdelkov. Bilanca za leto 1977 je pokazala, da so vsi tozdi poslovali pozitivno. Cimosov delež v jugoslovanski proizvodnji osebnih avtomobilov je leta 1977 znašal 4 %.

⁴⁹ Delo, 8. 4. 1976, Cimos - žrtev »zgodovinskih okoliščin«, str. 12–13.

Leta 1979 je Cimos uskladil delovanje s Citroënom. Po načrtu, postavljenem šele januarja 1979, naj bi izdelali 11.500 avtomobilov. Do zadnjega oktobra so prodali že 93 % vozil.

Ta dosežek pa se ni mogel izraziti zaradi neredne preskrbe z materialom, tehnoloških pomanjkljivosti in tudi nekaterih slabih odločitev uprave; ta je največjo težavo videla v prenizkih cenah, zastoju pri izplačilu premij in porastu tečaja franka. Najslabše sta poslovala tozda v Šempetru in Buzetu. Razen rezervnega sklada leta 1979 Cimos ni ustvaril nobene akumulacije.

Pri sestavi petletnega načrta slovenski in francoski izdelovalec avtomobilov nista dosegla soglasja. Dogovorila sta se za proizvodnjo 35.000 vozil, nista se pa mogla uskladiti pri vrstah vozil. Citroën je nasprotoval razvoju notranje opreme v koprskem tozdu in ni soglašal, da bi tozd Senožeče in tozd Buzet proizvajala avtomobilske dele za potrebe Citroënovega izvoza.

Načrt za leto 1980 je predvidel prodajo 13.872 avtomobilov, ki pa je kmalu zastala. Že po nekaj mesecih je bilo očitno, da bo vsaj za 2000 avtomobilov manjša. Upad prodaje je zmanjšal proizvodnjo in blagovno menjavo s Citroënom, izguba se je hitro kopičila, tudi zato, ker so kooperanti zahtevali vedno večji delež deviznih pravic. Tem problemom so se priključile še likvidnostne težave in težave pri najemanju kratkoročnih kreditov. Najslabše je kazalo tozdu Šempeter pri Novi Gorici, ki je imel leta 1980 visoko izgubo. Zaradi skrčenja razpoložljivih deviz je moral Cimos spremeniti proizvodni program in pripraviti sanacijski program, ki se je posvetil predvsem rentabilnejšemu poslovanju in izboljšanju razmer za hitrejši razvoj Cimosa v okviru »motorne industrije Slovenije.« Najprej pa je bilo treba zmanjšati izgubo. V Cimosu so načrtovali poplačilo ene šestine in upali, da bo drugo pokrtil Citroën, česar pa ni bil pripravljen storiti niti ni bil pripravljen spremeniti dotedanjih odnosov.

Družbeni pravobranilec samoupravljanja SRS je februarja 1981 ocenil, da je edina rešitev ukrep družbenega varstva. Predlagal je vključitev republike v pripravo razvojne usmeritve. Ker Cimos izgub ni mogel pokriti, je bil junija 1981 uveden stečaj. Stečajni postopek je v celoti »blokiral« poslovanje Cimosa in postavil vprašanje o njegovi prihodnosti.⁵⁰ Sprejeli so sanacijski načrt, za prisilnega upravitelja oziroma »začasni organ družbenega varstva« je bil imenovan Boris Bernetič. Takoj se je lotil reševanja dveh ključnih problemov: položaja v podjetju in odnosa do lastnikov. Tomos in Iskra sta namreč hotela pridobiti sredstva za blažitev svojih težav, zato sta zahtevala likvidacijo Cimosa ali pa izplačilo njunih deležev. Bernetič, ki je bil maja 1982 imenovan za direktorja Cimosa, je soglašal z izplačilom. Nato se je posvetil poslovnim odnosom s Francozi. Ocenil je, da je treba spremeniti načelo kooperacijskega sodelovanja, da ga je treba prilagoditi novim razmeram, doseči intenzivno sodelovanje tehničnega kadra obeh partnerjev in ustvariti enakopravno

⁵⁰ AS, 1165, šk. 2298, Prijava za nagrado Borisa Kraigherja.

razmerje. Novi direktor je spremenil poslovno politiko. Njegov program je bil zelo ambiciozen, usmerjen v preusmeritev proizvodnje v razvoj izvoznih programov, tj. v proizvodnjo avtomobilskih delov, sklopov in podsklopov, nadalje v zmanjšanje števila zaposlenih in premestitve delavcev v tozdih. Postavil je mejo, da je lahko v posamičnem tozdu zaposlenih največ 170 delavcev. Drugi cilji, ki naj bi jih uresničevali sočasno, so bili sanacija izgub, zaključiti stečaj v tozdu Šempeter in izpeljati politično zahtevano združitev Cimos in Tomosa v SOZD.

V naslednjih letih so poslovni rezultati pokazali, da je program naravnano v pravo smer. Kljub neugodnim okoliščinam zaradi gospodarske krize je Cimos postopoma poplačal izgube in končal stečaj tovarne v Šempetru. To je bil eden prvih stečajev v državi. Bernetiču je uspelo spremeniti položaj Cimos, ki je, odkar Iskra in Tomos nista bila več soustanovitelja in je njune deleže prevzel Cimos, postal delovna organizacija v pravem pomenu besede. Francoski partner je zagotovil, da bo ohranil raven dotedanje blagovne menjave, leta 1984 pa bo zaupal Cimosu proizvodnjo posamičnih delov in sklopov sodobne tehnološke obdelave. Dilem o nadaljnjem obstoju Cimos ni bilo več.

Cimos je začel uvažati izdelana vozila in je opustil montažo avtomobilov v Šempetru, ker je ugotovil, da mu ne prinaša dobička. Ko je spomladi ZIS omejil sredstva za nakup avtomobilov s potrošniškimi krediti, je vodstvo sprejelo sanacijski program. Bil je dobro pripravljen, saj so se stroški kmalu znižali, stopnja rentabilnosti pa povečala, tako da je delovna organizacija lahko iz čistega dohodka izločila tudi sredstva za regres in prehrano. V skladu s sanacijskim programom je povečala izvoz avtomobilskih delov, sklopov in podsklopov. Izboljšala je tudi svoj položaj v družbi Citroën in si priborila položaj enakovrednejšega partnerja s pravico proizvodnje tehnološko zahtevnih sklopov za nova vozila v velikih serijah. Februarja 1982 je Cimos sklenil s francosko družbo novo pogodbo o dolgoročni industrijski kooperaciji ter podaljšal pogodbo o skupnem vlaganju, s katero je sam prevzel delež domačih vlagateljev. Pogodba je do leta 1992 urejala obseg menjave v višini najmanj 400 milijonov dolarjev. Cimosu je zagotovila, da bo za francoskega partnerja izdeloval sestavne dele in sklope za avtomobile, ki bodo šele prihajali v proizvodnjo. To so bili izdelki, ki so zahtevali več znanja. V zameno je Cimos dobil zagotovljen uvoz 6000 do 8000 osebnih avtomobilov za prodajo v Jugoslaviji. Cimos je lahko širil proizvodnjo specialnih vozil in malih dostavnih vozil v manjših serijah. Do konca 80. let je Cimos zadostil 80 % potreb po sanitetnih vozilih v državi.

Na domačem prizorišču pa se mu uveljavitev ni posrečila. 11. februarja 1981 je izvršni odbor Splošnega združenja kovinske industrije SRS podprl globalno usmeritev koncepta razvoja avtomobilske industrije v Sloveniji. Za Cimos ni bila ugodna, saj je za nosilca razvoja osebnih vozil določil IMV Novo mesto, medtem ko sta status in programska zasnova Cimos ostala nedorečena.

Tovarna avtomobilov Cimos Koper se je po zamenjavi vodstva reorganizirala. S samoupravnim sporazumom o združevanju v delovno organizacijo se je razdelila

na tri tozde: tozd Proizvodnja avtomobilov, n.sol.o Koper, tozd Proizvodnja avtomobilskih delov, n.sol.o. Senožče in tozd Proizvodnja avtomobilov, n.sol.o Buzet. Leta 1983 je bila ustanovljena še četrta delovna enota, tj. Delovna skupnost skupnih služb.

Ko je Bernetič reorganiziral delovno organizacijo in ji zagotovil dolgoročni razvoj, je prišla na vrsto sanacija tozda Proizvodnja avtomobilov Koper, ki se ni mogel rešiti z gub. Sprejet je bil sanacijski program, ki je predvidel poravnavo dolgov in nov investicijski program. Do konca leta 1982 je delovna organizacija poravnala dolgove iz preteklih let in zagotovila redno izplačilo osebnih dohodkov.

Leta 1983 je Cimos dosegel nižji dohodek od pričakovanega, zato je usmeril vse napore v stabiliziranje poslovanja. Kopru in Zagrebu. Za glavno nalogo je postavil povečanje izvoza.

Leta 1984 je uspešno uresničeval sanacijski program, katerega cilj je bilo povečanje proizvodnje zunaj programa dolgoročne industrijske kooperacije, osvajanje novih izdelkov in ohranitev tekoče proizvodnje. Uvedel je dopolnilne programe. Proizvodnja za Citroën se je zmanjševala, ker je proizvodnja osebnih vozil upadala in ker so prepočasi nadomeščali izpadlo proizvodnjo avtomobilskih delov za nove modele vozil. Vrzel je uspešno zapolnila proizvodnja za TAM Maribor, ki je bila v letu 1984 skoraj za petkrat večja kot leta 1983.

Leta 1984 se je po dveh letih končal čas, ki ga je Bernetič imenoval *faza konsolidacije razmer znotraj delovne organizacije*. V zelo kritičnem obdobju je Cimos dokazal, da lahko z *nelahkimi* ukrepi in z lastnimi močmi premaga največje težave in doseže začrtane cilje.⁵¹ Leta 1985 se je začela druga »faza« razvoja Cimos, v kateri je bilo treba najprej sprejeti, potem pa do konca uresničiti dolgoročno usmeritev.⁵² Cilji te usmeritve so bili določeni v srednjeročnem planu za leta 1986 do 1990 in so bili zelo ambiciozni: izboljšati sodelovanje s Francozi in izpopolniti proizvodni program. Slednje je pomenilo dokončati posodobitev proizvodnje z vpeljavo računalniškega sistema.

Uresničevanje dolgoročne usmeritve ni teklo po načrtih, saj v naslednjih letih Cimos ni dosegel pričakovanih poslovnih rezultatov. Notranje razloge za to je treba iskati v prevelikih vlaganjih in pretiranem zadolževanju, od zunanjih pa so poslovanje Cimos najboljši bremenile neustrezna tečajna politika, visoke obresti in previsoke družbene dajatve.

Leta 1985 se je Cimos usmeril v izvoz, ki je v preteklem letu nekoliko zastal. Pri tem je bil uspešen, saj je presegel predvideni obseg v okviru dolgoročne industrijske kooperacije s Citroënom, poleg tega pa povečal izvoz zunaj te kooperacije. Na podlagi pogodbe, ki jo je v preteklem letu podpisal z Ministrstvom za zdravstvo, je na Kubo izvozil 550 vozil za intenzivno nego, rezervne dele in opremo za servi-

⁵¹ Glasilo delovnega kolektiva tovarne avtomobilov Cimos Koper, november 1985, Smelo in korajžno, str. 2.

⁵² Prav tam.

sne delavnice za popravilo vozil. Poleg »izvozne ekspanzije« se je Cimos leta 1985 lahko pohvalil še s povečanim številom zaposlenih, višjo stopnjo produktivnosti in z večjim uvozom. Enega temeljnih ciljev, tj. proizvodnega plana za leto 1985, pa ni dosegel.

V letu 1986 so bili rezultati poslovanja slabši od načrtovanih. Fizični plan proizvodnje ni bil izpolnjen, proizvodnjo novih izdelkov so spremljale težave. Cimos je imel likvidnostne težave, struktura delovnega časa je bila neustrezna. Na vse to so v veliki meri vplivali zunanji dejavniki (visoka inflacija, nerealen tečaj dinarja, stalno spreminjanje obračunskega sistema itn.).

V letih 1986 do 1988 je bila prednostna naloga povečanje izvoznih poslov. Cimos se je dogovarjal z ameriško multinacionalka Rockwell International, ki je proizvajala avtomobilske dele. Pogajal se je za ustanovitev lastne firme v Franciji, dogovarjal s partnerji v ZRN, kjer se je po treh letih uspel dogovoriti za sodelovanje z BMW. Postal je celo A dobavitelj sklopk in zavornih elementov, tj. hišni dobavitelj, kar je bila odlična referenca. Z Alžirijo je leta 1986 podpisal pogodbo za dobavo 2000 sanitetnih vozil do leta 1990. Leta 1986 jih je izvozil 49, naslednje leto pa 200. V tem času je načrtoval proizvodnjo kmetijske mehanizacije, uvedel je Projekt Triglav, katerega cilj je bil izboljšati konkurenčnost Cimosa na vse zahtevnejšem tržišču. Reorganiziral je nekatere oddelke in službe in začel posodabljal proizvodnjo z uvajanjem računalnikov.

Med težavami, ki so ovirale uresničevanje poslovnih zamisli, so bili na prvem mestu omejevalni ukrepi tekoče ekonomske politike, ki so vnašali zmedo v načrtovanje in slabšali okoliščine gospodarjenja. Tudi zamrznjeni osebni dohodki niso prispevali k povečanju produktivnosti.

Leta 1988 so se problemi povečali in postali izrazitejši, zato Cimos kljub večjemu izvozu in fizičnemu obsegu proizvodnje ni uresničil plana. Zaradi nezadovoljstva delavcev je prišlo v tozd Buzet do prekinitve dela. Direktor Boris Bernetič je ob tem napovedal: *Sprijazniti se je treba s standardom, ki bo še enkrat slabši ... Kako se lahko borimo proti temu? Delati moramo čimbolj ter kvalitetno.*⁵³

Eden odločilnih razlogov za likvidnostne in druge težave so bila prevelika vlaganja, zlasti še, ker so velik del le teh realizirali iz obratnih sredstev, nato pa so morali najemati kratkoročne kredite za vzdrževanje tekoče proizvodnje. Od leta 1982 je Cimos zgradil več sodobnih industrijskih objektov: v Kopru je zgradil novo proizvodno dvorano, skladišče, prodajne prostore in servis, v Senožečah je preuredil prostore za proizvodnjo zahtevnejših izdelkov, pred odprtjem sta bili nova proizvodnja v Livarni Roč ter prodajni salon in servis v Zagrebu.

Leta 1989 in 1990 je Cimos še izboljšal izvozne rezultate, sprejel zasnovo nove poslovne politike in preoblikoval delovno reorganizacijo skladno z zakonom o podjetjih iz leta 1989 in njegovim dopolnilom iz leta 1990. Nova zakonodaja je

⁵³ Zapis pogovora z Borisom Bernetičem, maj 2006.

zmanjšala pristojnosti delavskega sveta, povečala pa direktorjeve. Cilj poslovanja je postal dobiček, proizvodne enote so se morale preoblikovati v proizvodno, komercialno in tehnološko zaokrožene celote. Od 1. septembra 1989 je Cimos posloval kot enovito družbeno podjetje s tremi »tovarnami« in direkcijo.

Leta 1990 so se finančne težave Cimosa okrepile, v naslednjih treh letih pa še bolj. Treba je bilo sprejeti nov sanacijski program.

TOVARNA VIJAKOV PLAMEN, KROPA

Na seznamu stotih industrijskih podjetij, ki so v preteklem stoletju delovala na slovenskem ozemlju, podjetje iz Kroke ni bilo nikoli uvrščeno v prvo polovico po številu delavcev, prav tako tudi ne po dohodku in še drugih kazalnikih. Med podjetji z dolgo in bogato ter več kot stoletno zgodovino pa ima Plamen mesto čisto pri vrhu. Malo je bilo podjetij, ki so se lahko pohvalila, da so uspešno preživela težaven prehod iz obrtniške v industrijsko proizvodnjo, preoblikovanje iz zasebnega v državno podjetje socialističnega tipa in nato v relativno uspešno in izvozno usmerjeno delovno organizacijo združenega dela.

Novembra 1894 je bil v Kropi ustanovni shod Prve zadruga za žebljarsko obrt in druge izdelke iz železa. V naslednjih treh desetletjih je zadruga postopoma povečevala obseg proizvodnje, jo elektrificirala, uvedla nove stroje in izdelke; poleg tradicionalnih izdelkov, po katerih je bil Plamen poznan daleč naokoli (različni vijaki z maticami in žebliji vseh vrst), še smučarsko okovje, izolatorske opornice. Pred začetkom svetovne gospodarske krize je zadruga zadostila četrtini letnih potreb slovenskega prostora po vijačnem blagu in nabavila prvi avtomat za vrezovanje matic s samostojnim pogonom. Gospodarska kriza jo je zelo prizadela: leta 1933 je bilo stalno zaposlenih le 90 delavcev, pred krizo pa 188.

V drugi polovici 30. let je zaposlenost naraščala. Zadruga je odprla strokovno šolo, delavnico za umetno kovinsko obrt (UKO) in stavbno zadrugo Domačija za nakup stavbnih zemljišč. Leta 1939 je dobila novo ime – Plamen, kovinarska zadruga, z.o.j. Tik pred začetkom 2. svetovne vojne je dobila investicijsko posojilo, pripravljati se je začela na graditev novega obrata, strokovne šole in upravnih prostorov. Z okupacijo je bila vključena v nemško vojno industrijo. Leta 1942 so partizani poškodovali del strojne opreme, nekaj orodja in materiala pa so odnesli. Potem, ko so še Nemci del proizvodnje prenesli drugam, se je njen obseg precej zmanjšal. Konec vojne je zadruga dočakala ekonomsko izčrpana in materialno zelo prizadeta.

Kovinarska zadruga v Kropi je prijavila precejšnje vojno škodo. Ker je bila v zasebni lasti, ni bila deležna različnih oblik državne pomoči, temveč sta bili popravilo poškodovanega inventarja in oživitve proizvodnje odvisni od zadružnih sredstev in iznajdljivosti vodstva. Zadruga je že do začetka decembra 1945 dosegla predvojno višino proizvodnje vijakov in matic, kar je bil v takratnih razmerah izreden dose-

žek. Do jeseni 1946 ni bila vključena v plansko gospodarstvo, zato so njeno proizvodnjo spremljale številne težave. Ko pa je postala gospodarsko podjetje republiškega pomena, si je zagotovila večja državna naročila.

Prvi petletni načrt LR Slovenije, ki je bil sprejet leta 1947, ni izpolnil razvojne želje združnikov iz Kroke, kljub temu pa je predvidel hitrejši in tudi kakovostnejši razvoj Plamena na stari lokaciji v Kropi. Leto 1947 je bilo prelomno tudi zaradi spremembe lastništva Plamena. Avgusta je bila podpisana izročilna pogodba, s katero je njegovo premoženje postalo splošna ljudska last, upravo nad njim pa je prevzelo Ministrstvo za industrijo in rudarstvo LRS. Ministrstvo je zadržarjem izplačalo dogovorjene deleže, njihovih pričakovanj pa ni izpolnilo. Pričakovali so namreč, da bodo dobili investicijsko posojilo, ki bo zadostovalo za posodobitev proizvodnje in graditev stanovanj.

Jeseni 1947 je Plamen zadostil še zadnjim zahtevam za preoblikovanje iz združnega v državno podjetje in bil 20. novembra vpisan v register državnih industrijskih podjetij. V skladu s tedanjo organizacijo gospodarskega življenja je upravo nad njim prevzela Glavna direkcija kovinske industrije LRS, ki je naslednja štiri leta do podrobnosti urejala njegovo poslovanje. Direkcija se je togo držala določenih količin in normativov, zato so bili odnosi z vodstvom Plamena slabi in napeti.

Po vstopu v centralno plansko gospodarstvo ureditev Plamenu ni bilo lahko. V kratkem času je moral obvladati nov način finančnega poslovanja in vodenje številnih evidenc. Svoje proizvodne usmeritve ni spremenil. Njegova ponudba je bila sestavljena iz industrijskega izdelovanja različnih vijakov, zakovic, žeblicev, smučarskega okovja in umetno kovanih predmetov. Sedež in glavni obrat sta ostala v Kropi, pod-obrata sta bila v Kamni Gorici in Lipnici. V okvir podjetja so do leta 1956 sodile tudi t. i. neproizvodne dejavnosti, ki naj bi zagotavljale zadostno in ceneno oskrbo delavcev s prehrabnimi in drugimi najnujnejšimi življenjskimi potrebščinami.

V letih 1947 do 1950 se je obremenjenost proizvodnih zmogljivosti Plamena povečala. Kljub velikim naporom je največkrat zaostal za postavljenimi cilji, zato je imel slabe finančne rezultate. Največ izdelkov je prodal na domačem tržišču. V tem času so se njegove proizvodne zmogljivosti povečale zaradi nemških reparacij in zaradi priključitve lokalnih nacionaliziranih podjetij. Sredstva za popravila strojev je prispeval iz svojih skladov.

Na začetku 50. let je začel veljati novi gospodarski sistem, ki je spremenil poslovanje in upravljanje v Plamenu. Republiška uprava je še vedno nadzorovala njegovo poslovanje, mu določala pravila in cilje gospodarjenja, v samo proizvodnjo in prodajo pa se ni več toliko vmešavala. Tudi lokalna oblast je bolj s strani spremljala njegove dosežke. Avgusta 1950 je moral direktor kot predstavnik države del pristojnosti prepustiti upravnemu odboru in delavskemu svetu. Vpliv slednjega na poslovne odločitve je bil še nekaj naslednjih let zelo skromen.

Z vstopom v 50. leta so se na jugoslovanskem tržišču vijačnega blaga pojavila

konkurenčna podjetja, ki so otežila prodajo in zmanjšala možnosti za lahek zaslužek. Nove razmere so vodstvo Plamena prisilile, da je začelo razmišljati o proizvodnji novih izdelkov, kar pa je zahtevalo posodobitev zastarele tehnologije in zamenjavo dotrajanih delovnih prostorov. Leta 1953 je delavski svet sprejel direktorjev predlog, da zgradijo nov proizvodni objekt v Kropi in tam izdelujejo jeklene vijake po mrzlem postopku. Priprave za zgraditev novega objekta in za nakup strojev pa so napredovale prepočasi. Konec leta 1955 je začela veljati nova gospodarska politika, zaradi katere je moral Plamen zgraditev nove tovarne premaknit v prihodnost in se zadovoljiti s postopno posodobitvijo proizvodnega procesa. Pred usmeritvijo proizvodnje na kakovostne vijake je bilo treba opustiti drugo proizvodnjo. Ta proces je trajal do leta 1961, ko je Plamen prenehal izdelovati smučarsko okovje.

Dolgo načrtovano rekonstrukcijo je leta 1957 začel novi direktor Nace Majcen. Investicijski načrt, ki ga je pripravilo vodstvo samo, je predvidel zamenjavo izrabljenih in zastarelih strojev za proizvodnjo vijakov in matic z novimi švicarskimi stroji ter povečanje letne proizvodnje s 3162 ton na 5421 ton. V naslednjih treh letih je uprava podjetja še razširila prvotni načrt. Vanj je uvrstila zgraditev nove hale za hladno proizvodnjo matic in vijakov, preureditev prostorov za toplo proizvodnjo in za pomožne obrate ter skoraj podvojila število uvoženih strojev. Zaradi političnih razlogov je moral Plamen razdreti dogovor s švicarskim podjetjem in poiskati novega uvoznika strojev v ZSSR. Rekonstrukcija ni tekla po pričakovanjih. Zavlekla se je do leta 1963, zato so stroški graditve daleč presegli prvotni obseg. Lokalna politika ni hotela sprejeti argumentov, s katerimi je vodstvo podjetja opravičevalo likvidnostne težave, težave pri uvajanju novega tehnološkega postopka in vodenju poskusne proizvodnje. Direktorja, s katerim ni našla skupnega jezika, je odstavila, razpustila delavski svet in uvedla prisilno upravo.

Decembra 1963 je funkcijo prisilnega upravitelja prevzel Jaka Sartori. Z njegovim prihodom so se za Plamen začela leta dinamičnega zasuka in strmega napredovanja skoraj na vseh področjih. Pod njegovim vodstvom se je Plamen po uspešnosti poslovanja uvrstil med najboljša podjetja vijačne industrije v državi. Do leta 1972 je krepko povečal proizvodnjo, prodajo in storilnost, dohodek je bil vsako leto večji. Z letom 1966 je izvoz postal njegova temeljna usmeritev. Bil je rešitev za nadomestitev dohodka, ki so ga zgubili zaradi zapiranja trgov v drugih jugoslovanskih republikah. Zagotovil je rednejšo dobavo kakovostnejšega reprodukcijskega materiala in del deviznih sredstev za nakup sodobnih strojev na zahodu. Leta 1966 je Plamen nadaljeval z uresničevanjem razvojne usmeritve, ki je predvidela postopno preusmeritev na proizvodnjo matic in vijakov manjših dimenzij ter opustitev proizvodnje v toplem oddelku. Bila je tesno povezana s tehnološko posodobitvijo, ki je temeljila na uvoženi opremi iz ZSSR. Leta 1971 se je začel nov investicijski cikel, v katerem so imele prednost naložbe v delovne prostore. Ambiciozen program je predvidel zgraditev treh novih hal za proizvodnjo matic, peskanje žice in še druge delovne operacije. Jaka Sartori, ki se je proslavil tudi s tem, da je uvedel učinko-

vit način zmanjšanja izostankov z dela in bil pobudnik vsejugoslovanske akcije za stabilizacijo, svojega zadnjega mandata ni izpeljal do konca. V letih 1972 in 1973 je imel Plamen izgubo in je zaostal za predvidenimi rezultati, poslabšali so se tudi medsebojni odnosi.

Pri imenovanju novega direktorja je prišlo do zapletov, ki so daleč preseгли lokalne meje. Spori in politično obračunavanje v podjetju so dosegli tolikšen obseg, da je moralo na koncu posredovati republiško partijsko vodstvo.

Ko je junija 1974 vodstvo Plamena prevzel Franc Mlakar, so bile razmere za samostojnejše gospodarjenje slabše kakor pri njegovem predhodniku. V tem času so v Jugoslaviji začeli graditi novi gospodarski sistem, katerega bistvo je bilo tržne, kreditne, proračunske in še druge odnose nadomestiti z dogovarjanjem, združevanjem dela in sredstev. Novi gospodarski sistem, za katerega se je kmalu udomačil izraz dogovorna ekonomija, je del dolžnosti in odgovornosti direktorja prenesel na delavski svet. Z ustanovitvijo Združenega podjetja Slovenske železarne, ki je bil končni rezultat samoupravne gospodarske organiziranosti, se je možnost, da direktor vodi samostojnejšo poslovno politiko, še zožila. Če so v Plamenu uveljavljanje dogovornega gospodarstva sprejeli kritično in z negodovanjem, pa so morali biti z vključitvijo Plamena v poslovni sistem Slovenskih železarn zadovoljni, saj jim je zagotovila, da so še naprej trgovali v Sovjetski zvezi, ki je bila najboljši kupec njegovih izdelkov. Do leta 1977 je Plamen še presegal letni proizvodni plan in užival sadove učinkov posodobitve proizvodnje iz prejšnjih let. Potem so se rezultati gospodarjenja, tudi zaradi spremenjenih razmer v svetovni gospodarski menjavi, poslabšali in se vse bolj odmikali od planskih predvidevanj. Do leta 1980 je Plamen porabil več, kakor je ustvaril, zato se je problem likvidnosti zaostрил, stopnja produktivnosti, akumulativnosti in še drugih kazalnikov se je približala ravni, kjer se začne negativno poslovanje. Premalo lastnih sredstev je najprej upočasnilo, potem pa zaustavilo nadaljevanje rekonstrukcije. Po sprejetem srednjeročnem načrtu naj bi Plamen do leta 1980 uvozil posebne stroje za izdelavo vijčnih izdelkov, ki so dosegali visoke cene na tujih tržiščih, ter skupaj s Tovarno verig v Lescah zgradil obrat za površinsko zaščito izdelkov v Podnartu.

Leto 1980 je bilo usodna prelomnica v razvoju jugoslovanskega socialističnega gospodarstva. Viri tuje akumulacije so usahnili, začela se je gospodarska kriza. Plamenu je šlo tako kakor drugim slovenskim podjetjem, ki so se, vsaj na začetku v primerjavi s podjetji v drugih jugoslovanskih republikah, uspešneje spopadla s kriznimi razmerami. Zaradi naraščanja stroškov, obresti od posojil in dajatev iz dohodkov, upada proizvodnje in storilnosti, izvoza in obsega domače prodaje ter zmanjšanja obsega investicij je bil poslej njegov dohodek vsako leto nižji, likvidnostni položaj pa vse bolj zaskrbljujoč. Zniževanje realnih osebnih dohodkov je krepilo nezadovoljstvo med zaposlenimi. Ob nezadostni oskrbi v vlečeno in valjano žico, naraščajočih uvoznih in drugih omejitvah ter cenovnih nesorazmerjih nenehno spreminjanje planov ni prineslo izboljšanja. Dolga leta pospešenega zaposlovanja

so se končala. Z zmanjševanjem menjave z ZSSR se je zunanje trgovinska menjava Plamena skoraj prepolovila. Povečana menjava s konvertibilnim tržiščem pa je prinašala izgubo, ki so jo morali poplačati domači kupci. Z gospodarsko krizo in vse večjo nelikvidnostjo so se razmere za nadaljevanje modernizacijskega procesa poslabšale, saj je morala delovna organizacija precejšen del sredstev, namenjenih za investicije, porabiti za odplačilo kreditov, za dolgoročne depozite, za združevanje sredstev in za posojilo za hitrejši razvoj gospodarsko nerazvitih jugoslovanskih republik. Plamen je sicer pripravil obsežen posodobitveni program, ki pa ga je začel uresničevati šele v drugi polovici 80. let, ko je uvozil sodobne vijačne avtomate in dvoudarčno stiskalko ter kupil kalilno linijo Aichelin za termično obdelavo vijakov in odkovkov. Načrtu za zgraditev novih proizvodnih obratov zunaj Kroepe pa so se morali odpovedati.

Politične in gospodarske spremembe na prelomu iz 80. v 90. leta preteklega stoletja so korenito spremenile razmere gospodarjenja. Plamen se je moral prilagoditi novi podjetniški organiziranosti, ki jo je uvedel zakon o podjetjih (december 1988). Nova uprava je pohitela z uvajanjem zakonskih določil. Omejila je pristojnosti delavskega sveta in začela postopek preoblikovanja podjetja v mešano podjetje oziroma družbo z omejeno odgovornostjo. Zaradi oholega nastopanja vodstva, ki je uvajanje podjetništva razumelo kot proces, v katerem je »dovoljeno vse, kar ni izrecno prepovedano«, nezanimanja družbenikov za vlaganje kapitalnih vložkov ter zaradi odpora delavskega sveta in zaposlenih delavcev pa do preoblikovanja v mešano podjetje ni prišlo. Za kratek čas je Plamen postal družbeno podjetje, leta 1991 pa je njegov lastnik postala država. Kljub temu, da je imel vedno večje težave pri zadovoljevanju zahtev po novih izdelkih, ki so jih postavljali stalni kupci, pa v obravnavanem prehodnem času ni ustvaril dovolj akumulacije za posodobitev proizvodnje. Glavnino razpoložljivih sredstev je moral nameniti za obratna sredstva, kritje anuitet in dolgoročne kredite. Izpeljal je le dve večji naložbi, ki pa sta bili v poznejši letih vir stalnih težav. Kupil je vijačni avtomat Boltmaker in računalniški sistem. V letih 1989 do 1991 je bil glavni cilj Plamena preživetje. Splošna nelikvidnost, ukinitve plačevanja z »jugomenicami« in zapiranje jugoslovanskega tržišča so ga zelo prizadeli. Omejiti je moral dobave slabim plačnikom, zmanjšati proizvodnjo in število zaposlenih ter poiskati nove oblike izplačevanja dela osebnega dohodka [Prinčič 2007].

LITERATURA

BORAK, NEVEN, ŽARKO LAZAREVIĆ IN JOŽE PRINČIČ

1997 *Od kapitalizma do kapitalizma. Izbrane zamisli o razvoju slovenskega gospodarstva v XX. stoletju.* Ljubljana: Cankarjeva založba, Ekonomska knjižnica.

DUŠA, ZDRAVKO (UR.)

2004 *Knjiga o Krki.* Novo mesto: Krka.

KOMAC, BRANKO

1975 Razvoj industrije za telekomunikacije, elektroniko in elektromehaniko Iskra Kranj. *Kranjski zbornik*: 46–52.

PRINČIČ, JOŽE

2007 *Tovarna vijakov Kropa: od konca druge svetovne vojne do stečaja in novega začetka (1945–1997).* Vigenjc: glasilo kovaškega muzeja v Kropi, št. 8. Ljubljana, Kropa: Inštitut za novejšo zgodovino in Muzeji radovljiške občine.

ROJC, EMIL

2000 *Gorenje v ogledali petih desetletij.* Velenje: Gorenje.

ŽGANK, NESTL

1969 *Spomini rdečega kralja.* Ljubljana: Karantanija.

ŽNIDARŠIČ, ANTON

2004 *50 let Kovinoplastike Lož.* Lož: Kovinoplastika Lož.

DIREKTORJI MED IDEJAMI IN PRAKSAMI

JURIJ FIKFAK

Za obdobje socializma je o razmerju med socializmom in kapitalizmom mogoče ena najbolj značilnih opredelitev navedena v učbeniku za študente sociologije konec 70. let:

Temeljna protislovja kapitalizma se vse bolj kažejo in neogibno zahtevajo spremembe – socialistično družbeno revolucijo. ... revolucija pomeni razrešitev temeljnih protislovij kapitalistične družbe, s tem, da odpravi kapital kot družbeni odnos. ... Revolucija na področju materialnih odnosov in na področju družbene zavesti pa seveda še ni končana. [Kavčič 1979: 23]

Ta definicija pokaže najprej na neogibno konfrontacijo s kapitalističnim pogledom na svet, konfrontacijo, ki jo avtor Bogdan Kavčič po zgledu svojih vzornikov imenuje revolucija. To dejanje bo razrešilo temeljno protislovje, tj. kapital, z drugim poimenovanjem lastnino kot družbeni odnos. Omogočilo bo prehod v družbo, v kateri bodo materialni odnosi in družbena zavest drugače zasnovani. Revolucija odnosov je permanentna, potrebno jo je izvesti do konca¹. Avtor v nadaljevanju govori o tem, kako so razmerja med ljudmi še vedno v veliki meri določena z vzorci iz starega, kapitalističnega družbenega reda, z neodgovornostjo ipd. Stanje, ki ga avtor opisuje, lahko opišemo s stavkom *Že in vendar še ne. Že* nasproti razmeram v kapitalizmu, *vendar še ne* nasproti tistemu idealnotipski podobi, ki jo je v Ustavi 1974 ali v knjigi *Svobodno združeno delo* [Kardelj 1978] zastavil Edvard Kardelj.

Ideologija združevanja dela in dogovorna ekonomija je postala sestavni del jugoslovanske paradigme. Direktorji – v tem času individualni poslovodni organi – so jo morali sprejeti, v veliki meri pa so sami ali v sodelovanju z OOZK poiskali tiste možnosti, ki so znotraj nje, na njenih robovih ali v njenem zavetrju ustvarjale možnosti za uspešno delovanje podjetja. Tudi tu so nastavki dvojne igre, javnega prikazovanja uspešnosti podjetja bodisi na ideološki bodisi ekonomski ravni, in skrite, velikokrat manj uspešne realnosti², igre, ki jo je bilo na ravni javno – privatno

¹ Kako je bil pojem revolucije sestavni del samoumevnosti nekdanjega sistema, priča najprej spomenik na nekdanjem Trgu revolucije v Ljubljani (danes Trgu republike) z Edvardom Kardeljem na sredi in anonimiziranimi privrženci revolucije; da je bil tudi del učnega repertoarja in samoumevnosti horizonta predavateljev in študentov, govori dejstvo, da je študent sredi sedemdesetih let pri predmetu Osnove narodne obrambe na vprašanje o tem, v kateri dobi smo, z odgovorom *V evoluciji, saj ne teče kri*, doživel porogljiv komentar.

² Gre npr. za prilagajanje finančnih poročil ali za vnaprejšnje črpanje denarja. Marsikatero podjetje v izgubi si je dalo izplačati višje dohodke kot tisto, ki je poslovalo pozitivno. Več o tem, o dogovorni ekonomiji in posledicah nedorečene zasnove piše Zdravko Čepič [2005]

mogoče opaziti v socialističnih državah [prim. Roth 2007]. Da bi direktorji lahko preživeli te strukturno pogojene konflikte, vgrajene v samo zasnovno dogovorne ekonomije, so morali internalizirati palimpsest javnega in skritega, ideološkega, političnega in ekonomskega, moči in prilagajanja delavskemu svetu, partijski celici idr. Eden bistvenih konceptov je bilo t.i. »nadmudrivanje«, ki je pomenilo navidezno priznavanje in sprejemanje formalnih, normativnih oz. predpisanih okoliščin in dejstev, v veliki meri pa si je dejanskost poskušalo čimbolj prilagoditi. Marsikaterega direktorja (tudi sogovornike v naši raziskavi) je to dejstvo privedlo do streznitve o projektu komunistične utopije, pri Nestlu Žganku pa je bil nepravilčen izid sodne obravnave razlog, da je zažgal partijsko izkaznico³. A skoraj pri vseh direktorjih je ostala realna, »trezna« varianta socializma (v katerem je prostora za človeške napake in pomanjkljivosti) s podjetjem kot univerzalno organizacijo, ki skrbi za vse ravni delavčevega življenja, tisti referenčni prostor, znotraj katerega velja živeti in skrbeti za podjetje, njegov uspeh in za ljudi, ki so nanj navezani. Tak je primer Mure, ki je bistveno prispevala k razvoju Pomurja z intenzivnim zaposlovanjem, od 1000 zaposlenih leta 1960 do okoli 6000 zaposlenih leta 1989, pa tudi s skrbjo za standard prekmurskih delavcev in prebivalcev; tak je primer Rudnika lignita Velenje, njegovega direktorja Nestla Žganka, primer Gorenja in njegovega direktorja Ivana Atelška – vsi so bistveno pripomogli k temu, da je samo Velenje lahko nastalo in da se je razvilo v peto največje slovensko mesto.

Ko se je z *refolucijo* [Ash 1999], ki je v državah realsocialističnega sistema vzhodnega bloka potekala na različne, mehke ali trše načine – zgodil prehod iz socialističnega v kapitalistično gospodarstvo in ureditev, so se na Slovenskem znašli gospodarstveniki, direktorji uspešnih podjetij in nova oblast na dveh bregovih, na levem in desnem. Za direktorje uspešnih podjetij je praviloma značilno, da so skoraj vsi vse do zadnjega ohranili izkaznico Zveze komunistov in da se sami skoraj gotovo ne bi mogli odločiti tako hitro za samostojno Slovenijo in za nov sistem, s čimer so (po lastnih izjavah) izgubili zelo pomemben jugoslovanski trg; na drugi strani pa so bili, kar velja posebej poudariti, hkrati intenzivno vpeti (npr. Mura, Gorenje, Kovinoplastika ali Sava) v tržno gospodarstvo in zahodne, predvsem evropske trge (npr. Körting) in so tako hote ali nehote prevzemali oz. habituirali tudi strukturne značilnosti tržnega sistema; na drugi strani so bili kulturniki in politiki novega kova, za katere je bilo odločilno čim prej oditi iz Jugoslavije, se osamosvojiti in čim prej prevzeti vse tim. zahodne modele demokracije in značilnosti kapitalizma. Razlika v horizontih ocen, pričakovanj in izbor je povzročila, da je nova oblast stare direktorje zaradi njihove izkaznice, zaradi povezav oz. vpletenosti v družbeno mrežo, ki so jo direktorji potrebovali, če so hoteli biti v pogojih socialističnega gospodarstva uspešni in prodorni, imela za »rdeče«. Nova oblast je v naglici, spremeniti obstoječi

³ V svojih spominih pa pripomne: *Čeprav sem že pred mnogimi leti zažgal svojo partijsko izkaznico, še vedno razmišljam, tako kot sem tistega daljnega leta 1941, ko so me sprejeli v partijo: »Komunisti so ljudje, ki se borijo za lepše življenje delavcev!«* [Žgank 1999: 7]

družbeni sistem in v vnemi, posnemati bistvene značilnosti in merila kapitalistične habituacijske sheme pri tem spregledala več strukturnih dejstev: položaj direktorja je bil v socialističnem gospodarstvu vseskozi negotov in v veliki meri odvisen od politične volje ali naklonjenosti vodilnih članov Zveze komunistov na regionalni, republiški ali državni ravni; praviloma je željo direktorja, biti ekonomsko uspešen, politika skoraj vedno omejila s svojimi pričakovanji in zahtevami, bodisi z diktatom v prvih desetletjih bodisi z zakonodajo, katere vrh predstavlja zakon o združenem delu, ki je v veliki meri omejil in nadzoroval vlogo direktorja kot kreatorja proizvodne politike. Med uspešnim direktorjem, gospodarstvenikom in institucijami in vrhom politične moči je ves čas delovala napetost, razlika med zahtevami tržnega gospodarstva in nikoli dovolj pregledno in razumljivo artikuliranimi namerami po dejavni participaciji delavcev⁴ v proizvodnem procesu, v samoupravljanju in centralnem urejanju združevanja dela⁵. Vgrajena nejasnost, z združenim delom dosežena atomizacija gospodarstva in proizvodnje, o kateri so govorili številni intervjuvani direktorji, stalni nadzor in predvsem nezaupanje direktorjem, ki so upravljali z denarjem, so postali strukturni pogoj za nerazrešljiv konflikt med ekonomijo in politiko. Željo direktorja po samouveljavitvi, ekonomski uspešnosti je omejevala potreba po ideološkem profiliranju, stalnem reformiranju in permanentni revoluciji. Prizadeti so bili tako direktorji, kakor je bil Nestl Žgank [Žgank 1999] v petdesetih in šestdesetih letih, za katerega je značilna utopija komunizma, direktorji, ki so odkrili in sprejeli omejitve socialističnega sistema konec sedemdesetih let ali direktorji novega kova, npr. Miloš Kovačič [Lužnik Pohar 2005], ki so ne le preživeli, ampak tudi uspešno izrabili čas tranzicije.

V marsičem usodni nesporazum med novo oblastjo in direktorji je bil podoben tistemu srečanju dveh ravni, dveh dojemanj normalnosti, kakor sem jih sam doživel v na Tržaškem ob prvem maju, ko nisem razumel, zakaj visi rdeča zastava na vrhu »maja«. Tisto, kar je bilo za predstavnika vaše, fantovske ali deklishe skrupnosti normalno, kar je internaliziral kot normalno podobo svojega otroštva in življenja na obrobju Trsta, kar mu je simboliziralo tudi upor proti tržaški oblasti, in kar je kazalo na delavske korenine, in je bilo le posredno oziroma le pri nekaterih povezano tudi s pojmom komunizma, Jugoslavije ali Sovjetske zveze; tisto je pri meni vzbujalo občutek primarne povezave z ideologijo socializma in komunizma. Zelo verjetno so jo kot tako doživljali tudi predstavniki tržaške oblasti, ko so hoteli, da na vrhu mlaja visi le tržaška zastava, brez rdeče. V interpretacijah jo domačini sami vedno imajo za delavsko in za tisto, ki jih najbolj definira.

Prav ta primerjava pa pove, da je logično, da je internalizacija vrednostnega

⁴ O težavah kako narediti reči z besedami in udejaniti oblike participacije priča že sama pripomba Edvarda Kardelja, stvaritelja nove ustave, v katero je zapisal idealno tipski položaj državljana v združenem delu. »Jezik je tu in tam dokaj težak, tako da nekatere formulacije ne bodo umljive delovnemu človeku...«. [Čepič 2005: 1095].

⁵ Idealnotipsko paradigmo združevanja dela in samoupravljanja podrobneje predstavi Bogdan Kavčič v učbeniku *Uvod v sociologijo* [1979: 19–37]

sveta socialističnega družbenega sistema ne le pri direktorjih ali politiki, marveč tudi pri večini ljudi učinkovala še naprej in da je z volilnimi izbirami dala prednost postopnemu (tim. gradualizem) in ne radikalnemu prehodu v nov družbeni sistem. Habitacijska shema, v katero sodijo danes npr. jugo-nostalgija ali ohranjanje starih poimenovanj ulic, spomenikov ipd. je tako še vedno v veliki meri določena prav s horizontom sveta našega otroštva in mladosti; z argumentacijo pa opozarja na tim. neškodljivost ali prednosti, predvsem pa na za navadnega, neproblematičnega državljana gotovost zdravja, stanovanja in pokojnine, ki jo je ponujal nekdanji sistem.

Pogovori in analize besedil o času direktorovanja v socializmu so pokazali na stalno sobivanje dveh modelov vladanja, za kateri je bil značilen strukturno pogojen konflikt. Na eni strani je bila politika, ki je z vrha, Beograda ali Ljubljane narekovala gospodarske načrte, na drugi pa je bil direktor, ki si je prizadeval za gospodarsko korist podjetja in zaposlenih v njem. Direktorjih, ki so do neke mere poznali prednosti zahodne ekonomije, so si skoraj vsi prizadevali, da bi jim politika omogočila tisti manevrski prostor, s katerim bi lahko njihovo podjetje preživelo, njihovi delavci pa bili uspešni, dobro plačani in imeli dober življenjski standard. Pri vseh direktorjih, že pri Nestlu Žganku kot predstavniku komunistični utopiji najbolj zavezane možnosti direktorjevega habitusa, gre za sestavine razsvetljenega civiliziranja delavcev; gre za direktorja, ki ve, kaj je dobro za njegove ljudi, ki skrbi za njihov higieniški standard na delovnem mestu in doma, ki pri obiskih na tujem poskuša videti in najti rešitve, s katerimi bi delavci, rudarji v Velenju polnovredno zaživel, ki lahko s stanovanjem navadne rudarjeve družine impresionira ženo Hruščova. V sedemdesetih letih so direktorji s samoprispevki delavcev zgradili veliko zdravstvenih domov, šol, počitniških domov idr. Namesto dobička, ki bi šel v obliki delnic ipd. v žepe lastnikom, sta presežek in samoprispevek dvigovala življenjski standard.

Poleg napetosti med ekonomijo, razmerami na trgu, in politiko, ki s spreminjanjem zakonodaje poskušala najti najbolj primeren model združevanja dela, je moral direktor vzdrževati še drugo napetost, namreč navzdol, nasproti delavskemu svetu in delavcem. Strukturno pogojena nesoglasja so zadevala udeležbo delavcev pri sami proizvodnji, njeni organizaciji, participaciji pri delitvi viška sredstev itd. Podstava dogovorne ekonomije je bila domneva, da bodo delavci sourejali produkcijo ne na način meznega dela, marveč na način združevanja dela. Najbolje so se namreč direktorji znašli kot prisilni upravitelji, torej v tistih položajih, ko jim ni bilo treba pretirano poslušati delavskega sveta in drugih organov, ko so morali reševati firmo, podjetje in so bila njihova pooblastila skorajda neomejena.

Direktor se v procesu proti politiki ni mogel zanesti na vladavino prava. Žgankova obsodba, ki je bila na prvi instanci zavržena, na višji pa na podlagi vplivov Mihe Marinka (navajam po stališčih N. Žganka) sprejeta in izvršena, kaže bodisi na upogljivo naravo sodstva, ki je omahovalo med resnico in močjo, navadno pa se je prilikovalo trenutni moči. Ne da bi razčlenjeval pravilnost ali nepravilnost odlo-

čitev, a te so bile navadno v funkciji izvrševanja in legitimacije trenutnih razmerij najprej politične in šele nato gospodarske moči. V primeru pravilne obsodbe pa Žgankovo nesprejemanje sodbe kaže na osnovno nezaupanje vladavini prava, kar pomeni, da je vera v pravično družbo in komunistično utopijo izgubila smisel.

V zvezi habitusom, moralo oz. njuno prežetostjo s politično ideologijo, gre pri starejši skupini in iz nekoliko drugačnih vidikov tudi pri drugi in tretji skupini direktorjev omeniti idolatrijo političnih figur. Ena najbolj zanimivih fascinacij direktorjev je njihova navezava na lik maršala Josipa Broza Tita, dosmrtnega predsednika Jugoslavije. Ni ga direktorja, ki ga ne bi ohranil v lepem spominu. Tako mi je direktor pri predstavitvi svoje nekdanje pisarne pokazal na tri podobe, zanj najbolj odločilnih vzorov in inspiracij. Med njimi je bil najpomembnejši Tito, ki je vzpostavil socializem. Podoba voditelja govori o nekdanji, skoraj religioznem občudovanju voditelja Jugoslavije.

Tito je bil popularna figura kljub občasni slabi volji, kakor je to opisal Nestl Žgank, in je bil dobrodošel povsod: *Ob vseh Titovih obiskih je bilo Velenje oblečeno v nedeljsko najboljše*, gostje so bili sprejeti z ritualom, sprevedom ljudi, ki so oblikovali dvojno vrsto, bil je zmagoslavni obok – lok s cvetjem, rudniki so postavili častno stražo, ljudje so v dobrodošlico mahali z zastavami in trakovi, cvetje so metali na avtomobil, v katerem se je mimo peljal Tito.

Kar je Žganka posebej navdušilo, je bilo Titovo stališče o 2. svetovni vojni in njenih žrtvah. Po obisku razstave, posvečene vojnim žrtvam, je Tito v knjigo vtisov zapisal:

To pretresljivo razstavo o žrtvah vojne za osvoboditev bi morali videti vsi, ki nam danes oporekajo in celo klevetajo naše ogromne žrtve. Človek mora biti resnično ogorčen, ko se moramo še sedaj boriti in dokazovati naš delež v boju proti fašističnemu okupatorju.

Žgank dodaja, da dogodek jasno kaže na Titov značaj, ki je nanj naredil tak vtis. Nikdar si ni drznil misliti, da bo sedel skupaj s Titom in z njim govoril. Titov poseben, skoraj religiozni status mogoče najbolje ponazori pripomba direktorja, ki ob fotografiji velenjskega kipa Josipa Broza Tita, avtorja Augusta Augustinčiča, govori o tem, kako Titu le redki ljudje sežejo do kolen. Na podlagi analize besedil je mogoče videti, kako so tako direktorji kot njegovi sodelavci in kot tudi Tito sam okrog sebe oblikovali karizmo vsevednega arbitra, h kateremu se velja zateči v trenutkih preizkušnje in ki bo v odločilnih trenutkih posegel v resničnost in spremenil potek dogodkov in razmerja med akterji in ki bo hkrati s tehniko premestitve lociral odgovornost drugam. Podoba te prakse socializma spominja na tisto, o čemer govori Ludwig von Mises [1996 (1947)], ko pravi da je osnovna značilnost socializma, da deluje samo ena volja, pri čemer gre lahko za kralja ali diktatorja s svojo karizmo. Ta volja je volja nedosegljivega, a povsod prisotnega karizmatičnega gospodarja.

Ob analizah značilnostih tranzicije, retencijskih elit [Adam idr. 2001; Pezdir

2008; idr.] velja pomisliti, kako daleč je šla institucionalizacija socializma in hkrati njena internalizacija, ki se kaže ne le na ravni Foruma 21 in v razvitih mrežah interesnih skupin, temveč tudi v manjših, bolj prikritih znakih, npr. v Titovi sliki, ki jo je mogoče videti še v marsikateri pisarni. Privatnemu pogledu je s službenim prostorom podeljen status uradnosti. Socialistični pogled v metonimični metafori Titove podobe je dobil vsaj delno legitimacijo.

Poseben element konfliktnosti je bil tudi v socializmu prikriti nacionalizem, o katerem podrobno govori Verderyeva na primeru Romunije [Verdery 1995]. V različnih oblikah se je kot poseben strukturno konfliktni dejavnik pojavljal tudi na Slovenskem oz. v Jugoslaviji, kjer se je kazal ne le na ravni uporov na začetku 70. let, npr. v »cestni aferi« Staneta Kavčiča, »hrvaškem« ali »srbskem« nacionalizmu, temveč tudi v naraščajočem unitarizmu, iz katerega so nastala tudi jugoslovanska skupna jedra. Elementi nacionalizma, natančneje nacionalne oz. republiške avtarkije so bili že v odločitvah, da ima vsaka republika kar se da kompletno gospodarstvo; vsi intervjuvani direktorji (tudi dva v Estoniji) so si prizadevali za lastno, na ravni republike uspešno gospodarstvo. Pri svojih odločitvah so iskali tiste možnosti, s katerimi so definirali izvozne trge, npr. proizvodne – izvozne kontingente za vzhod dali Srbom ali Hrvatom, sami pa vzpostavili poslovno mrežo v zahodni Evropi.

Gosta mreža »rdečih« direktorjev in politikov, ki je na začetku 90. let, ob prvih poskusih nove slovenske vlade, da bi spremenila sestavo direktorjev, strnila svoje vrste in se vsem poskusom po spremembah že na začetku uspešno uprla, je bila mogoče eden od razlogov za vztrajanje pri nekaterih rešitvah, ki so bile v času socializma lahko uspešne (npr. intenzivno zaposlovanje), v spremenjenih gospodarskih razmerah pa so postale ovira hitrejšemu razvoju. Zdi se, da je postal koncept tesne povezave med politiko in ekonomijo – ki je v času socializma direktorjem omogočal preživetje in bil hkrati njihov stalni predmet diskusije, saj so z iskanjem niš v zakonodaji in problematizacijo političnosti skušali uspešno gospodariti – ob konfliktu z novo, demokratično oblastjo, garant za nadaljevanje in samoohranitev mreže ter obstoječih razmerij; v novi obleki in občasno z drugačnim predznakom je koncept politike in države, ki obvladuje vse glavne kapitalske in odločevalne vzvode, postal tudi del samorazumevanja nacionalnega interesa.

Tako kot ljudje navadno reificirajo državo [prim. Herzfeld 1997: 5], tako v marsičem direktorji reificirajo ali partijo ali Udbo. Gre za entiteti, za kateri vedo, da sta, da sta izjemno pomembni in odločilni in za kateri hkrati razmišljajo, kako bi ju obšli, ji omejili prostor v podjetju bodisi na način izbire partijskega sekretarja ali omejitve diskurza osnovne organizacije ZK na nivo debate o življenju delavcev zunaj tovarne/ podjetja ali ignorirali v primeru Udbe. Ni bil namen raziskave preverjati resničnost direktorjevih izjav, marveč bolj slediti njihovim samopredstavitvam,

in interni konsistentnosti teh trditvev. Kje so v teh trditvah razpoke, ki nakazujejo bodisi prepletenost s politiko bodisi razkol, ki je pozneje omogočil prodor direktorjev na zunanje trge. In verjetno se prav tu skriva odločilen prostor samouveljavitve. Zgodbe intervjuvanih direktorjev so zgodbe o tem, kako so se v danih in zelo omejenih razmerah učili od zahodnjakov in kapitalističnega trga in se nenazadnje kosali z njim. Hkrati so v svojem sodelovanju z zahodnjaki, npr. Sava, poiskali tiste možnosti, ki so jim odprle pot navzven in hkrati v svojem prikazovanju obdržali ves prihodek doma, prikazovanje prihodka so organizirali na ta način, da so ga razpršili in z njim povečali standard svojih delavcev in okolja, v katerem so delali in proizvajali, in do katerega so pravzaprav vsi po vrsti kazali spoštovanje ne glede na svojo komunistično, socialistično ali tranzicijsko habituacijo.

Direktorji so s svojimi hotenji in zvezami, s svojim delovanjem v tujini ne-hote pripomogli tudi k temu, da se je gospodarstvo bistveno bolj moralo navaditi razumeti tisti horizont, ki se ga je ob tranziciji definiralo kot kapitalističnega. Horizont tržnega sistema, kompetitivnosti, uspešnosti, a tudi odgovornosti za posamezna dejanja in napake, ki jih politika ni mogla več pokrivati v toliki meri kot do tedaj. Direktorji so s svojimi prizadevanji, vpetostjo v mednarodne tokove tako na tihem povzročali ali bolje dovoljevali tiho *refolucijo*, ki je sam tranzicijski prehod naredila bistveno lažji. Pri tem so nekateri bolj drugi manj ohranili veliko mero socialne pravičnosti, torej podobe solidarne družbe, v kateri direktor ni bistveno bolje nagrajevan kot drugi, oziroma kjer mora biti tudi drugi, delavec za svoje delo ustrezno nagrajen.

Z osamosvojitvijo so direktorji, ki tudi uradno prestopili mejo med socializmom in kapitalizmom; a hibridna struktura državnega in privatnega [prim. Yurchak 2002], značilna za čas socializma je v veliki meri učinkovala še naprej. Brez političnega nadzora, značilnega za prejšnje obdobje, in v okolju ohlapne zakonodaje so bili pri prehodu v tranziciji nekateri direktorji tako uspešni, da so se povzpeli med najbogatejše Slovence. Zanimivo je, da v svojih izjavah tudi ti ohranjajo videz podobe človeka, za katerega je odločilni kriterij socialna, solidarna država in šele na drugem mestu je osebna uspešnost. Tako lahko rečemo, da se je od vseh pridobitev socialističnega sistema najbolj uspešno zakoreninila prav ideologija egalitarnosti in da jo še danes pri življenju ohranjajo tako sindikati kot nekdanji direktorji (tudi tisti, ki so po lestvici revije *Manager* med 100 najbogatejšimi Slovenci) sami.

LITERATURA

- ADAM, FRANE, MATEJ MAKAROVIC, BORUT RONČEVIC IN MATEVŽ TOMŠIČ**
2001 *Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti: Slovenija v evropski perspektivi*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

ASH, TIMOTHY G.

1995 *Čarobna svetilka*. Ljubljana: Claritas.

ČEPIČ, ZDRAVKO

2005 Ustava 1974: preureditev jugoslovanske federacije, delegatski sistem in dogovorna ekonomija. V: Fischer, Jasna (ur.), *Slovenska novejša zgodovina 2*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1094-1104.

HERZFELD, MICHAEL

1997 *Cultural Intimacy, Social Poetics in the Nation-State*. London: Routledge.

KARDELJ, EDVARD

1978 *Svobodno združeno delo. Brionske diskusije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

KAVČIČ, BOGDAN

1979 Združevanje dela. V: Jambreč, Peter (ur.) *Uvod v sociologijo. II. Oblike združevanja in kulture*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza – Univerzum, 15-37.

LUŽNIK POHAR, MILKA

2005 *Trgovec z življenjem. Zgodba Miloša Kovačiča*. Ljubljana: Darila Rokus.

MISES, LUDWIG VON

1996 (1947) *Human Action: A Treatise on Economics*. <http://www.econlib.org/library/Mises/HmA/msHmA25.html>

PEZDIR, RADO

2008 *Slovenska tranzicija od Kardelja do tajkunov*. Ljubljana: Časnik Finance.

ROTH, KLAUS (UR.)

2007 *Soziale Netzwerke und soziales Vertrauen in den Transformationsländern*. Freiburg: LIT. Freiburger Sozialanthropologische Studien.

VERDERY, KATHERINE

1995 *National Ideology Under Socialism. Identity and Cultural Politics in Ceausescu's Romania*. Berkeley CA: California University Press.

YURCHAK, ALEXEI

2002 Entrepreneurial Governmentality in Post-Socialist Russia. A cultural investigation of business practices. V: *The New Entrepreneurs of Europe and Asia*. V. E. Bonnell in T. B. Gold, ur. New York: M.E. Sharpe. <http://ls.berkeley.edu/dept/anth/EGOVERNMENTAL.pdf>

ŽGANK, NESTL

1999 *Spomini, rdečega kralja*, Zapisala in uredila Damijan Kljajič in Vlado Vrbič. Ljubljana: Karantanija.

COMPANY DIRECTORS UNDER SOCIALISM: BETWEEN IDEAS AND PRACTICE

JURIJ FIKFAK, JOŽE PRINČIČ, JEFREY D. TURK,
AND TATIANA BAJUK SENČAR

The inspiration for this book, and at the same time the most important issue it addresses, was raised by my colleague Jeffrey D. Turk, who asked himself the following question: why was Slovenia, which was the most economically developed republic within Yugoslavia in 1991, so successful during transition in comparison to other post-communist Eastern European countries – for example, Croatia, Serbia, Hungary, the Czech Republic, Slovakia, or the Baltic republics – and what did directors (or managers) do to contribute to this success?

At first glance, the question itself seems naive and perhaps even typical for an outsider (in this case, somebody from the United States with Slovenian roots). However, it is fruitful because nobody in Slovenia would raise such a question, and our common-sense understanding also presumes that the difference between Slovenia and other post-communist countries is self-evident and unquestionable.

On second glance, however, this question is not naive because it questions the internal logic of the socialist system: Was there any difference between the social systems in communist countries within the Warsaw Pact and communist countries such as Yugoslavia that practiced a nonaligned policy? What were the differences between the republics within Yugoslavia? How is it possible to change a socialist habitus into a capitalist one? This questions the available space that directors (managers) used to lead their companies. This perspective on the question contrasts with that of many economists, who have tried to address the issue of managers' and companies' conduct under communism using a quantitative method.

In any case, these questions served as our initial point of departure for rethinking the common premises that we usually base our ideas on.

This study of company directors under socialism investigates characteristics of the development and changes in the Yugoslav ideological system and economic practices, especially from the mid-1950s onwards. In doing so, it is necessary to reveal certain fundamental elements of economic development itself, as well as changes in the relationship between the political (i.e., ideological) system and successful directors. Of course, this development was connected to the Yugoslav ideological system and to the frictions that occurred due to individual republics' different paces of economic development. On the other hand, it also involves investigating cooperation with other countries, from which it is evident that models of business were adapted to either market or socialist types of production and sales.

From the ethnological or cultural-anthropological point of view, two series of questions are important. The first are connected with the study of concrete cultural practices, especially specific models of recruiting successful entrepreneurs, their primary and secondary socialization, investigating directors' identities, the role of the League of Communists and social networks, studying the development of entrepreneurial culture, contacts with the international business environment, and examining possible democratization due to contacts with foreign models and, at the same time, self-exoticization of one's own culture. The second series of questions focuses on the research methodology itself as part of qualitative research, especially on the advantages and limitations of narrative and structured interviews.

The basic purpose of this study is therefore to use the stories of certain successful key "insiders" and historical analysis of the companies that they worked at in order to discover certain basic characteristics of Slovenia's industrial development, types of strategies of companies and entrepreneurs, entrepreneurial culture, the role of the individual and system (the workers' council, the party, etc.) in economic decisions, the role of ideology, and the power of political institutions.

A HISTORICAL OVERVIEW OF SLOVENIAN ENTREPRENEURSHIP

The development of enterprise in Slovenian territory in the nineteenth and twentieth centuries was neither an unambiguous nor continuous process because it took place under various national and socioeconomic circumstances. During the first period, under the Habsburg Monarchy, the development of enterprise did not attain the level of the more advanced western European countries. Incorporation into royal Yugoslavia enabled Slovenia to increase its economic spontaneity and liberalize enterprise initiatives. Internal market demand created leeway for foreign entrepreneurs that, along with Slovenians, became the driving forces of industrialization. During the Second World War and the occupation, there were no conditions for the growth of private initiative. In Slovenia, 1945 marked the end of the traditional, market-oriented enterprise era. An almost fifty-year period followed in which the communist authorities were unfavorably disposed toward individual initiative and private property. Expropriation measures limited such activity to small businesses, crop production, and animal husbandry. The planned economy sought to replace such enterprise with collective initiatives and state-owned property. In the early 1950s, a scheme for a planned market system was adopted, demanding new consideration of the position towards enterprise and other "remnants" of the capitalist economy. The majority of those dealing with this issue used the concept of collective enterprise in their discussions. With the beginning of the economic reform in 1965, interest in enterprise increased in Slovenia, one reason being the diminished influence of politics on business activities and the greater authority

of directors, both set forth by Stane Kavčič's government. By the beginning of the 1970s, several works had been published in which lawyers, economists, and sociologists addressed the discrepancies connected with the notions of the socialist company and enterprise.

The early 1970s saw a new mentality prevail for fifteen years that removed power from enterprise technocracies. With it a new period began, bringing about the need to replace the market and planning with the "self-managing integration of associated labor." Despite the unfavorable political situation of the 1970s, the notion of enterprise did not completely vanish from the vocabulary of leading functionaries. The debt and economic crisis of the 1980s forced party officials to change their view on enterprise. New legislation and political changes had to be implemented in order for capitalism to return to Slovenian companies in 1990. Private enterprise started to flourish in Slovenia in 1991.

WHY ARE THE NARRATIVES OF DIRECTORS IMPORTANT?

This chapter first justifies the need for interpretive forms of economic study and then deals with their practical application in Slovenia. It is largely based on an article published elsewhere [Turk 2007]. The need for new approaches in economics is argued in Fullbrook [2004] and in Lawson's seminal books [Lawson 1997; 2003]. The need for interpretive forms of economic research derives from the difference between the kind of data available for use in the study of the phenomena of physics (as a natural science) and economics (as a social science). The basic difference is in that the data of physics are directly connected to underlying physical quantities, while the data available for study in economics are operational numbers [in the sense of Gillies 2004], which have no direct correspondence to an underlying physical quantity. The need for interpretive methods follows from this difference, as is explained in the chapter.

The kind of reflexivity characteristic of interpretive methods has been largely absent from modern economics, which has led to the non-reflective implementation of simplistic economic ideas in much of post-communist Europe upon the fall of communism. The devastating consequences in most of the region were notably less pronounced in Slovenia, which took a very gradual approach to economic transformation, undergoing relatively smooth economic transformation while maintaining a remarkable level of social stability and life satisfaction [Turk 2005].

In the project discussed in this book we use a biographic-narrative approach, interviewing some of the key managers who had to implement the specific Yugoslav communist ideology as it evolved, and figure out how to make it work in practice at home, while fostering international trade and industrial networking. Some of them were actually fairly successful. The focus of this research is thus not on the

construction or testing of abstract economic models. Instead it is an interpretive investigation into how the models are implemented and made to work (whether or not successfully) by the managers directly involved in one particular social setting during a certain historical period. As the title would suggest, the project is a practical example of research into the development and functioning of the *habitus* of these managers, a term developed by Bourdieu [1977; 2005] for use in analyzing social and economic behavior. We take a realist approach to societal change, similar to that promoted by Archer [1995; 2003]. Justification for the specific biographical approach we choose can be found in Chamberlayne et al. [2000] and our methods roughly follow those outlined in Wengraf [2001].

THE DIRECTOR'S FUNCTION IN THE YUGOSLAV SOCIALIST ECONOMY

In communist Yugoslavia, a director was not equivalent to an entrepreneur, but instead became a sort of a state official, coordinating the interests of politics, the state, and his own company. This role made him a scapegoat for economic sins and other failures. Until the beginning of the 1950s, he was a representative of the national administration and at the same time a disciplinary superior. When workers' self-management was introduced in 1950, the director assumed the position of a company official and a public (political) official. During the economic reform, the director increasingly became the "first worker" of the company, whereas his function as an external social representative increasingly diminished. His social status improved and the focal point of his function shifted from political activity towards business management. In 1966, principles for the reelection of directors were introduced, becoming an integral part of the economic system along with a rotation procedure. In the 1970s a new approach to management and company organization was implemented, old principles of the staffing policy were codified, giving priority to political suitability over professional and leadership skills. In a new guise, the director became the "business-managing organ" – that is, a self-managing functionary, coordinating production and sale through the process of self-managing decision-making in a common effort to increase revenue. By the mid-1980s, the position of "managing workers" had deteriorated because they became some sort of external affairs ministers of their own workers' councils, a link between broader social interests and the interests of the working organization.

The end of the 1980s saw the creation of new forms of enterprise that demanded a new definition of the directors' position and their authority. This was consolidated in 1990, when the workers' councils were abolished; their function was assumed by managing committees and directors. The new authority did not change its relationship to directors. It sought to maintain control over their nomination.

DIRECTORS AND THE POLITICS OF MULTILAYERED IDENTITY

This chapter explores the complexity of directors' social identity and analyzes the practices of belonging that aided them in negotiating the social world which they inhabited. Directors would assume different identities in daily life as they were members of different important social networks that would sometimes overlap with each other, sometimes contradict each other. We will focus in this light on the more problematic relationship between two of directors' social roles: their role as directors and their role as members of the Communist party. On a formal level, the relationship between these two social roles was straightforward, given that with very few exceptions anyone who wished to assume the position of company director had to be a member of the party. Yet in practice and across time the relationship that unfolded between these two social roles was of a different nature, fraught with tension.

The hypothesis presented in this chapter is that one can address the way that directors dealt with these two social identities by analyzing the ways in which directors defined their identity through the negotiation of social boundaries. The theoretical relation between identity and boundaries is one with a long tradition in anthropology, going back to the work of Fredrik Barth and his study of ethnic groups. Barth argued that identity is a fluid and relational concept. By this he meant that articulations of identity, ethnic or otherwise, depended on with whom or in opposition to whom a particular cultural group identifies itself: in other words, on the way in which a cultural group would place its social boundaries vis a vis other social groups or identities. This understanding of identity allows one to identify different grades of identity as well as different categories of identity (gender, ethnicity, profession, class, political affiliation, race, nationality, etc) that a social actor may assume across different contexts. In this manner, one can explore how social actors can emphasize different aspects of their identity in different concepts as well as identify the concepts and social mechanisms social actors employ in these practices of belonging.

In an analogous fashion, we analyze how directors in their narratives define their relationship with the party in different contexts, pointing out how they articulate different nuances of identity by setting up, maintaining, transgressing, or dissolving social boundaries. Throughout the analysis we identify the key contexts in which our interlocutors express their identity as directors as well as their identity as party members during important moments of a company's development through time. From the 1960s onwards, we can observe the development of a distinct social identity on the part of directors during the period of economic liberalization. The economic room for maneuver accorded to directors also gave them a measure of autonomy vis a vis the party despite their party membership. In this relatively autonomous sphere, directors developed a particular entrepreneurial culture based in

large part on economic ideology. This entrepreneurial culture also became the basis for their particular ideology of identity, one which clashed strongly with party ideology with the shift from market socialism to contractual socialism based on BOALS (basic organizations of associated labor) from the early 1970s onwards. Despite different and often conflicting ideologies, the relationship between the identities of director and party member could be better defined as a strategic symbiosis than a conflict between two discrete and separate social categories. The problematic and ambiguous nature of the relationship that directors had with their party membership and with the party -- which did not coincide with the image of expertise and autonomy that they strived to portray -- in effect enabled them to negotiate the political complexity in which they lived in a more effective manner, often to the benefit of their companies.

BECOMING A SUCCESSFUL DIRECTOR

In the time covered, there was no systematically certain and firmly established path leading to the formation of a successful director. Consequently, successful directors were a result of a number of circumstances, prerequisites, and even coincidences that had to exist in order to be taken advantage of to realize their business ambitions. The success stories of individual Slovenian directors are different; nevertheless, the same starting points and parallels can be found with each and every one of them. Social and political conditions played a crucial role. Namely, they had fought in World War II or were the children of Partisan veterans, they were members of the League of Communists, they cooperated with the workers' council and the local party leadership, and they gained support and protection from high party functionaries or "godfathers." Without them, the weaknesses of the Yugoslav economy could not have been exploited, favorable loans could not have been obtained, and foreign licenses could not have been granted. Directors of export-oriented companies had to adopt one of the various forms of cooperation with the secret police and the military intelligence service as well as form links with the Yugoslav Foreign Trade Bank (*Jugobanka*) and federal (i.e., Serbian) export companies. Without their support, they could not have penetrated the large Soviet market.

The second group of conditions includes professional and business elements. Successful Slovenian socialist directors had to have an appropriate education. Because the majority managed export-oriented companies and cooperated with foreign partners in production and business, they had to know more about foreign trade and finance; moreover, they had to be familiar with foreign legislation. Proficiency in foreign languages and a business vision were equally important. A successful entrepreneur had to have a development vision, which in the majority of cases deviated from Yugoslav practice, and often even from official development policy. In a

nutshell, successful Slovenian directors achieved greater, faster, and better production in their companies compared to those in other parts of Yugoslavia. It was equally important to be prepared to “change something,” sometimes take considerable risks, and be able to make sound decisions at critical moments.

Other conditions fall into a third category. Among the more important ones were teamwork and a pool of skilled workers. A successful director needed skills in combination and manipulation; he exploited all the shortcomings of Yugoslav legislation, kept seeking new shortcuts, and lobbied incessantly. He had to be well-mannered and orderly; he had to have the ability to successfully create new contacts and communicate with his business partners. Some of these faculties were innate, whereas others had to be acquired and developed. A command of the rules of business etiquette played a crucial role when establishing contacts with foreign partners. Any sign of awkwardness or an error, particularly in the first discussion, put a definite end to any further cooperation.

In the time period covered, several attempts were made in Slovenia to establish specific standards for assessing the business success or failure of directors; however, this work was never finished. Until 1990, the main standards for assessing directors were, alongside their political activity, increases in company revenues, success in exporting, expanding production facilities, and modernizing the company’s internal organization.

Directors’ personal salaries were not dependant on business results, but were determined by politics. They were set in proportion to the lowest salary in the company. Until 1990, most directors received a personal salary that was three to four times higher than the lowest personal salary in their company. Only a handful of directors of the largest and most successful export-oriented companies were paid more than this.

DIRECTORS AND SOCIAL NETWORKS

In this chapter I will explore the extent to which managers can be approached and analyzed as a social group. For the anthropologist the interviews with socialist directors are not interesting as individual testimonies of isolated individuals, but as narratives told by social actors who formed part of an elite social world otherwise difficult to access. These social narratives thus offer insight not only into the activities of our individual interlocutors but also into how socialist directors operated in their environment and contributed to the development of Slovenia’s particular brand of socialism. In addition, entrepreneurial directors formed a unique social group in the socialist world, which was formed to a large extent by centrally planned economies in which directors plays a different role. Furthermore, socialist directors represent an important social group theoretically speaking, as anthropologists have

focused primarily on centrally planned economies and on the economic practices of ordinary citizens in order to portray the outlines of “real existing socialism.”

The hypothesis forwarded in this chapter is that directors formed a social group whose shared values, vision and modes of conduct to a large extent defined the particular mode of operation of Slovenian companies. Why the focus on the social? We believe that the specificity of Slovenian socialism was defined not only by party decrees but by economic practices on the ground whose particular character was defined by the work of countless social actors. The analytical approach employed with socialist directors has been adapted from anthropological and ethnographic studies of scientists from the 1970s onwards. The goal of such research is not to question scientists’ expertise but to find a way to approach scientists in a more holistic manner and to better understand the interrelationship between science and society. In an analogous fashion, we approach the economic sphere that in turn does not operate as an objective and universal abstraction but is a phenomenon that is created, maintained and developed by countless social actors in each particular social, historical, and political context. Such an approach is particularly useful in the study of socialist directors, who played a particularly important role in this economic system. Furthermore, it is also useful in understanding the operation of an expert group that is supposed to lack a cultural dimension.

Given the structure and historical nature of this project, it was not possible to observe the actual practices of socialist directors, which would have enabled us to counterbalance the ideologies and narratives they present with their actual technical and social practices. However, it is possible to read their narratives against the grain in order to identify and analyze moments in their narratives that may shed light on the basic features of their networks of expertise. Through an analysis of three basic questions (membership, social formation, network operation), we were able to identify the key social ties emphasized by our interlocutors and the key social groups to which they acknowledged membership, groups which played a meaningful role in their daily lives. We came to the conclusion that, given the particularities of the self-management system, one could not fully understand the social positioning of socialist directors without addressing the three distinct yet interconnected social networks of which they were a part: the company expert network, the network of the party, and the network of socialist directors. To this end we present a concise portrayal of directors’ social world and the key social ties that informed the way that directors operated as directors as well the formation of the network of socialist directors. Finally, through a presentation of the social strategies developed by directors in different contexts we analyze the ways in which directors contributed to the development of a particular brand of entrepreneurship in socialist Slovenia.

SLOVENIAN DIRECTORS AS SEARCHERS AND INTERMEDIARIES BETWEEN THE LOCAL ENVIRONMENT AND THE OUTSIDE WORLD

This chapter looks at the role of some of the key Slovene directors during socialism in order to shed some light on the puzzle of Slovenia. That puzzle is: how did Slovenia actually develop comparatively well under socialism while elsewhere the results of the socialist experiment have mostly been rather disappointing? And as importantly, why has Slovenia had such a comparatively easy time of post-socialist transformation while economics-driven post-socialist transformation has proven so difficult elsewhere? This paper focuses on the first part of the puzzle, since it is likely that a good understanding of development during the socialist period will allow for a better understanding of the initial conditions of the post-socialist transformation. We make use of William Easterly's [2006] distinction between 'Planners' and 'Searchers' in his book *The White Man's Burden*, where he criticizes the top-down implementation of Western-style markets and economic recipes in developing countries as opposed to allowing for locals to search for their own solutions. Slovenia developed a rather unique system during the socialist experiment, but rather than focusing on how that system was supposed to work from a Planner's perspective, we look here at the role of key managers as Searchers who had to find ways to drive the development their own parts of that system. Thus, in contradistinction to Easterly, we focus on *socialist* Searchers as opposed to *capitalist* Planners. In analyzing the life stories of the managers, we make use of Margaret Archer's (1995; 2003) realist social theory, which works well for us in analyzing our interview materials. Archer (2003) proposes the *internal conversation* as the real causal mechanism mediating between structures and agency. We take the undirected and uninterrupted narratives as echoing the internal conversations of the directors as they evolve throughout the course of the careers. In analyzing these interviews we therefore note the constellations of concerns as laid out by the directors, as well as the set of structures – constraints and enablements – as picked out by the directors as being salient enough to put into their own stories. We then follow the word-by-word narratives about the decisions of the directors that guided their actions according to the logic of the directors at the time. Clearly the outcome of this kind of analysis cannot be a universal set of recipes that can easily be imposed elsewhere, nor even a simple explanation for why Slovenia such a relatively easy time of socio-economic transition. My focus is rather on collecting data from the social world of the managers that makes that world tangible to researchers. Producing knowledge from that data is a very difficult task and much work remains to be done. This book is a good start.

SLOVENIA'S LARGEST AND MOST SUCCESSFUL COMPANIES IN THE SECOND HALF OF THE 20TH CENTURY

In the 1970s and 1980s there were several large industrial trusts in Slovenia, which generated substantial revenues and had the largest numbers of employees.

However, most of them cannot be categorized as economically successful Slovenian companies in the sense of keeping up with the pace of global technological development and creating a foreign currency and *dinar* surplus due to their modern organization and a competent leadership team. Most Slovenian companies that were successful in their operations and development were in the processing industry – an area with a long tradition in Slovenia and a dominant position on the Yugoslav market. These were medium-sized companies with several thousand employees. The two exceptions included Iskra Kranj and Gorenje Velenje, which in their heyday employed about 30,000 and 20,000 workers, respectively.

This study focuses on the following companies: Iskra Kranj, REK Velenje, Gorenje Velenje, Krka Novo Mesto, Sava Kranj, Mura Murska Sobota, Cimos Koper, Kovinoplastika Lož, and Plamen Kropa. All of these companies experienced an upsurge in development in the 1960s and 1970s. They invested in numerous projects and made confident plans for the future. The economic crisis of the early 1980s proved to be a challenging test for everybody. Companies that built their success on tangible plans and their own assets had to slow their progress, but came out of the crisis without fatal consequence or changes in leadership. Other, previously successful companies faced large losses and bankruptcy. Their once-praised directors had to leave and were replaced by new, younger ones that kept the company running thanks to financial injections and other types of support offered by the republic-level government and local authorities. After their successful implementations of rescue plans, the majority of the companies once again made it onto the list of successful Slovenian companies, where they still remain today.

BETWEEN IDEAS AND PRACTICE

The *refolution* (i.e., reform/revolution [Ash 1999]) that took place in various ways, in a harder or softer manner, in the Eastern Bloc countries practicing “real socialism” engendered a transition from a socialist to a capitalist economy and order. In contrast, in Slovenia businessmen, directors of successful companies, and the new authorities found themselves at two extremes – left and right. The difference in horizons of evaluation, expectation, and selection caused the new authorities to view the old directors as “red” because of their communist party membership cards and due to their connections or involvement in the social network necessary for directors if they wanted to be successful and have an impact under the conditions

of the socialist economy. In their haste to change the existing social system and in their eagerness to imitate the essential characteristics and measures of the capitalist habituation pattern, the new authorities overlooked a number of structural facts: in the socialist economy, the position of the director was always uncertain and to a great degree depended on the political will of the leading members of the League of Communists at the Yugoslav republic or state level. Furthermore, directors' desire for economic success was almost as a rule limited by the expectations and demands of politics, be this through dictates in the early decades or through legislation that largely exercised control over directors as the creators of production policy. Tension was always at work between successful directors, businessmen, and institutions on the one hand and the apex of political power on the other. Various inclinations represented the structural condition for an irresolvable conflict between economics and politics.

Through their efforts and their integration into international currents, directors surreptitiously caused (or better, allowed) a quiet *refolution*, which also enabled transition itself and made it easier. In doing so, directors more or less preserved a large measure of social equity; that is, the image of a supportive company, in which the director is not paid substantially better than others, or in which others (i.e., the employees) are paid appropriately for their work. With the transition, certain directors were so successful that they shot up into the ranks of the richest Slovenians. It is interesting that in their statements these people have also preserved the appearance of being persons that prioritize a supportive welfare state and place personal success in second position. Of all the achievements of the communist era, it seems that the one that took root most successfully was the ideology of egalitarianism and that it is preserved today by both labor unions and former directors themselves (including those that the magazine *Manager* has ranked among the 100 richest Slovenians).

REFERENCES

ARCHER, MARGARETH

1995 *Realist Social Theory. The Morphogenetic Approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

2003 *Structure, Agency and the Internal Conversation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

BOURDIEU, PIERRE

2005 *The Social Structures of the Economy*. Cambridge, UK: Polity.

CHAMBERLAYNE, PRUE, JOANNA BORNAT IN TOM WENGRAF (UR.)

2000 *The Turn to Biographical Methods in Social Science*. London: Routledge.

EASTERLY, WILLIAM

2006 *The White Man's Burden. Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good.* New York: Penguin.

FULBROOK, E. (UR.)

2004 *A Guide to What's Wrong with Economics*, London, Anthem.

GILLIES, DONALD

2004 Can mathematics be used successfully in economics? V: Fullbrook, E. (ur.), *A Guide to What's Wrong with Economics*. London: Anthem, 187–197.

LAWSON, TOM

1997 *Economics and Reality*. London: Routledge.

2003 *Reorienting Economics*. London: Routledge.

TURK, JEFFREY D.

2007 Interpretive economics in Slovenia. A useful approach for green economics? *International Journal of Green Economics*, 1 (3/4): 494–512.

WENGRAF, TOM

2001 *Qualitative Research Interviewing*. London: Sage.

SEZNAM KRATIC

CCITT – Mednarodni telegrafski in telefonski posvetovalni odbor (Comité Consultatif International Téléphonique et Télégraphique)
CK ZKJ – Centralni komite Zveze komunistov Jugoslavije
CK ZKS – Centralni komite Zveze komunistov Slovenije
CS ZSJ – Centralni svet Zveze sindikatov Jugoslavije
DES – Državne elektrarne Slovenije
DO – delovna organizacija
družba z.o.j. – družba z omejenim jamstvom
EFE – Elektrofiltrski elementi
EI Niš – Elektro industrija Niš
EKK Velenje – Energo kemični kombinat Velenje
ESO – Elektrostrojna oprema
FLRJ – Federativna ljudska republika Jugoslavija
GA Gorenje – Gospodinjski aparati Velenje
GIP Gradis – Gradbeno industrijsko podjetje Ljubljana
GLG Bled – Gozdno lesno gospodarstvo Bled
GZS – Gospodarska zbornica Slovenije
IMV Novo mesto – Industrija motornih vozil Novo mesto
INA – Industrija nafte
IU Vrhnika – Industrija usnja Vrhnika
KOS – Kontra obveščevalna služba
KPJ – Komunistična partija Jugoslavije
KPS – Komunistična partija Slovenije
LIK – lesno industrijski obrat
LRS – Ljudska republika Slovenija
LS LRS – Ljudska skupščina Ljudske republike Slovenije
LTH Škofja loka – Loška tovarna hladilnikov
n.sol.o. – neomejena solidarnostna odgovornost
NOB – Narodno osvobodilna borba
OOZK – Osnovna organizacija Zveze komunistov
OZD – organizacija združenega dela
REK – rudarsko energetski kombinat
RS ZSS – Republiški svet Zveze sindikatov Slovenije

SFRJ – Socialistična federativna republika Jugoslavija
SGP – Splošno gradbeno podjetje
SIS – samoupravna interesna skupnost
SOZD – sestavljen organizacija združenega dela
SRS – Socialistična republika Slovenija
SZDL – Socialistična zveza delovnega ljudstva
SŽ Ljubljana – Slovenske železnice
TAM Maribor – Tovarna avtomobilov Maribor
TE – Termoelektrarna
TGO – Tovarna gospodinjske opreme
TOZD – temeljna organizacija združenega dela
Udba – Uprava državne varnosti
UKO – Umetna kovinska obrt
ZIS – Zvezni izvršni svet
ZIV TAM – Združena industrija vozil Tovarna avtomobilov Maribor
ZK – Zveza komunistov
ZKS – Zveza komunistov Slovenije
ZP – Združeno podjetje
ZSJ – Zveza sindikatov Jugoslavije
ŽG ŽTO – Železniško gospodarstvo Železniška temeljna organizacija
ŽG ŽTP – Železniško gospodarstvo Železniška temeljno podjetje

Biti direktor v času socializma. Med idejami in praksami
je nastala na osnovi iniciative in vprašanja Jeffreya D. Turka:
Zakaj je bila Slovenija pri prehodu iz socialističnega v
kapitalistično gospodarstvo uspešnejša od drugih držav?
Kakšno vlogo so do tega prehoda, do tranzicije odigrale
upravljaljske elite, tj. direktorji?

Delo je plod sodelovanja štirih avtorjev, raziskovalcev iz humanistike in družboslovja, s področja zgodovine, etnologije in kulturne antropologije. Največji delež v knjigi je prispeval gospodarski zgodovinar dr. Jože Prinčič. V štirih razpravah vrednoti dosedanje poglede na podjetništvo, obravnava vlogo in ustvarjanje kariere direktorja in piše o zgodovini najuspešnejših podjetij; dr. Jeffrey D. Turk osvetli pomen raziskav pripovedi direktorjev in njihovo povezovalno vlogo med slovenskim in tujim svetom; dr. Tatiana Bajuk Senčar razpravlja o identitetah direktorjev in njihovi vpletenosti v družbene mreže; dr. Jurij Fikfak pa razkriva tri osnovne tipe direktorjev v času socializma in obravnava nekatere temeljne dileme upravljanja v socializmu.

29,90 €



ZALOŽBA ZRC • LJUBLJANA
[HTTP://ZALOZBA.ZRC-SAZU.SI](http://zalozba.zrc-sazu.si)