



Milan Ambrož

Paradigma sodobne organizacije

Novo mesto, 2021

Paradigma sodobne organizacije

Zasl. prof. dr. Milan Ambrož

Recenzenta:

Prof. dr. Mirko Markič

Prof. Dr (PhD, ZDA) Annmarie Gorenc Zoran

Založila: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Copyright © 2021 po delih in v celoti avtor in Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novo mesto.

Fotografija naslovnice: Zasl. prof. dr. Milan Ambrož

Vse pravice pridržane. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne, da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Naklada: 150 izvodov

Tisk: Primus digitalni tisk

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.7

001.891

AMBROŽ, Milan

Paradigma sodobne organizacije / Milan Ambrož. - Novo mesto : Fakulteta za organizacijske študije, 2021

ISBN 978-961-6974-71-4

COBISS.SI-ID 78206979

Kazalo vsebine

UVOD	11
1 ORGANIZACIJSKA PARADIGMA.....	13
2 ORGANIZACIJSKE TEORIJE.....	21
2.1 Fenomen organizacije	21
2.2 Zgodovinski pogled na organizacijo.....	24
3 KLASIČNA TEORIJA ORGANIZACIJE	31
3.1 Pozitivistični pogled na družbo in organizacijo	32
3.2 Funkcijski pogled na družbo in organizacijo.....	34
3.3 Materialni pogled na družbo in organizacijo.....	37
3.4 Aktivistični pogled na družbo in organizacijo.....	39
3.5 Moč industrijske birokracije.....	40
3.6 Upravljanje organizacije.....	46
3.7 Načelo racionalnosti organizacije	52
4 NOVO - KLASIČNE TEORIJE ORGANIZACIJE.....	57
4.1 Interakcijska teorija organizacije – sociološki pogled.....	57
4.2 Vedenjska teorija organizacije – psihološki pogled.....	62
5 NOVODOBNE TEORIJE ORGANIZACIJE	67
5.1 Paradigma sodobne organizacije.....	70
6 KONTINGENČNE TEORIJE ORGANIZACIJE	85
6.1 Pragmatični koncept organizacije.....	101
7 CIKLIČNA TEORIJA ORGANIZACIJE	109
8 ODLIČNI POSAMEZNIK	115
REFERENCE.....	156

Recenzija prof. dr. Mirka Markiča

V tej monografiji z naslovom »Sodobna paradigma organizacije«, Milan Ambrož predstavlja nastanek in razvoj paradigmatični pogledov skozi kratek pregled zgodovine organizacijskih konceptov in teorij. Paradigmatične poglede na organizacijo opazuje skozi zgodovinsko in družbeno prizmo, ki ustvarja in poustvarja paradigmatične poglede na organizacijo in na različne oblike organiziranosti, ki se izražajo v različnih organizacijskih teorijah. Vodilo pri opisu in razlagi paradigmatičnih konceptov mu je dinamično in interaktivno razmerje med organizacijsko strukturo in človekom - socialnim akterjem, ki izhaja iz fenomena racionalnega delovanja organizacije, ki se skozi časovno in družbeno spreminja v fleksibilno organizacijo s spremenljivo strukturo.

V pregledu in v razpravi o organizacijskih paradigmah, razmišlja o vlogi posameznika v obdobju pred razvojem osrednjih organizacijskih teorij, kjer je že porajajo dvomi o načinu organiziranosti, ki se spreminja s hitrim razvojem industrijske družbe. Pri tem se ustavi pri razmišljanju o oblikah organiziranosti, ki so samozadostne in izhajajo iz osrednjega koncepta rutinskega dela, ki ga je zagovarjal Diderot, v nasprotju s konceptom razvojem podrobne delitve dela, ki ga zagovarja Adam Smith in se kaže kot edini, čeprav ne najbolj human način obvladovanja velikih organizacij s serijsko proizvodnjo.

Organizacijo kot fenomen in kot strukturo opazuje skozi fenomen časa in ugotavlja, da zaznavanje časa neposredno vpliva na paradigmatične poglede o organizaciji v vseh zgodovinskih obdobjih. V procesu obravnave organizacijskih paradigem, ga zanima predvsem organizacijski čas, ki je povezan s fenomenom organizacije, ki deluje kot struktura, to je s funkcionalnim pogledom na učinkovitost in uspešnost organizacije v zgodovinski časovni in prostorski perspektivi. Išče predvsem povezavo med funkcionalnim, Newtonovim univerzalnim časom in družbenim časom, ki ga

merimo s časovno-prostorskim razlagalnim mehanizmom. V analizi ugotavlja, da je čas pomemben dejavnik v vseh organizacijskih teorijah in določa racionalno vlogo posameznika, skupine in družbe.

Klasična teorijo organizacije pojasni s pozitivistično, funkcijsko, materialno in aktivistično paradigmo in ugotavlja, da so te paradigme izhodišče za nastanke celovitih, vseobsegajočih racionalnih teorij o družbi in organizaciji, ki obravnavajo »organizacijo za vse primere« in vplivajo na prihodnje poglede na fenomen organizacije.

Pri razlagi klasične teorije organizacije opazuje predvsem vlogo človeka v strukturi organizacije in njegov vpliv na delovanje organizacije. V nadaljevanju ugotavlja, da so človek in okoliščine tiste, ki določajo pogled na organizacijo in se sooči z razmišljanjem o tem, da družbene in organizacijske strukture niso homogene in da jih ni mogoče organizirati na univerzalni način. Tudi pogled na vlogo človeka se v različnih teoretično – organizacijskih konceptih spreminja.

Človeka ni mogoče razumeti v vlogi enega od predvsem pasivnih virov univerzalne organizacije, ampak kot socialnega akterja, ki aktivno sodeluje v določenem tipu organizacijske strukture in dejavno sodeluje v interakciji z notranjim in zunanjim okoljem. V nadaljnji analizi avtor pokaže, da se s pogledom na človeka, ki je izvirni in dejavni akter organizacije, spremenijo tudi paradigmatični pogledi na univerzalnost fenomena organizacije. Avtor ugotavlja, da novo-klasične teorije organizacije sporočajo, da je organizacija hierarhična in hkrati pregledna struktura, ki se strukturno spaja in razhaja z okoljem in v tem procesu zadovoljuje potrebe človeka in upošteva njegovo osebnost, potrebo po vključenosti v organizacijo in njegovo motivacijo za doseganje ciljev organizacije. Pri tem je pomembna ugotovitev, da še tako dobro načrtovana struktura, ne more zajeti kompleksnosti človekovega življenja.

Paradigma novodobne organizacije nastane z razvojem družbe znanja in s pojavom kompleksnih telekomunikacijskih in informacijskih tehnologij. Za novodobne teorije je značilno, da odpirajo železno kletko birokratske organizacije in se vsaj na konceptualni ravni odmaknejo od koncepta univerzalne in stabilne organizacije. Človek se v novodobni organizaciji, ki ima položno hierarhično piramido, osvobodi spon železne kletke, sprejme avtonomni način delovanja in neposredno odgovornost za doseganje ciljev organizacije. Organizacijska paradigma izhaja iz koncepta osebne odličnosti, je individualist, ki se prilagaja katerikoli okoliščinam, deluje fleksibilno in sledi kratkoročnim ciljem. Novodobna organizacija deluje kot sistem nenehnega preurejanja in poustvarjanja kratko trajnih socialnih mrež, ki ne ustvarjajo socialnega kapitala.

Organizacijska struktura novodobne organizacije deluje kot prilagodljiv red, ki je trenutni izid interakcij med posamezniki in skupinami v organizaciji in vedenjski vzorci so predmet nenehnega usklajevanja. Organizacijsko strukturo tvorijo pod-sistemi, osnova delovanja so timi, ki se nenehno usklajujejo in sinergično delujejo pri doseganju ciljev. Organizacija deluje kot organizem in človek v njej deluje kot akter v sistemu povezav v organizaciji in sledi vrednotam in poslanstvu organizacije. Človek prehaja med centri znanja, ki delujejo interesno in prispeva k ravnotežnemu delovanju organizacije. Avtor opozarja na dejstvo, da novodobne teorije obravnavajo človeka v organizaciji, kot socialnega akterja, ki nenehno išče skladnost delovanja z negotovim okoljem in pri tem uporablja različne vedenjske vzorce, da to skladnost doseže. Pomembna je ugotovitev, da je organizacijska struktura novodobne organizacije spremenljiva, da se nenehno poustvarja in išče inovativne pristope za skladno delovanje z okoljem. Vloga človeka v sistemski in kontingenčni teoriji organizacije ni določena vnaprej. Za njegovo delovanje v organizaciji so pomembna njegova pričakovanja, zaupanje in pripadnost organizaciji in pomensko delovanje znotraj vsakokratne organizacijske strukture.

Organizacijska paradigma novodobne organizacije razume organizacijo, kot organizacijo znanja in kot organizacijo, ki se uči. Človek v tej organizaciji sledi osebnemu mojstrstvu ali osebni odličnosti, deluje v skupinskih učnih procesih in deluje v skladu s skupno vizijo organizacije.

Novodobna paradigma organizacije zapušča idejo univerzalne organizacije, zanika njeno stabilno strukturo, osvobaja človeka v njej, ga vključuje v odločitvene procese in razvija njegove sposobnosti in ga usmerja v delo, ki ima smisel.

Avtor sklene razpravo o organizacijskih paradigmah, ki jih predstavi v času in prostoru z razmišljanjem o tem, ali je birokratska organizacija resnično mrtva. Ugotavlja, da paradigmatični premik, ki transformira organizacijsko strukturo iz stabilne in racionalne v spremenljivo in pomensko strukturo, spreminja organizacijo iz zaprtega v odprt sistem, ki deluje v nepredvidljivem, negotovem in spremenljivem okolju in omogoča odgovorno in avtonomno delovanje človeka v njej. Opuščanje birokratskih pravil delovanja pogosto sproži ustvarjanje novih pravil, ki pa se izražajo predvsem v obliki samonadzora. Na mikro ravni to pomeni razslojitev, individualizacijo in krepitev odgovornosti, pristojnosti in tveganja na ravni posameznika, ki izgublja vpliv na svoje delovanje znotraj skupine. Na čustveni ravni se ob odsotnosti birokratske organizacije, krepí občutek odtujenosti in izključenosti, kar sproži vprašanje ali novodobna organizacija ne zapira posameznika v novo železno kletko, ki še bolj kot birokratska omejuje svobodo posameznika.

Recenzija prof. Dr (PhD, ZDA) Annmarie Gorenc Zoran

Milan Ambrož v monografiji z naslovom »Sodobna paradigma organizacije« predstavlja humano perspektivo njenega delovanja. Pri tem uporabi paradigmatski pogled na organizacijo, ki se zgodovinsko-razvojno izraža v razvoju organizacijskih teorij. Posebnost monografije je predvsem v pogledu na vlogo človeka v organizaciji, ki jo ustvarja. Avtor razmišlja o vlogi organizacijskih teorij pri oblikovanju organizacijske strukture in o paradoksu, ki nastaja skozi spremembo paradigme, ki se iz fenomena nestrukturirane organizacije v obdobju pred razvojem organizacijskih teorij skozi zgodovinsko perspektivno vrača v nestrukturirano okolje novodobnih organizacijskih teorij. Proizvodna organizacija paradigma, ki deluje na birokratskih načelih racionalnega delovanja, je metoda, s katero avtor proučuje vlogo človeka v organizaciji.

V monografiji avtor ugotavlja, da je birokratska organizacija s podrobno delitvijo dela in z neizobraženo delovno silo, učinkovita v velikih organizacijah, ki delujejo v negotovem okolju. S spremembi družbenih vrednot, norm in pravil, in z nastankom novih, predvsem informacijskih tehnologij, se premeni tudi odnos do človeka v organizaciji. Iz pasivnega vira, ki ga je mogoče neposredno podrediti ciljem organizacije, se aktivna vloga človekova v organizaciji krepi in postaja bolj kompleksna in celovita. Z razvojem informacijske družbe in družbe znanja, človek pridobi osrednjo vlogo v organizaciji in postane učeni delavec. Spremembe na področju organizacijske paradigme ustvarijo koncept odprte organizacije, ki je vse manj predvidljiva in jo je nemogoče neposredno opazovati in opisati. Večina novodobnih teorij se odmika od racionalne paradigme birokratske organizacije in jo nadomešča z organsko in pomensko strukturo. Klasično ukazovalno vodenje nadomesti karizmatično, v človeka usmerjeno vodenje. Organizacijske teorije ustvarjajo paradigmatični premik, ki pa še vedno ohranja hierarhično strukturo, ki deluj

na osnovi aktivne vloge njenih pod-sistemov ali samo-usmerjajočih timov, kjer človek avtonomno in odgovorno s svojim načinom dela dosega cilje organizacije. Avtor poskuša shematično pojasniti novodobno organizacijsko paradigmo, ki temelji na timskem delu, sodelovanju in na ustvarjanju socialnih mrež, a ugotavlja, da ima sodobna organizacija še značilnosti birokratke strukture, ki pa se v interakciji z okoljem tako hitro spreminja, da predstavlja opis novodobne paradigme organizacije nedokončan izziv. Monografijo zaključi z ugotovitvijo, da človek v sodobni organizaciji ustvarja in poustvarja socialne mreže v procesih nenehnega učenja, ki se porajajo in ustvarjajo v nenehni interakciji z okoljem, ki jih je mogoče opisati in razumeti na vsakokratni ravni delovanja.

UVOD

Paradigma organizacije se nenehno spreminja. Najbolj globoke spremembe pa so se zgodile z nastankom in razvojem industrijske revolucije. Industrijske organizacije so nastajale samodejno, v skladu s poslovnimi priložnostmi in potrebami; njihova organiziranost je bila v celoti odvisna od znanja in vedenja lastnika ali upravljavcev organizacije. Prvi teoretiki organizacije, kot je Max Weber so našli podlago za organiziranost v organiziranosti takratnih vojaških struktur, za katere je bila značilna visoka učinkovitost. Izid teh prizadevanj je birokratska teorija organizacije, ki pogosto prevladuje tudi v sodobnih organizacijah.

Vsak družbena organizacija je tudi družbena skupnost, ki jo ustvari človek. Več desetletij po industrijski revoluciji je prevladovalo prepričanje, da je organizacijska struktura organizacije stabilna in nespremenljiva. Z razvojem sodobnih organizacij, se je to prepričanje spremenilo. V sedanjem času so spremembe na področju organizacije nekaj povsem običajnega, saj preživijo samo tiste organizacije, ki se dovolj hitro spreminjajo in prilagajajo. Klasični organizacijski koncepti in modeli, v 21. stoletju niso več učinkoviti, ker so spremembe vedno bolj korenite, dinamične in nepredvidljive.

Kompleksnost organizacij narašča in na njihovo delovanje vplivajo globalizacijski procesi in korenite ekološke spremembe na planetu. Na ravni konkretne organizacije se odvijajo spremembe razmerja med posameznikom in organizacijo. Močna potreba po razvoju novega znanja, po razvoju ustvarjalnega in inovativnega načina reševanja problemov, krepi težnjo po samo-organiziranemu načinu delovanja in spremembi vrednotnih sistemov.

Naraščajoča kompleksnost organizacijskih razmerij in odnosov med ljudmi v organizaciji, krepi potrebo po drugačnem načinu upravljanja in vodenja organizacije. Znanje in inovacija sta izhodišči za upravljanje s časom, ljudmi in

viri. Spremembe sodobne organizacije izhajajo iz novih organizacijskih razmerij, kjer ima odjemalec osrednjo vlogo. Klasični organizacijski koncepti in modeli, ne pojasnijo več organizacijskega okolja sodobne družbe. Klasična paradigma organizacije se spreminja. S tem se spreminja tudi težnja po ustvarjanju bogastva, ki je bila značilna za 20. stoletje. Korenite spremembe, ki se dogajajo, izhajajo iz hitrega tehnološkega razvoja, iz ekoloških izzivov in iz potrebe po ustvarjalnem delovanju, ki temelji na ustrezni kulturi. Spremembe se dogajajo na ravni upravljanja, vodenja in na ravni organiziranosti delovnega mesta v organizaciji. Hierarhični nazor v organizaciji nadomeščajo centralne oblike nadzora, delovno mesto se organizira po načelih samo-organizacije in na družbeni ravni se soočamo s spremembami države blaginje. Nastaja nova oblika fleksibilnega kapitalizma. Sennett (1999, str. 9) govori o »fleksibilni organizaciji«, o »fleksibilnem delovnem mestu« in celo o »fleksibilnem kapitalizmu«.

Za 20. stoletje je značilna sprožila potrebo po spremembi paradigme klasične organizacije. Spremembe, ki se porajajo izhajajo iz tehnološke revolucije, ki je spremenila pogled na produktivnost in organiziranost organizacij. Razslojevanje stabilne birokratske organizacije v sodobni družbi ima že vidne posledice. Na vseh ravneh naraščajo različne oblike neenakosti, krepijo se konfliktna stanja poraja se dvom v trenutne organizacijske paradigme, ki omogočajo naše preživetje. Ne spreminja se samo organiziranost organizacije, spreminja se kultura dela in življenja in z njo vrednotni sistemi in prakse, ki so v klasični paradigmi organizacije ohranjale birokratski način organiziranosti na vseh ravneh družbene strukture.

1 ORGANIZACIJSKA PARADIGMA

Pred obravnavo organizacijskih sistemov, je treba pojasniti pojem organizacijske paradigme. Po Kuhnu (1974) je paradigma dogovorjeno razmerje med teorijo, pogledom na svet in metodologijo, ki se odraža v prepričanjih, praksah in raziskavah določene skupine znanstvenikov. Kuhn (1962) trdi, da organizacijska paradigma vsebuje ontološki pogled na organizacijo in opis elementov, ki obstajajo znotraj organizacijskega področja. Kuhn (1962) poudarja, da se pojavi kriza v znanosti, če obstoječa paradigma ne more pojasniti določenega fenomena. Takrat se zgodi znanstvena revolucija. Nova znanstvena odkritja, ki sledijo tej revoluciji, spreminjajo pogled na svet in obstoječe znanstvene paradigme, ki ga razlagajo. Hatch (1997) in Thompson in McHugh (2002) opišejo organizacijsko paradigmo kot pogled na svet in kot izhodiščno točko opazovanja organizacijskih fenomenov. Morgan (2007) dodaja, da je znanstvena paradigma pogled na svet, je izkušnja z delovanjem sveta, ki vključuje prepričanja, vrednote, in estetiko. Paradigma ima tudi epistemološki pomen, ki temelji na protislovju med konstruktivizmom in realizmom, ki sta različna sistema prepričanj o tem, kako svet deluje in vplivata na to, kako postavimo raziskovalna vprašanja in kako poiščemo odgovore nanje. Na empirični ravni je paradigma:

- sprejet vzorec, ki je izviren, izhodiščni pogled na organizacijo,
- simbolična posplošitev, to je način definiranja in reševanja problema,
- metafizična predpostavka, to je prepričanje o tem, kaj je resnično,
- vrednota, ki vsebuje osnovne prioritete in izbire o osnovnih problemih in ciljih,
- primer, praktični pristop in rešitev, ki oblikuje celovit pogled na svet.

S pomočjo znanstvene paradigme izberemo možne znanstvene teorije o določenem pojavu, ki ga opazujemo in izločimo tiste, ki ne prispevajo k razjasnitvi tega pojava. Znanstvena paradigma je podlaga za razvoj

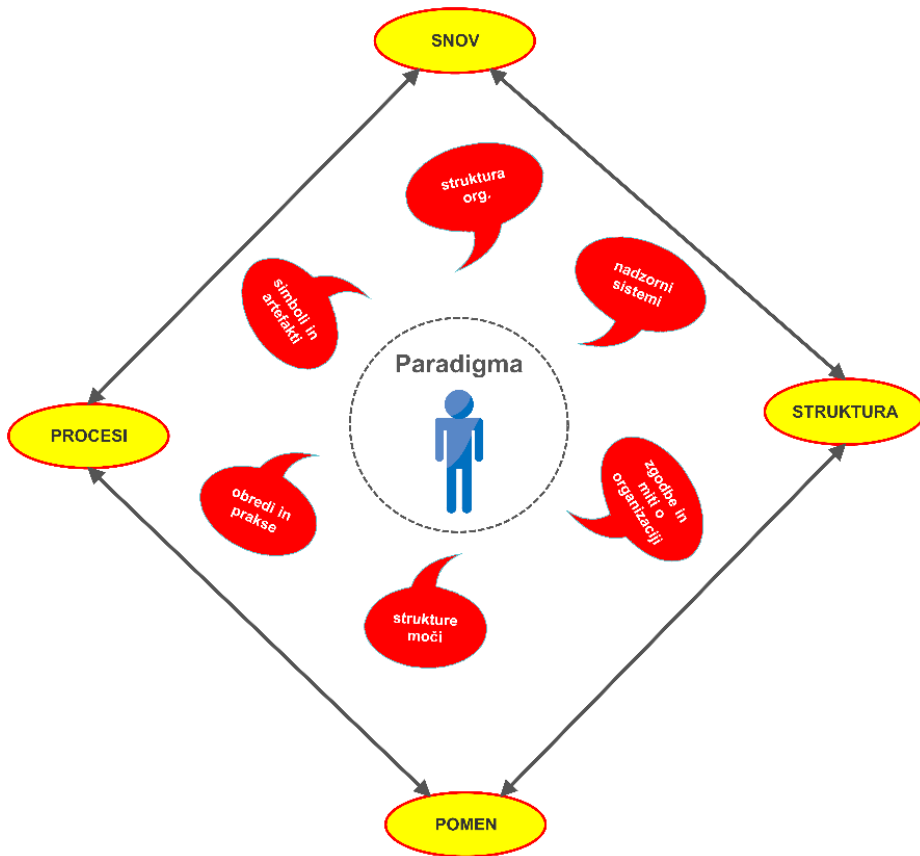
znanstvene teorije, zamisel, miselni konstrukt in predpostavka o določenem pojavu. Nastane na osnovi opazovanj določenega pojava ali pojavov in je okvir za razlago teh opazovanj, ki temeljijo na določenih predpostavkah. Teorija je torej zgoščena skupina splošnih predpostavk, ki se uporabljajo kot načela za razlago določene kategorije pojavov. Predpostavke so izhodišče za postavitev hipotez, s katerimi preizkusimo veljavnost teorije. Teorija je orodje za spoznavanje sveta, če jo lahko preizkusimo in ugotovimo ali veljavno razloži določen pojav.

Burell in Morgan (1979) sta nedvomno prispevala k razvoju in demokratizaciji organizacijskih teorij na področju organizacijske kulture in kritične teorije. (Callaghan, 2016). Hkrati, Burell in Morgan (1979) poskušata s pomočjo funkcionalne paradigme razložiti dejansko stanje družbenega reda, konsenza, družbene povezanosti, solidarnosti in zadovoljitve potreb z realističnega in pozitivističnega zornega kota. Avtorja ponujata izrazito racionalne razlage družbenih zadev, ki so zakoreninjene v sociološki pozitivistični paradigmi, ki ima svoje osnove v naravoslovnih znanostih. Funkcionalna paradigma je usmerjena v reševanje praktičnih problemov in se spogleduje s filozofijo socialnega inženiringa, ki predstavlja osnovo za družbene spremembe. Poudarja ohranjanje reda, ravnotežja in stabilnosti v družbi in potrebo po nadzoru in usmerjanju družbenih zadev (Burell in Morgan, 1979).



Slika 1. Pomenska paradigma organizacije

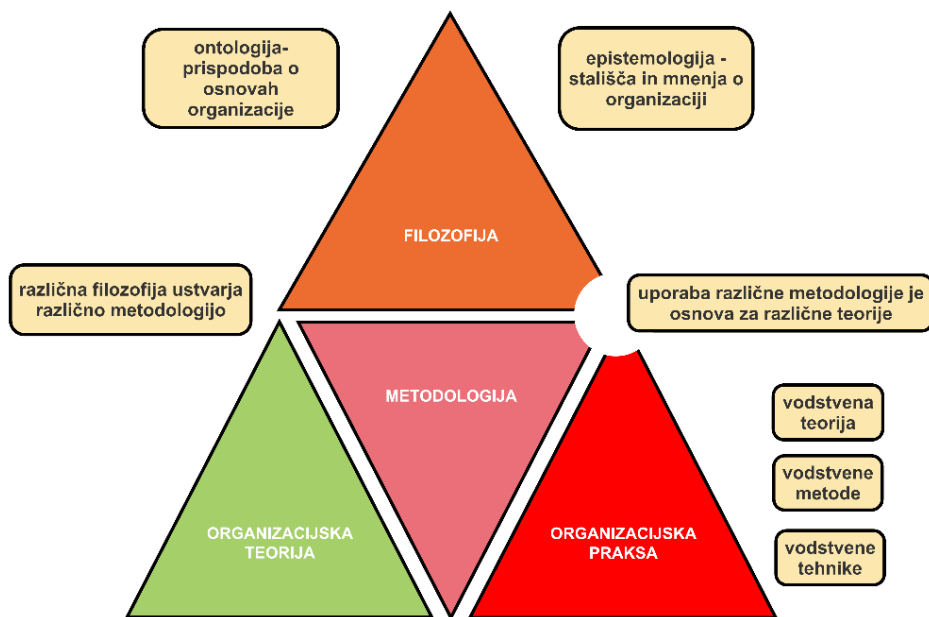
Vzporedno s spremembami v sodobni družbi, se spreminjajo tudi znanstvene in organizacijske paradigme. Vzpon, z digitalno tehnologijo podprtih elit, ustvarja nove neenakosti v globalni in nacionalni družbeni strukturi. Spreminja se družbena povezanost, ki ne temelji več na moči kapitala, ampak na znanju in zmogljivosti organizacije (Callaghan, 2016a). Funkcionalno paradigmo, ki poudarja predvsem red in stabilnost v družbi, nadgrajuje verifikacijska paradigma, ki ustvarja poglede, perspektive in vzorce delovanja z analizo in sintezo velikega števila podatkov in z vplivom procesov, ki nastanejo s hitrim razvojem tehnologij. Verifikacijska paradigma temelji na ontoloških predpostavkah, ki so povezane z objektivno realnostjo in na epistemoloških predpostavkah, ki so povezane z ustvarjanjem znanja (Callaghan, 2016).



Slika 2. Funkcijska paradigma organizacije

Pomen verifikacijske paradigme se krepi, saj je učinkovito orodje za pojasnjevanje katastrofičnega in pandemičnega delovanja, ko imamo na razpolago veliko količino podatkov, ki nastanejo s katastrofičnim in pandemičnim delovanjem. Verifikacijska paradigma omogoča načrtovanje nove organizacijske poti za reševanje problemov, ki ni bilo mogoče, dokler ni bila na razpolago velika količina podatkov o pojavu ali dogodku. Samo velika količina informacij in znanje v povezavi s sistemi za verifikacijo, omogočajo ustvarjanje znanja za reševanje izjemnega dogodka ali pojava v realnem času (Callaghan, 2016).

Organizacijske paradigme so podlaga za razvoj organizacijskih teorij, s katerimi poskušamo pojasniti ustvarjanje in delovanje organizacijskih struktur. Iz paradigem razvijemo organizacijske teorije, ki raziskujejo in pojasnjujejo ter razlagajo organizacijsko strukturo, organizacijske procese, funkcije in prakse in organizacijsko ter individualno vedenje na organizacijskem področju. Organizacijska veda iz katere izhajajo organizacijske paradigme, ima več ravni. Izhodišče za vsako organizacijsko vedo je določena filozofija, ki izhaja iz ontološkega pogleda na svet, to je iz opazovanja sveta in iz spoznanja o osnovah organizacije, ki ga tvorijo prispodobne o tem svetu in iz epistemološkega pogleda na svet, ki ga tvorijo stališča in mnenja o organizaciji. Iz filozofskega pogleda na organizacijo izhaja metodologija, ki se razlikuje glede na to, kakšen filozofski pogled je njena podlaga. Metodološki ravni sledi raven organizacijske teorije, ki nastajajo z uporabo različnih metodoloških pristopov. Uporaba organizacijske teorije v realnem svetu ustvarja organizacijsko prakso, ki ustvarja vodstvene teorije, vodstvene metode in vodstvene tehnike (Slika 2).



Slika 3. Ravni organizacijske vede

Na ravni organizacijske teorije je pomembno, da poznamo razlagalne mehanizme, ki raziskujejo organizacijske koncepte. Tak razlagalni mehanizem je Institucionalna teorija (Scott, 1995), ki raziskuje globoko vsajena prepričanja o družbeni strukturi. Predpostavlja procese in strukture kot so: sheme, pravila, navade in jih uporabi kot verodostojne označevalce družbenega vedenja. Institucionalna teorija preiskuje, kako ti elementi nastajajo, se prepletajo, prilagajajo v času in prostoru, kako se razslojujejo in izginjajo in kako vplivajo na stabilnost in red v družbi. Mehanizmi, ki jih institucionalna teorija uporablja pri razlagi družbenih pojavov so:

- spoznavni,
- normativni,
- usmerjevalni.

Ti mehanizmi so podlaga za razvoj organizacijskih mehanizmov. V procesu nastajanja organizacijske teorije delujejo različni razlagalni mehanizmi:

- situacijski mehanizem razlaga prehod z makro na mikro raven,
- dejavni mehanizem razlaga prehod z mikro ravni na makro raven,
- transformacijski ali preobrazbeni mehanizem razlaga preobrazbo z mikro ravni na makro raven (Hedstrom in Swedberg, 1998),
- okolijski mehanizem razlaga zunanje ustvarjene posledice ali pogoje, ki vplivajo na družbeno življenje,
- spoznavni mehanizem deluje na osnovi spreminjanja zaznav na individualni in skupinski ravni,
- razmerni mehanizem spreminja povezave med ljudmi, skupinami in medosebnimi socialnimi mrežami (Mc Adam in drugi, 2001),
- verifikacijski mehanizem (Callaghan, 2016),
- razlagalni mehanizem sistemskega pogleda na življenje (Capra in Luisi, 2014).

Ti razlagalni mehanizmi najboljše pojasnjujejo družbene spremembe in jih je mogoče uspešno uporabiti za razlago organizacijskih paradig in teorij. Klasične organizacijske teorije izhajajo iz pozitivističnega, racionalnega

pogleda na organizacijo, ki poudarja njeno racionalno delovanje in človeku v njej ne posvečajo velike pozornosti. Sodobne organizacijske teorije izhajajo iz bolj subjektivnega pogleda na organizacijo in so v človeka usmerjene teorije.

2 ORGANIZACIJSKE TEORIJE

Zhu (1999) definira organizacijsko teorijo, kot sistem znanja, ki proučuje in razlaga organizacijsko strukturo, funkcije in operacije in organizacijsko vedenje in vedenje posameznika. Na splošno organizacijske teorije delimo na klasične teorije, novo-klasične in sodobne teorije. Organizacijske teorije so v preteklosti nastajale in se spreminjale v skladu z družbenimi spremembami. Prve organizacijske teorije so nastale že v daljni preteklosti in se razvile v zrelo fazo v Taylorjevem, Fayolovem in Webrovem času in se v današnjem času predstavljajo kot sistem sodobnih organizacijskih načel in metod.

2.1 Fenomen organizacije

Organizacija je umetna tvorba, ki jo je ustvaril človek za zadovoljevanje svojih interesov in potreb. Organizacijo različni avtorji definirajo različno, kot stabilno, zaprto strukturo, kot odprt sistem, ali kot strukturo, ki nenehno išče skladnost z okoljem v katerem deluje. March in Simon (1958) sta definirala organizacijo kot sistem usklajenih aktivnosti, ki se razlikujejo glede na interese, pričakovanja in znanje. Daft (2007) na primer ugotavlja, da so ljudje v interakciji med seboj, da dosežejo določene cilje. Robbins (1990) med drugimi, organizacijo definira kot socialno skupnost z jasno prepoznavno mejo, katere namen je doseganje določenih ciljev.

Organizacija deluje kot sistem, ki ga zamejujeja čas in prostor. Čas je pomemben dejavnik kateregakoli organizacijskega delovanja, je neizogibno dejstvo, ki določa bivanje in gibanje v prostoru. Čas je vseprisoten dejavnik življenja in vtan v vse organizacijske aktivnosti. Ima večplastno strukturo, ki jo zaznavamo na različne načine in na različnih ravneh. Različne vede, kot so ekonomska, organizacijska, psihološka, sociološka in druge, čas različno obravnavajo. Astronomski čas je na primer samo ena od predstav o času. Čas je kvantna kategorija, ki izraža dinamično kakovost prostora in časa (Snyder, 1947, str. 38; Gibbs, 1995, str. 35). Vendar je v naši zavesti bolj prisotna splošna, operativna definicija časa, s katero merimo ritem našega življenja in

določa zaporedje aktivnosti ali dogodkov, ki se dogajajo v sedanosti, preteklosti in prihodnosti. Operativni čas merimo v sekundah, minutah, urah, dneh, tednih, mesecih in letih.

Potreba po merjenju časa izhaja iz potrebe po sodelovanju med ljudmi v družbi. Družbene skupine različno zaznavajo čas, kar je odvisno od prepričanj, navad in norm članov določene skupine (Sorokin in Merton, 1937; Fulmer, Crosby in Gelfand, 2014). Hofstede (1980) namreč ugotavlja, da kultura vpliva na spoznavanje, motivacijo, čustva in vedenje posameznikov in tudi na zaznavo časa. Tudi Markus in Kitayama (1991) ugotavljata, da so psihološki procesi večinoma kulturno pogojeni in vplivajo na ustvarjanje novih konceptov in na časovno pogojene izkušnje. Obstaja tudi družbeni čas, ki ga definiramo tudi kot neprekinjen čas. Prekinjajo ga samo kritični datumi ali časovni dogodki (Sorokin in Merton, 1937). Za fenomen časa je tudi značilno, da je neločljivo povezan z mobilnostjo, ki ustvarja spremembe v določenem prostoru.

Nenehno željo po objektivni zaznavi časa je ustvaril Newton (2003). Njegov univerzalni koncept časa je enoten, neskončno deljiv in neprekinjen in predstavlja najbolj objektivno definicijo časa. Imamo tudi drugačne zaznave časa. Filozofska definicija govori o ontološkem času, ki je po Aristotlu in Zenu nematerialen in subjektiven. Po Kantu je čas formalen predpogoj vseh zaznanih pojavov. Posebej je uporabna definicija časa, ki sta jo postavila Lewis in Weigert (1981), ki družbeni čas poveže s pomenom, ki ga ljudje ustvarijo v interaktivnem procesu, ki je zamejen s fizično realnostjo organizma in naravno strukturo institucij in organizacij v družbi.

Nas zanima predvsem organizacijski čas, ki je povezan s fenomenom organizacije, še posebej s funkcionalnim pogledom na učinkovitost in uspešnost organizacije v zgodovinski časovni in prostorski perspektivi. Čas je pomemben dejavnik v vseh organizacijskih teorijah in določa racionalno vlogo posameznika, skupine in družbe. Nič novega ni, da vse organizacijske

paradigme, teorije in koncepti izhajajo iz organizacijskih aktivnosti v določenem času in prostoru. Čas je spremenljiv dejavnik, ki vpliva na organizacijsko vedenje v določenem prostoru in ustvarja organizacijsko realnost in racionalnost:

- Gomez da Silva in Wetzel (2007) pripisujeta času univerzalni pomen v procesu organizacijskih sprememb,
- Weick in Quinn (1999) organizacijske spremembe, ki so posledica spremembe določenega organizacijskega modela ali celo koncepta, povezuje s fenomenom časa, ki predstavlja sosledje določenih dogodkov, ki ustvarja nov organizacijski koncept iz obstoječega koncepta,
- Giddens (1984) ugotavlja, da vse družbene strukture nastajajo v določenem času in prostoru. Po Giddensu (1984) dinamičnost družbe in dinamičnost organizacij na različnih ravneh delovanja lahko razumemo le, če za razlago uporabimo časovno - prostorski razlagalni mehanizem. Čas in prostor nista dve neodvisni dimenziji, nasprotno, sta medsebojno povezani dimenziji, ki tvorita izhodišče za katerokoli organizacijsko delovanje.

Organizacija kot struktura v organizacijskem prostoru in organizacija, kot vedenjski vzorec, ki ga ustvarja organizacijska struktura v interakciji z notranjim in zunanjim okoljem, je v središču pozornosti raziskovalcev organizacijske paradigme in organizacijskih teorij. Organizacijska struktura je kolektivna struktura, ki ustvarja pogoje in možnosti za sodelovanje med ljudmi pri doseganju skupnega cilja. Najpogosteje jo opišemo kot neodvisno strukturo, ki obstaja v »objektivni« realnosti. Ta funkcionalni, post-pozitivistični ali pozitivistični pristop prežema vse klasične teorije o organizaciji in je tudi v današnjem času v zavesti nekaterih menedžerjev in znanstvenikov na področju organizacije (Capra in Luisi, 2014, str. 58).

V ontološkem smislu je organizacija struktura, ki obstaja samostojno in ne spreminja svojega vedenja, ne glede na strukturo udeležencev v njenem

delovanju. Povedano drugače, izhajamo iz prepričanja, da člani organizacije nenehno ustvarjajo in poustvarjajo organizacijo in usmerjajo njeno vedenje in tako ohranjajo njeno avtonomno delovanje. Organizacijska struktura je vsakokratni produkt zgodovinskih in kulturnih interakcij med ljudmi pri doseganju določenega cilja. Predstavlja transakcijo ali razmerje med ljudmi v procesu doseganja skupnih ciljev.

2.2 Zgodovinski pogled na organizacijo

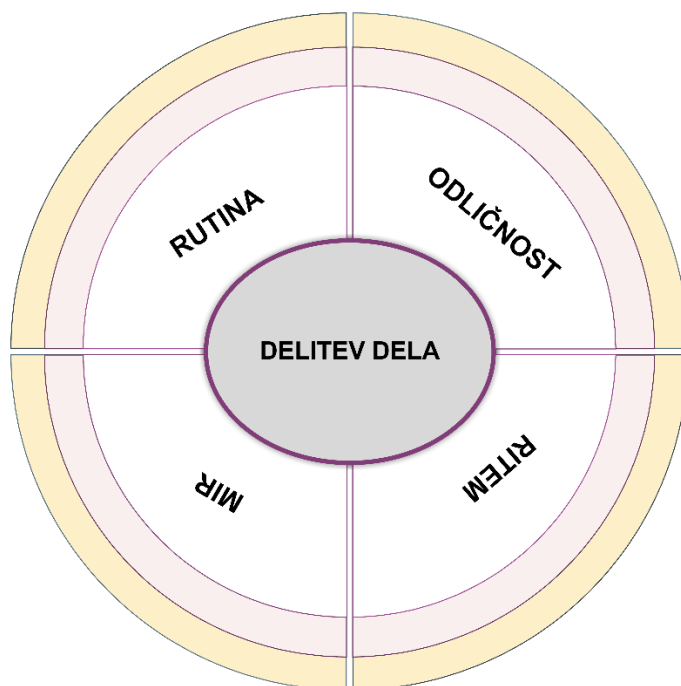
Prvi zapisi o organizaciji se pojavijo že pred štirimi tisočletji na Kitajskem in v Egiptu. Vidni zametki organizacijskih teorij se razvijejo v antiki in se razmahnejo s preходом iz agrarne v industrijsko družbo. V tem času se zaradi prepričanja, da je treba bolj primitivna ljudstva, ki jih zahodni svet kolonizira, socializirati, da bodo lahko sodelovali z bolj razvitimi družbami, pojavi potreba po teoriji o tem, kako družba deluje. Z razpadom velikih monarhij v evropskem prostoru, ki se izraža v slabljenju vpliva religije na družbeno delovanje, se začne porajati potreba po drugačnem načinu upravljanja na vseh ravneh družbene strukture. Razvoj znanosti, ki vpliva na nastanek novih znanstvenih teorij o družbi, vzpostavi tudi pogoje za nastanek nove družbene vede – sociologije (Van Loon in Osborne, 1999, str. 3). Znanstvene teorije in med njimi sociologija, začnejo proučevati družbo z analitičnimi in primerjalno-analitičnimi metodami vrednotenja sodobne človeške družbe.

Razvoj organizacijskih teorij ima svojo časovno in prostorsko dimenzijo. Prvi, vidni zametki organizacijskih teorij se razvijejo v antiki, razmahnejo pa se s preходом iz agrarne v industrijsko družbo. Tudi v današnjem času lahko opazujemo družbe, ki imajo vse značilnosti pred-industrijske dobe. Za pred-industrijske družbe je značilno, da imajo nekatere skupne značilnosti, kot sta politična in kulturna organizacija družbe, način proizvodnje in prevlada agrarnega gospodarstva. Te družbe odražajo naslednje značilnosti:

- avtonomna delitev dela,
- zamejenost družbenih razredov,
- provincialni način življenja.

V pred-industrijskih družbah prevladujeta predvsem lovsko-zbirateljski način in fevdalni način družbene ureditve. Lovsko-zbirateljske družbe so zelo mobilne in nenehno sledijo svojim življenjskim virom. To so egalitarne družbe s položno hierarhijo, ki upošteva enakost spolov. Ljudje pripadajo plemenu in redko jih vodijo posebej določeni vodje ali birokrati.

Za agrarne družbe je značilno, da niso mobilne, da ljudje ostajajo na določenem prostoru, so manj mobilni, obdelujejo zemljo in gojijo živino ter živijo v pastirskih skupnostih. To se izraža v fevdalni pravni ureditvi, to je v pravnih in vojaških načelih ureditve srednjeveške Evrope, ki poudarja predvsem zaščito lastnikov zemlje in zaščito zemljiških najemnikov.



Slika 4. Načela predindustrijske delitve dela

V tem zgodovinskem obdobju se razvijejo določeni koncepti, ki so zametki klasične organizacijske teorije. Na področju organizacije lahko v tem obdobju, predvsem v 18. stoletju, opazujemo dva koncepta delitve dela. Prvi koncept, ki ga je razvil Diderot izhaja iz delitve dela, ki temelji na rutini, na ponavljajočih se delovnih aktivnostih. Eden od znanih načinov delitve dela v pred-industrijski družbi je bil *Domus*, ki je delavcu omogočil zavetje (streho nad glavo) in plačilo za delo, a ga je povsem podredili gospodarju, ki je bil njegov delodajalec. Gospodar je delavcu zagotovil plačilo v skladu z zahtevnostjo dela. Za način organiziranosti Domusa je značilno, da delovni in bivalni prostor nista bila ločena. Ljudje so bivali in delali v isti zgradbi. Tu so se skupaj prehranjevali in opravljali vse svoje življenjske potrebe. Tujih delavcev delodajalci niso najemali, če ni bilo nujno potrebno. Delodajalec je zagotavljal hrano, obleko in bivalne prostore, ki so predstavljali večji del stroškov. Neposredno plačilo je pokrivalo samo manjši del celotnih stroškov.

Podobna pred-industrijska delitev dela je bila *Tagwerk*. Tagwerk ali dnevno delo, je bil način dela, pri katerem delavec prejme plačilo vsak dan posebej. Tagwerk omogoča avtonomijo pri delu in nima časovne strukture. Pomembno je le, da je delo pravočasno opravljeno. Delavec ima nadzor nad svojim delom, če delo opravi pravočasno. Tagwerk deli čas na delovni čas, to je na čas delodajalca in na prosti čas, to je na delo delavca.

Sennett (1998, str. 33) ugotavlja, da Diderot ni bil zagovornik *Domusa*, saj so se v tistem času že nakazovali zametki novega načina dela. Diderot je povezal rutino iz Domusa z učinkovitostjo dela, ko je ustvaril idealni tip tovarne, ki izdeluje papir, ki se je imenovala *L'Anglee*. Za tovarno je bilo značilno, da je predstavljala avtonomni prostor za delo. Delavci, ki so delali v tovarni, so prihajali od drugod in se po končanem delu vračali domov. Lastnik tovarne je zaposloval delavce, ki niso živeli v kraju, kjer je bila tovarna. Plačilo ni več vključevalo prehrane, obleke in bivanja, ampak je bilo plačilo za opravljeno delo. Polnoletni delavci so dobili plačilo neposredno. Tovarna je bila zgledno organizirana, čista, pregledna in delavci so imeli visoko razvite veščine ali

rutine. Sennett (1998, str. 34) poudarja, da tovarna ni bila samo orodje za natančno, in učinkovito uporabo rutin pri delu, ampak je vsebovala tudi razvojno dimenzijo.

Diderot je verjel, da lahko delavec postopno gradi svoje rutine in napreduje na višjo raven, kje lahko avtonomno nadzira svoj čas pri izdelavi izdelka. Rutino lahko upočasni, pospeši, uvede nove materiale in nove prakse in se približuje osebni odličnosti pri izvajanju rutin, kjer združi svoj um in ročne spretnosti. Diderot je bil prepričan, da delo ustvari duševni mir in osebno ravnotežje pri delavcih. Po Diderotu je rutina mogoča samo, če prevladujejo vrednote, kot so:

- enakost,
- bratstvo,
- dobro počutje (Gaukroger, 2010).

Tako, kot vsi organizacijski konstrukti, je tudi Diderotov organizacijski tip, idealni tip.

Drugi koncept, katerega zagovornik je bil Adam Smith zavrača rutino in z razvojem svobodnega trga napoveduje družbeno delitev dela (Sennett, 1998, str. 35). Urejeno izboljševanje rutin, bratstvo in mir nista navdušila Adama Smitha. Adam Smith je bil na primer mnenja, da navada ali rutina uničuje duha, zato je menil, da je poslovanje lahko uspešno samo, če omogoča prost pretok denarja, materiala in dela. Smith ni bil zagovornik podrobne delitve dela, saj je malo delo, ki je temeljilo na rutini, označil kot „nočno moro“. Trdil je, da kdor veliko dela, malo zasluži. Izjavil je celo: “Malo delo poneumlja, ker ga sestavljajo enostavne, ponavljajoče se aktivnosti.” Res pa je, da se je Smith zavedal, da bo rutina vodila k podrobni delitvi dela, ker bodo nastajale velike organizacije in bo podrobna delitev dela nujen način organiziranosti. To je dokazal s svojim idealnim tipom tovarne žeblice, kjer se je podrobna delitev dela izrazila v višji produktivnosti. V zvezi s podrobno delitvijo dela, je še posebej poudaril dejstvo, da razvojna dimenzija rutinskega dela, ki jo je

romantično zagovarjal Diderot, ne pomeni veliko, ker delavec v tovarni s sodobno delitvijo dela, nima ne posrednega vpliva na svoje delo, ker mora slediti vnaprej načrtanim ciljem in pričakovanim dosežkom (Sennett, 1998, str. 37).

Poslovnega ali delovnega odnosa si Smith ni predstavljal brez dovzetnosti do potreb drugih, ki jo je imenoval moralni čut. Trdil je, da se moralni čut pojavi nenadoma, ko posameznik začuti stisko in trpljenje sočloveka. Delitev dela je sicer spodbudila materialni razvoj, ki se je sčasoma razmahnil z industrijsko revolucijo, ni pa presegla ravni racionalne delitve dela. Adam Smith je pričakoval, da bo delitev dela spodbudila duhovni razvoj, to je odgovorno in sočustvujoče delovanje, vendar organizacijska realnost teh pričakovanj ni uresničila. Običajni samodejni izbruhi sočutja so se izgubili v rutinskem delu, ki je spodbujalo odtujenost in vodilo v duhamornost. Adam Smith je bil poleg tega prepričan, da navada ali rutina ne pove veliko o razvoju osebnosti posameznika, saj je menil, da imajo obrtniki »značaj«, ker delajo ustvarjalno.

Nekateri lastniki sodobnih tovarn so ob začetku industrijske dobe intenzivno razmišljali o tem, da sodobna tovarna potrebuje načrtno organiziranost, če želi delovati produktivno. Kot smo že poudarili, Adam Smith, na primeru ob obisku tovarne žebeljev ugotavlja, da delitev dela in specializacija dela, lahko bistveno povečata produktivnost proizvodnje žebeljev. Smithova ugotovitev o potrebi po zelo podrobni delitvi dela se je uresničila. Z razvojem industrijske družbe so se pojavile velike, kompleksne organizacije, ki jih ni bilo mogoče upravljati in voditi samo z izkustvom. Krepila se potreba po razvoju teoretičnega koncepta organizacije in potreba po znanstvenem pristopu k organizaciji in upravljanju organizacij in institucij v družbi. Pojav množične proizvodnje, ki je ustvaril kompleksne in razvejane organizacije, ki so narekoval sistemski pristop k upravljanju, je še bolj utrdil spoznanje, da je treba iznajti načine za racionalno, znanstveno upravljanje vseh organizacij v družbi, za katerega so značilni koncepti, ki že nakazujejo razvoj racionalno-birokratskega tipa organizacije: jasna delitev dela, specializacija dela in

standardizacija dela, ki omogočajo racionalno, dolgoročno, predvidljivo, ponovljivo in stabilno delovanje organizacije (slika 5). Osrednji cilj znanstvenega upravljanja in znanstvene delitve dela, ki sta izhajala iz koncepta *racionalne organizacije*, je bil višja učinkovitost organizacije, ki temelji na racionalnejši izrabi časa.



Slika 5. Paradigma racionalne organizacije

3 KLASIČNA TEORIJA ORGANIZACIJE

Na področju organizacijske teorije se pojavijo prve klasične organizacijske teorije. Za klasične organizacijske teorije je značilno, da izhajajo iz podmene, da obstaja ena sama, vseobsegajoča „organizacijska pot“, ki celovito pojasnjuje organiziranost vseh vrst organizacij. Najboljšo organizacijsko pot je mogoče najti s pomočjo sistematičnega znanstvenega pristopa. Osnovno in skupno izhodišče klasičnih teorij so: formalni komunikacijski procesi med vodstvom in zaposlenimi, izogibanje konfliktom z določanjem jasnih nalog, določanje pristojnosti, določanje odgovornosti in formaliziranje vseh postopkov. Osnova klasične organiziranosti sta delitev dela in specializacija dela.

Klasična teorija izhaja iz podmene, da je organizacija zaprt sistem, na katerega zunanje okolje ne vpliva neposredno. Klasično organizacijo je treba voditi racionalno, neosebno in na osnovi znanstvenih dejstev in spoznanj. Nadalje, klasična organizacijska teorija predpostavlja, da ljudje in organizacije delujejo na osnovi racionalnih in gospodarnih načel. Edini motivacijski mehanizem, ki poganja delavca je denar. Delavec je pravzaprav samo produkcijski vir ali kolesce v velikem organizacijskem stroju. Treba je poudariti, da so klasične teorije organizacije nastale v zelo kratkem časovnem obdobju od leta 1900 do 1930 in so izhajale iz treh organizacijskih paradigem:

1. iz paradigme znanstvenega menedžmenta,
2. iz paradigme birokratske organizacije,
3. administrative administrativne paradigme organizacije.

Klasično organizacijo klasične organizacijske teorije opišejo idealno organizacijo kot *stabilno, hierarhično, ciljno usmerjeno strukturo, ki deluje na osnovi jasnih pravil delovanja*. Idealni tip klasične organizacije ni nastal naključno. Nastal je v določenem družbenem okolju hitro nastajajoče industrijske družbe, kjer je prevladovalo negotovo in hitro se spreminjajoče poslovno okolje, ki se je izvijalo iz primeža manufakturnega načina organiziranosti. Negotovosti in krizna stanja, ki so nenehno spremljala

poslovno in družbeno življenje v procesu teh sprememb, so vplivala na razmišljanja o tem, da je treba to področje urediti in organizirati.

Max Weber, Marx, Emile Durkheim in pred njima že Auguste Comte, in drugi teoretiki, so opazovali hiter razvoj industrijske družbe in tehnološke in družbene spremembe v njej in iskali možnosti in načine organiziranosti, ki bi bili učinkoviti pri obvladovanju lahko obvladale nestabilnega in včasih celo kaotičnega gospodarskega okolja. Intenzivni pritiski vlagateljev, ki so želeli vlagati v organizacije, ki bi jim prinesle čim večji dobiček, željo po učinkovitem upravljanju organizacij samo še bolj zapletli. Obilje kapitala, ki je omogočilo vlaganja v različna področja tudi izven nacionalnih gospodarstev, je sprožilo nov način gospodarskega delovanja.

Za to obdobje so značilne tudi obsežne migracije delovne sile predvsem v velika mesta, kjer so delovale velike gospodarske organizacije. Nenehno so nastajale nove organizacije, ki so ustvarjale nove organizacijske izzive. Izkušnje z upravljanjem organizacije so bile pogosto neučinkovite za upravljanje in razvoj novodobnih organizacij. Ker so menedžerji organizacije vodili na osnovi svojih izkušenj, o vodenju organizacij ali podjetij ni bilo veliko systemskega znanja. Menedžerji številnih podjetij so se učili na osnovi svojih napak in preizkusov različnih načinov organiziranosti, kar je bilo neučinkovito in pogosto usodno za delovanje in obstoj organizacij.

3.1 Pozitivistični pogled na družbo in organizacijo

Ključna oseba pri razvoju družbenih in organizacijskih ved, ki jo bomo povezali s pozitivnim pogledom na organizacijo, je Auguste Comte (1798-1857), ki je izumil pojem sociologije. Ker je odraščal po francoski revoluciji, je lahko opazoval njene posledice. Iz teh spoznanj je razvil zelo odklonilno stališče do revolucije, ki se kaže v njegovem družbenem pozitivizmu, ki predstavlja pravzaprav odziv na revolucionarno paradigmo delovanja družbe. *Družbeni pozitivizem*, ki ga je zagovarjal, ni nič drugega, kot poizkus graditve znanstvenih teorij s pomočjo opazovanja in eksperimentiranja in ne s

pomočjo inoviranja in novih spoznanj. Predstavlja začetne filozofske poglede na *racionalno videnje* delovanja človeške družbe. Njegova podlaga so znanstvena spoznanja, ki so nastala na osnovi sistematičnega opazovanja družbenega delovanja in teorije, ki je nastala na osnovi empiričnih podatkov iz opazovanj družbenih pojavov. Cilj družbenega pozitivizma je bil razviti splošne zakone družbenega delovanja. Comte je bil prepričan, da objektivno delovanje družbenih institucij lahko prikažemo samo s pomočjo kvantitativnih kazalnikov, ki so nastali iz empiričnih opazovanj, torej objektivnih opazovanj delovanja družbe in njenih institucij. Objektivno delovanje družbe je po Comtu izhodišče za napredek človeške družbe. Comtejeva podoba družboslovne znanosti se je razlikovala od podobe drugih družboslovcev. Izhajal je namreč iz podmene, da družbeno strukturo sestavljajo deli, ki so med seboj povezani tako, da družba samodejno deluje. Ta pozitivistični koncept izhaja iz prepričanja, da delovanje organizacije lahko spoznamo, če jo objektivno opazujemo in analiziramo.

Razvojno delovanje družbe je Comte razdelil na tri časovna obdobja:

1. na prvi, teleološki stopnji teče sistematično in racionalno proučevanje konceptov, ki jih je postavil Bog in obravnava naravo religioznih idej, ki so osnova za družbeno delovanje,
2. na drugi, metafizični stopnji razvoja družbe, je izhodišče proučevanje racionalnih dejstev in povezovanje prepričanj z razlogi za ta prepričanja pri iskanju bistva in realnega sveta,
3. na tretji, pozitivistični stopnji razvoja, človeška družba deluje na osnovi splošnih zakonov.

Comte je pri tem kot izhodišče postavil organsko zasnovo družb. Po njegovem mnenju tudi živi organizem napreduje iz preprostega v kompleksni organizem, ker mu to omogoča kompleksni razvoj strukture. Po Comtu lahko racionalno družbeno načrtovanje in reorganizacije v družbi, reši vse družbene probleme, kar je danes zelo naivno prepričanje. Njegova filozofska načela so sprožila ostro nasprotovanje predvsem naravoslovnih znanstvenikov, ki sociologiji

niso priznavali znanstvene vrednosti. Pomembno je predvsem to, da se Comtovih filozofskih pogledih že kažejo prvi zametki sodobnega pogleda na organizacijo družbe in njenih institucij.

Idejo o razvoju družbe je kasneje uporabil Spencer (1873). Izhajal je iz naravne selekcije, ki naj bi tudi v človeški družbi zagotavljala razvoj. Zahodnim družbam je Spencer pripisal višjo stopnjo razvoja v primerjavi z drugimi družbami sveta. Spencerjevo teorijo so zavrnil, ker je delovala na socio-biološki ravni, ki zagovarja »preživetje najmočnejšega«. K temu so prispevale tudi nekatere druge teorije, ki so povečevale idejo »nadčloveka«. Vendar pa so Spencerjeve ideje spet zaživele v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko sta Reagan in Thatcherjeva ustvarila aktivno vlogo posameznika, ki se mora soočiti z dejstvom, da je revščina nekaj popolnoma naravnega in da je država blaginje čista izguba časa (Osborne in Van Loon 1998, str. 33). Spencerjev vpliv zaznamo tudi v Teoriji cikličnega razvoja organizacije, ki jo je predstavil Hurst (2012) in ki nadgrajuje bistvo socio-biološke teorije. Hurst izhaja iz ideje, da je odnos do sprememb v zahodnih družbah in organizacijah pogosto odklonilen. Pri tem ugotavlja, da je zasnova, ki izhaja iz ideje o prevladi leve možganske polovice, ki ureja racionalno delovanje človeka, pomanjkljiva. Ta zasnova temelji na prevladi meritokratskega načina vrednotenja delovanja posameznika in zanemara vlogo druge polovice možganov, ki ustvarja vrednotne sodbe in vrednoti pogled na svet.

3.2 Funkcijski pogled na družbo in organizacijo

Emile Durkheim (1998) je bil sociolog in teoretik organizacije, ki se je odmaknil od ideje absolutne prevlade racionalnega pri razumevanju in razlaganju delovanja človeške družbe. Odmik od racionalnega pogleda na svet je poskušal dokazovati s trditvijo, da so družbeni sistemi *moralne entitete*. Durkheim prvi omenja *kolektivno zavest*, ki predstavlja moralno moč, ki povezuje posameznika in družbo. S pomočjo koncepta samomora poskuša dokazati, da družbena skupnost vpliva na družbeno vključenost posameznika in s tem tudi na njegov odnos do življenja. Ljudje, ki so družbeno vključeni,

redkeje naredijo samomor kot tisti, ki ne čutijo pripadnosti družbeni skupini. Durkheim je povezal samomor s stanjem *anomije*, ki predstavlja stanje brez družbenih norm, ki bi usmerjale delovanje ljudi v vsakdanjem življenju. Durkheim je pravzaprav želel dokazati, da imajo katoliške družbe manj samomorov kot protestantske. To protislovje je še vedno predmet razprav, pravih dokazov za njegove trditve pa še ni.

Za razumevanje organizacije je pomembna predvsem njegova naslednja ugotovitev, da se družbe vrednotno razlikujejo med seboj in da imajo člani ene družbe lahko drugačne poglede na delovanje družbe kot člani neke druge družbe. Sodobna družbena stvarnost potrjuje pomen njegovih idej, saj se vedno bolj kažejo hude posledice anemičnega delovanja sodobne družbe na posameznika, ki trpi zaradi zaskrbljenosti, stresnih stanj in depresij (Durkheim, 1998).

Durkheima je zanimal tudi koncept *družbenih dejstev*, ki predstavljajo načine delovanja, razmišljanja in čustvovanja, na katere posameznik ne more vplivati in ga usmerjajo in prisiljujejo v določen način delovanja v družbi. Durkheim je družbenim dejstvom pripisal moč, ki izhaja iz nadzora nad delovanjem posameznika. Ta dejstva je mogoče *objektivno* proučevati, tako kot objekte, ki jih proučujejo naravoslovne znanosti. Družbenih dejstev ni mogoče neposredno in objektivno opazovati in jih jasno definirati. Koncept družbenih dejstev izhaja iz kolektivne narave družbe, v kateri ni prostora za posameznika in za njegov pogled na svet. Družba je vedno avtonomna in nadrejena posamezniku. Individualizem je samo privid.

Durkheim je skupinsko videnje družbe povezal s pojmom solidarnosti. Solidarnost deluje v različnih človeških družbah kot lepilo, ki temelji na vrednotah, običajih in prepričanjih, ki jih delijo vsi ljudje v družbi. Družbeno lepilo je pravzaprav kolektivna zavest ali družbena struktura, ki določa status posameznika v družbeni strukturi. Ko se družba razvija od preproste k bolj sestavljeni, postaja družbena povezanost problematična. V modernih

družbah temelji medsebojna povezanost članov družbe na ekonomski soodvisnosti, ki pa je ob ekonomskih krizah zelo krhka.

Lahko ugotovimo, da Durkheim svoj koncept družbene strukture povezuje s *kolektivno zavestjo*, *družbenimi dejstvi* in *moralno povezanostjo*. Sociološki diskurz, katerega vsebina je protislovje med strukturo in družbeno akcijo, če vedno obstaja. Družbeno aktivistični pristop temelji na podmeni, da samo aktivnost posameznika in njegova motivacija oblikujeta družbo. Individualni pristop k oblikovanju družbe temelji na združevanju, katerega privlačna sila je konflikt. Družba, ki nastane kot konfliktna struktura, temelji na interesih posameznikov in skupin in je zato pogosto nestabilna in nepovezana. Durkheim, nasprotno družbeni pristop povezuje s kolektivnim soglasjem, akcijskemu pristopu pa pripisuje konflikt. Kolektiv po Durkheimu nastane z združevanjem delov, ki so med seboj združljivi v popolno družbeno celoto.

Durkheim (1983) v svojem delu o delitvi dela, deli družbo glede na dve obliki solidarnosti, na mehansko in organsko. Deli jo tudi na primitivne in bolj razvite industrijske družbe. V primitivnih družbah delitev dela temelji na kolektivne zavesti, ki omogoča ohranjanje družbenega reda. Ker so v taki mehanicistični družbi družbene vezi relativno homogene in šibke, mora zakon delovati močno represivno in kaznovalno v odzivu na kršitev kolektivne zavesti. V naprednejših industrijskih družbah, obstaja zapleten sistem delitve dela, kjer so ljudje v organizacijski shemi razporejeni v skladu s svojo funkcijo in tem primerno tudi nagrajeni. Za industrijske družbe je značilna družbena neenakost, ki sledi naravni neenakosti. Durkheim predpostavlja, da industrijska družba potrebuje moralna merila in gospodarska pravila, da ohranja družbeni red ali organsko solidarnost. Ta se razvija samodejno v skladu z delitvijo dela in omogoča ljudem, da mirno usklajujejo razlike med njimi.

Durkheim je nadgradil pozitivistični pristop k raziskovanju družbenih pojavov in v proučevanje vpeljal pojem »družbena dejstva«, ki jih je enačil s stvarmi.

Družbo je opisal z racionalnimi, »objektivnimi« dejstvi, da bi tako postala dostopna objektivnemu opazovanju in merjenju. Vrednote, norme, običaje, navade in prepričanja abstraktne narave je enačil s stvarmi iz naravnega sveta. Pri tem se je razlikoval od Comta, ker družbenih pojavov ni v celoti objektiviziral. Menil je, da družbena dejstva vsebujejo pojave, ki jih ni mogoče neposredno opazovati in meriti, ker so vsebovani v družbeni zavesti. Družbena zavest je nekaj, ker je nad človekom in mu je zato nedostopno. Trdil je, da se človek rodi v določena družbena dejstva, ki so zanj objektivna in jih ne more spreminjati. Družbena dejstva so zato človeku zunanje omejitve, ki se izražajo v obliki tradicije, običajev, norm in pravil. Družba ni samo agregat posameznikov, je kolektivna enota, ki deluje na osnovi skupnih prepričanj, vrednot, običajev in zakonov, ki živijo svoje, od človeka neodvisno življenje. Kljub temu je družba človeku zunanja realnost (Durkheim, 1983). Durkheim še posebej poudarjal funkcionalno naravo družbenih odnosov. Vsak član družbe po Durkheimu opravlja določeno funkcijo v družbi. Če je ne opravlja, ga družba izloči, saj ne deluje v skladu z družbenim dobrim.

Durkheimov funkcionalizem lahko opazujemo v klasičnih organizacijskih teorijah, katerih namen je celovito pojasniti organizacijo kot družbeno strukturo in kot funkcionalno organizacijo, ki je nespremenljiva, saj jo določajo organizacijska dejstva in deluje na osnovi skupnih prepričanj, vrednot, običajev in zakonov, ki živijo svoje, od človeka neodvisno življenje.

3.3 Materialni pogled na družbo in organizacijo

Marx za razliko do Durkheima v ospredje postavi individualni pogled na družbeno strukturo. S konceptom nenehnega *konflikta*, poskuša razložiti delovanje družbe. Izhaja namreč iz konfliktnih stanj, ki se nenehno ponavljajo, ker v družbi delujejo nasprotujoče si sile, ki se borijo med seboj za prevlado. Tudi Marx sodi med sociologe, ki poskušajo razviti zasnovo, ki bi zajela celovito delovanje človeške družbe. Pri tem uporablja metodo zgodovinskega materializma, ki je podlaga za razvoj zasnove drugačne človeške družbe. Njegov pristop je totalitaren in z njim proučuje razlike med agrarno in

industrijsko družbo. Težava pri tej zasnovi je v tem, da njegovo romantično videnje agrarne družbe ne temelji na poznavanju te družbe. Ker sta Marxa navduševala predvsem družbeni razvoj in družbene spremembe, je verjel v dejstvo, da sta bogastvo in moč v družbi neenakomerno porazdeljena. Družbeno soglasje zato ni bilo v središču njegove pozornosti. Zanimala ga je predvsem vsebina boja med različnimi skupinami za prevlado v družbi. Marx ni v celoti zanikal vloge določenih družbenih institucij, ki so potrebne zato, da ohranjajo družbeno povezanost. To vlogo je pripisal vladajočemu razredu in pri tem poudaril, da ljudje opazujejo, razumejo in razlagajo družbo z ideološkimi predpostavkami, ki jih ustvarjajo vladajoče skupine v družbi. Ideološki pogled na družbo ustvarja lažno zavest in zamegljuje prava razmerja v družbi. Njegova ideja o družbeni prenovi je močno vplivala na družbena dogajanja v dvajsetem stoletju. Po Marxu je kapitalizem nov družbeni red, ki temelji na izkoriščanju delavcev, ki ga izvajajo lastniki kapitala. Kapitaliste motivira predvsem dobiček, ki je sredstvo za hiter tehnološki razvoj sredstev za proizvodnjo. Tako nastane globalni kapitalistični sistem.

Marxova zasnova je temeljila na podmeni, da način proizvodnje, to je oblike gospodarske organizacije dela, določajo zakoni, politika, kultura, vera in ideologija. Po njegovem je to univerzalni zakon. Zanimiva je njegova trditev, da ekonomski odnosi in družbeni vzorci, ki nastajajo zaradi njih, podrejajo celotno družbeno strukturo tem vzorcem. Marx je bil prepričan, da tako vedenje sproža družbena protislovja, ki temeljijo na konfliktu in ne na družbenem soglasju. Ekonomski odnosi v kapitalistični družbi se hitro spreminjajo in sprožajo konfliktna in krizna stanja.

Marxove ideje o delovanju družbe so še danes žive in vplivajo na različne poglede na človeško družbo. Trenutno vedenje vsaj zahodnih sodobnih družb sledi temu vzorcu. Celotno družbeno dogajanje postaja pravzaprav posel. Ekonomska struktura je vse in ta določa družbeno nadgradnjo.

3.4 Aktivistični pogled na družbo in organizacijo

Webrova birokratska teorija, Taylorjevo znanstveno vodenje in Fayolova vodstvena teorija, so odraz tako imenovanega primitivnega kapitalizma (Sennett, 2006), ki se izraža v ciljih takratnih družbenih akterjev:

- ustvariti red v družbi,
- racionalizirati institucije,
- vpeljati vojaški model organizacije,
- vpeljati vojaški družbeni kapitalizem,
- omogočiti načrtovanje življenja na osebni ravni,
- zagotoviti, da postane osebni razvoj pomemben kulturni faktor,
- razviti načrtovanje kariere kot osnovo za sodelovanje v organizaciji.

Za doseganje ciljev je bilo treba vzpostaviti koncept-legalno racionalne avtoritete (Weber, 1947), ki za razliko do karizmatične avtoritete, črpa svojo moč iz birokratskega in pravnega sistema. Weber je označil pravni red kot sistem, kjer pravila součinkujejo med seboj in imajo pravno moč in so skladna z drugimi pravili v sistemu. Sodobna država je temeljila na racionalno-pravni avtoriteti, ki je nastala iz patriarhalnega in fevdalnega boja za oblast v zahodni civilizaciji. Po Weberu sodobna država deluje samo, če politična skupnost ustvari administrativni in pravni red, izvaja avtoriteto nad državljani in ima moč uporabiti pravno in fizično silo.

Weber je razvil izrazoslovje, s katerim je opisal birokratski model organizacije. Avtoriteto je povezal z močjo, ki omogoča uveljavljati zakone in upravljati. Pravni red je po Weberu sistem, kjer člani družine spoštujejo zakone, ki so legitimni, kar pomeni, da so usklajeni z drugimi zakoni. Zakone uveljavlja vlada, ki ima edina pravico pri tem uporabiti fizično moč. Birokracijo je razumel kot strukturo in pravila, ki nadzirajo aktivnost, še posebej v velikih organizacijah in institucijah. Racionalna-legalna avtoriteta je oblika vodenja in upravljanja, v kateri je avtoriteta organizacije večinoma povezana z legalno racionalnostjo, legalno veljavnostjo in birokracijo. Po Weberu so to tri veje

avtoritete ali oblasti. Večina sodobnih držav dvajsetega stoletja sodi med racionalno-legalne avtoritete.

Sodobno družbeno življenje upravljajo in obvladujejo različne organizacije. Brez njih se ne zgodi nobena družbena aktivnost več. S podobnim procesom se srečujemo v poslovnem svetu, kjer je dinamičnost delovanja organizacij še mnogo bolj intenzivna. V poslovnem svetu dnevno nastane in propade več tisoč majhnih, srednjih in velikih organizacij. Ta svet obvladuje veliko število multi-nacionalnih organizacij, ki imajo veliko moč in so pogosto na nekaterih področjih močnejše od države. Naraščajoča kompleksnost družbenih sistemov, sproža razvoj poslovnih in drugih sistemov. Nekateri so tako močni, da lahko družbenim sistemom vsiljujejo svoja pravila igre.

3.5 Moč industrijske birokracije

Z nastankom kapitalizma pridobi pojem organizacija nov pomen. Max Weber jo imenuje *organizacijska birokracija*. Max Weber (1947) je bil tudi prvi sociolog, ki je spoznal, da družbenih pojavov ni mogoče objektivno opazovati in razlagati, ker niso dostopni neposrednemu opazovanju. To velja tudi za vse organizacije. Organizacijo sestavljajo posamezniki, katerih dejanj ne moremo neposredno razumeti. Razumemo jih, če razumemo vzročne podlage vedenja posameznika, ki ga uporablja v določenem trenutku in v določenem okolju. Bistvo razumevanja vzrokov vedenja je v motivu posameznika, da se vede na določen način, ki se kaže v njegovih dejanjih.

Motivi posameznika so zelo kompleksni. K določenemu dejanju ga motivirajo osebni interesi, njegova pripravljenost, da upošteva določena merila na družbeni in organizacijski ravni in njegovo prepričanje v verodostojnost določenih družbenih in organizacijskih razmerij. Torej, če razumemo vrednote, namene in prepričanja ljudi, potem lahko razumemo tudi njihova dejanja. Danes tak pristop k razumevanju družbenih pojavov imenujemo »metoda družbene akcije«. Weber je za proučevanje družbenih razmerij in razmerij na ravni organizacije, uporabil »primerjalno metodo«, s katero je

sistematično primerjal značilnosti zahodnih in vzhodnih družbenih sistemov in organizacij. Na družbeni ravni je razvoj kapitalizma povezal s kulturo, kar je v nasprotju z Marxovim pogledom, ki je kapitalizem razlagal izključno na racionalni, ekonomski podlagi. Kapitalistični družbeni sistemi so po Weberu kot »železne kletke«, ki delujejo racionalno pri doseganju svojih ciljev.

Weber je razvil tri *idealne tipe* organizacije (1947, str. 324-358):

- *racionalnega*, ki organizacijo obravnava kot racionalni sistem, ki neposredno sledi postavljenim ciljem, tako, da imajo vsi člani organizacije jasno določene naloge, postopke in načine reševanja problemov na poti do cilja. Delavci so v takem tipu organizacije samo eden od virov, ki omogoča doseganje ciljev. Njihove osebne značilnosti in druge osebne zadeve niso pomembne,
- *tradicionalnega*, ki organizacijo obravnava kot linijski sistem organiziranosti za doseganje ciljev. Primer take organizacije je funkcionalna organizacija, ki jo postavijo strokovnjaki in izpolnjuje natančno določene funkcije.
- *ideološkega*, ki temelji na določeni ideologiji (vodstveni) delovanja, ki predpostavlja podreitev določenim vrednotam in normam (tudi etičnim) delovanja organizacije.

Webrov koncept birokratske organizacije (Weber, 1947, str. 152), je ustvaril dobro izhodišče za proučevanje organizacije in do današnjega dne je bila birokratska organizacija splošen okvir ali paradigma za proučevanje različnih organizacijskih konceptov, organizacijskih paradigem in teorij. *Avtoritarno načelo*, ki je bistvo birokratske organizacije, je bilo orodje in dokaz učinkovite organizacije družbenega življenja, zato so jo prevzele vse državne institucije in večinoma tudi vse zasebne organizacije in podjetja.

Weber se ni ukvarjal z železnimi zakoni družbe kot Marx, ampak je svojo pozornost posvetil družbeni razslojenosti. Njegov pogled se je od Marxovega razlikoval po tem, da ni poskušal postaviti univerzalnih zakonov družbenega

delovanja. Marxu se je zelo približal, ko je obravnaval pogoje za nastanek kapitalizma v zahodnih družbah. Weber je pri obravnavi družbenega delovanja izhajal predvsem iz religiozne osnove, saj je protestantizmu pripisal moč razlikovanja, ki je vzpostavila pogoje za razvoj modernega kapitalizma. Webrov pristop izhaja iz kulture, medtem kot Marxov izhaja iz produkcijskih odnosov. Marx je religijo obravnaval kot opij za množice, medtem, ko ji je Weber pripisal moč, ki ustvarja napredek. Webra je predvsem zanimalo, kako se ljudje obnašajo v družbi in kako njihovo vedenje vpliva na delovanje družbe. Po njegovem je mogoče razumeti delovanje družbe, če razumemo namene, ideje, vrednote in prepričanja, ki motivirajo ljudi. Razumevanje družbene akcije je v središču njegove pozornosti (zasnova, nem. *Verstehen*). To je zapleteno občutenje vzajemnega delovanja posameznika in kulture. Najbolj pomembno področje, na katerem je deloval Weber, je bilo raziskovanje o tem, kako se moderne družbe birokratizirajo v slogu »Big Brother«.

Weber je s svojo zasnovo paradigme organizacije ponovno obudil idejo o racionalni naravi človeške družbe, ki jo je proučeval s pomočjo zasnove, ki je izhajala iz racionalnega pogleda na družbo in organizacijo. S to zasnovo je povezal idejo »železne kletke«. Racionalizacija je proces, v katerem vsak del družbe podleže analizi, organizaciji, strokovni obravnavi in birokratskemu načinu organiziranosti. Marx je menil, da racionalizacija vseh sfer družbenega življenja krepi odtujenost posameznika od družbe. Weber je v nasprotju z Marxom racionalizacijo povezal z državo in svojo pozornost posvetil vedno močnejši vlogi države v vseh sferah družbenega dogajanja. Poleg tega je Weber izhajal iz prepričanja, da kultura v večji meri določa oblikovanje družbe kot gospodarstvo. Za vse sociološke zasnove o oblikovanju družbe velja, da so nastale v svojem času in v določenem kulturnem okolju, ki je narekovalo razvoj določenih idej in prepričanj. Weber se je bal komunistične revolucije, zato je zanikal osrednjo vlogo produkcijskih odnosov v oblikovanju in razvoju družbe. Tudi politične razmere so vplivale na njegova prepričanja, saj je

koncept karizmatičnega vodje skladen z nerazložljivim vzponom voditelja v takratni Nemčiji (Weber, 1947, str. 191-211).

Weber in Marx se bistveno razlikujeta v svojem pogledu na oblikovanje družbe. Marx je zagovarjal idejo, da obstajajo železni zakoni družbenega razvoja, medtem, ko je Weber zagovarjal idejo, da obstaja *železna kletka*, ki jo oblikujejo birokratske institucije v družbi. Predvsem tisti, ki pripadajo novo liberalnemu pogledu na delovanje družbe in gospodarstva, trdijo, da je Marx napačno razložil zmožnost nenehnega preurejanja družbe, ki je osnova za napredek v družbi.

Zasnova nenehnega preurejanja, ki temelji na podmeni, da je trg nepredvidljiv, je oblikovala Webrova zasnova organizacije, ki temelji na prepričanju, da mora biti organizacija ali podjetje organizirano kot jasna, predvidljiva in stabilna struktura, je delovala učinkovito in uspešno slabila učinke nepredvidljivega trga. Birokracija kot organizacijski tip in birokratski način organiziranosti sta zajela vse družbene strukture in jo za dalj časa zaprle v železno kletko, ki je delovala kot zaprt, stabilen in od zunanjega okolja neodvisen sistem (Weber, 1947, str. 218).

Organizacije v devetnajstem stoletju niso bila dobro organizirane in strukturirane, zato so bile zelo občutljive na krize. V tistem času niso obstajali organizacijski modeli, s katerimi bi lahko direktorji vodili podjetja. Delovni procesi so bili pogosto povezani s trenutnim dogajanjem v podjetju in na trgu. Sistematična organizacija proizvodnje je bila redkost. Negotovost poslovanja se je izražala v nestabilni zaposlitvi in v nepredvidljivost delovanja organizacij in podjetij. Poslovanje je bilo precej primitivno in takšen je bil tudi gospodarski sistem. Kot ugotavlja Sennett (2006), je bilo to družbeno stanje, v katerem bi bila revolucija mogoča. Do revolucije ni prišlo in nestabilno gospodarsko okolje z nestabilnim trgom, so organizacije reševale z razvojem toge in s pravili podprte birokratske organizacije.

Možnosti za organizirano delovanje podjetij in organizacij se niso pojavile v poslovni sferi. Nasprotno, k redu na poslovnem področju je prispeval vojaški, to je birokratski način organiziranosti, ki ga je vojska pogosto preizkusila v izjemnih vojnih okoliščinah. Sennett (2006) osrednjo vlogo v tem procesu pripisuje Pruski armadi, ki je bila v tistem času najbolj učinkovita vojaška organizacija. V njej so vso pozornost posvetili potencialnim sposobnostim vojakov in poveljnikov in njihovem sistematičnemu usposabljanju. Vpeljali so strogo hierarhično poveljevanje, ki je bilo v drugih evropskih vojskah mnogo bolj ohlapno in mnogo manj togo. Na ravni posameznika so jasno organiziranost in delovanje krepile jasno določene naloge in cilji.

Kot je razvidno iz Webrovega modela birokratske organizacije, je bil to splošno uporaben model, ki so ga v takratni Nemčiji vpeljali v vse družbene institucije, tudi v gospodarstvo. Sennett (2006) ugotavlja, da so bili to prvi zametki družbenega kapitalizma. Birokratska organizacija je bila učinkovita in uspešna na dolgi rok, ker je omogočala predvidljivo poslovanje in tudi dolgoročne dobičke. Strateško razmišljanje je bilo osrednje orodje takratnega načina vodenja in upravljanja podjetja in organizacije. Trg je deloval nepredvidljivo, birokratska organizacija pa je nasprotno delovala predvidljivo, stabilno in učinkovito. Birokratski model je obetal veliko, in je postal osrednji način organiziranosti podjetij in organizacij v zahodnih družbah. Racionalizacija podjetij, institucij in tudi organizacij civilne družbe je zajela vse ravni družbenega življenja v zahodnih družbah (Sennett, 2006, str. 101).

Po Webru vse oblike racionalizacije institucij in podjetij izhajajo iz vojaške organiziranosti, ki temelji na bratstvu, avtoriteti in dejavnosti ali celo na agresivnosti. Weber je večkrat izrazil svoj strah, da bodo vse družbene organizacije prevzele vojaško zasnovo organiziranosti in s tem tudi tekmovalni način delovanja, ki je osrednji način delovanja vojaških organizacij. Prepričanje, da so racionalne institucije in organizacije najbolj učinkovite in tudi dolgoročno dobičkonosne, preveva tudi Webrov sociološki pogled na družbo (Sennett, 2006, str. 133).

V procesu birokratizacije družbenih institucij je posameznik igral pomembno vlogo. Weber vlogo posameznika pojasni z zasnovo »železne kletke«. Sennett (2006, str. 200) v zvezi s tem ugotavlja, da je Bismarck načrtno birokratiziral sistem, ker je bil prepričan, da je to izhodišče za socialno vključenost vseh članov družbe. S tem je želel zmanjšati konfliktnost družbe. Pri tem mu je bilo vodilo socialna vključenost za katero je žrtvoval učinkovitost in uspešnost inštitucij. Tudi Weber je v birokratizaciji družbenih institucij videl možnost za socialno pravičnost, ki jo je povezal z jasno določenimi sposobnostmi in spretnostmi ljudi na vseh ravneh birokratske strukture.

Weber (1920) kot razlagalno orodje delovanja železne kletke uporabi *asketizem*. Po njegovem mnenju asketizem povezuje delovanje v železni kletki s protestantskimi vrednotami, katerih osnova *je odložena zadovoljitev potreb*. Posameznik se v takem vrednotnem sistemu ne ukvarja s sedanostjo, zanima ga prihodnost, ki mu prinaša nagrado, če dosledno in ubogljivo spoštuje pravila birokratske organizacije. Proces nenehnega odlaganja zadovoljitve se nikoli ne konča. Pojavljajo se vedno novi cilji in posameznik se zavestno podredi temu vedenjskemu vzorcu. Še več, posameznik ta vzorec ponotranji in ga spremeni v osebno poslanstvo. V bistvu postane ta vedenjski vzorec način življenja in železna kletka postane nekakšno pribežališče posameznika. Na praktični ravni se delovanje železne kletke kaže v vedno bolj podrobni delitvi nalog, v predpisovanju vseh postopkov in v neposrednem nadzoru vseh procesov.

Birokratski piramidalni sistem organiziranosti se je razširil na vsa področja, tudi na področje države blaginje. Storitve države blaginje (socialni prejemki, pokojnina) so postale splošna pravica. Vse kategorije prebivalstva je birokratska država obravnavala enako. Tako načelo razumevanja družbenega delovanja smo spoznali že pri Comtu, ki je bil prepričan, da lahko s kategorizacijo vseh družbenih pojavov spoznamo in razumemo delovanje katerekoli človeške družbe. Birokratski sistem je deloval kot sistem, ki se sam obnavlja in ohranja svojo stabilnost, tudi na škodo svoje učinkovitosti in

uspešnosti. Vojaški način organiziranosti je imel tudi negativne posledice. Tako, kot v vojski, je ustvaril množico zaslepljenih, podredljivih in poslušnih delavcev ali odjemalcev države blaginje (Weber, 1947, str.; Beauvois, 2000; str.107; Sennett, 2006). Piramidalna struktura, ki jo birokratska organizacija prevzela po vojaškem vzoru vodenja in poveljevanja, je temeljila na podmeni, da vrh poveljuje in podeljuje naloge in podrejeni v piramidalni strukturi te naloge izvajajo, dosegajo vnaprej postavljene cilje in o dosežkih poročajo vrhu piramide.

3.6 Upravljanje organizacije

Z nastankom klasične organizacijske teorije organizacije, se pozornost usmeri na fenomen upravljanja, ki postane univerzalni organizacijski in upravljavski koncept za katerega velja, da:

- obstajajo skupne značilnosti upravljanja, ki oblikujejo koncept organizacije, ki učinkovito deluje v vseh okoliščinah,
- je človek v klasični organizacijski teoriji subjekt, ki ga je mogoče prilagoditi delovanju drugih sistemov v organizaciji,
- človeka v organizaciji motivirajo in spodbujajo izključno finančne nagrade.

Klasična teorija izhaja iz podmene, da je organizacija zaprt sistem, na katerega zunanje okolje ne vpliva neposredno. Klasično organizacijo je treba voditi racionalno, neosebno in na osnovi znanstvenih dejstev in spoznanj.

Klasično teorijo organizacije zaznamujejo trije organizacijski koncepti:

- birokratski koncept, ki ga je razvil Weber,
- znanstveno vodenje, ki ga je razvil Taylor,
- administrativni ali upravljavski koncept, ki ga je razvil Fayol.

Webrov birokratski pristop izhaja iz idealnega tipa ali konstrukta organizacije, ki je konstitutivni element vseh institucij v družbi. Organizacija po birokratskem načelu deluje kot razvejana piramidalna struktura za katero je

značilna specializacija na vseh ravneh delovanja. Za birokratsko organizacijo je značilno, da je stabilna, predvidljiva struktura, ki deluje neodvisno do zunanjega okolja. Delovanje organizacije je racionalno, z jasnimi cilji, ki jih organizacija dosega z uporabo vnaprej določenih pravil delovanja.

Frederick Winslow Taylor (1856 -1915) je oče *znanstvenega menedžmenta*, s katerim je razvil osnove birokratskega vzorca organiziranosti predvsem na ravni organizacij v zasebnem sektorju. Je tudi avtor študij časa in gibanja v proizvodnji (*ang. Motion Studies*), kjer merijo časovno trajanje postopkov in način dela in uporabo pravilnih gibov pri delu. Znanstveni menedžment je določena oblika industrijskega inženiringa, ki so najprej uporabili v Fordovih tovarnah avtomobilov. V ZDA je na začetku 20. stoletja predvsem v avtomobilski industriji delalo na tisoče delavcev, ki so govorili različne jezike in so prihajali iz različnih kulturnih okolij. Komunikacija je bila pogosto nemogoča in to je vplivalo na produktivnost dela. Delavci so prihajali iz okolij, kjer je prevladovala obrtna proizvodnja ali pa iz agrarnega okolja. Njihova izobrazba je bila najpogosteje nezadostna ali pa so bili nepismeni. Zaradi velikih težav pri organizaciji serijske proizvodnje je prihajalo do motenj, produktivnost je bila nizka in delavci so za celodnevno delo zaslužili komaj za preživetje.

Taylor je izhajal iz prepričanja, da bo znanstveni menedžment zmanjšal nasprotja med menedžmentom in delavci in izboljšal blagostanje delavcev. Poleg tega je Taylor predvideval, da se bodo stroški dela z vpeljavo znanstvenega pristopa k delu bistveno zmanjšali. Po Taylorju pri delu prevladuje „načelo služenja“; to je, delavec naredi samo tisto, kar je treba, da doseže svoj cilj in maksimalno racionalizira svoje delovanje. Taylor je izhajal iz prepričanja, da je delavca treba nenehno nadzirati, ker ne more delati samostojno. Pri nagrajevanju dela je treba uravnotežiti nagrado in kazen, da delavci dosežejo cilje organizacije. Delavci niso strokovnjaki – treba jih je „trenirati“, da opravijo svojo delo. Taylor je uporabil redukcioniistični pristop, kjer ni prostora za ustvarjanje in inovacijo. Redukcionizem je kasneje postal

splošen način dela v vseh družbenih strukturah in se je razširil v organizacije po celem svetu. *Znanstveno vodenje*, ki zaznamuje klasični koncept organizacije, temelji na konceptu načrtovanja in delitve dela, ki mora biti *učinkovito, standardizirano, specializirano in poenostavljeno*. Taylorjev koncept znanstvenega vodenja izhaja iz štirih načel znanstvenega vodenja:

- organizacija je znanost in ne pravilo na palec,
- zaposlovanje delavcev ima znanstveno osnovo,
- osnova delovanja organizacije izhaja iz sodelovanja med vodstvom in delavci in ne na konfliktu med njimi,
- delavce je treba usposabljeni s pomočjo znanstvenih metod.

Taylor še dodaja, da je znanstveno vodenje, ki izhaja iz medsebojnega zaupanja med vodji in delavci, izhodišče za višjo produktivnost.

Naslednji koncept klasične organizacije izhajaj iz upravljalvskega koncepta. Administrativno teorijo, ki temelji na upravljalvskem konceptu, je razvil Henry Fayol. Henry Fayol (1841-1925), francoski rudarski inženir, teoretik upravljanja pripada klasični šoli menedžmenta. Njegovo ključno delo je *Administration Industrielle et Generale* (1916), s katerim je utemeljil sodobno teorijo vodenja in upravljanja. Administrativno teorijo gradijo vodstvena načela, ki tvorijo strukturo in način delovanja klasične organizacije. ta načela so:

- načrtovanje,
- organiziranje,
- usposabljanje,
- upravljanje,
- usklajevanje.

Fayol poudarja predvsem pomen upravljanja in se osredotoča na vodstveno funkcijo na vseh ravneh delovanja organizacije. Fayolova vodstvena teorija (1916) opisuje šest industrijskih dejavnosti, pet vodstvenih dejavnosti in

funkcij in štirinajst načel vodenja. Fayol je razvrstil menedžerske dejavnosti na:

- načrtovanje - pogled naprej, smer delovanja,
- organiziranje - izbira in razporejanje ljudi,
- ukazovanje - menedžerski nadzor, vodenje, splošni pogled na organizacijo,
- koordiniranje - usklajevanje in spodbujanje med strukturami v organizaciji,
- nadziranje - sodelovanje med funkcijami v procesu nadzora delovanja.

Fayolovih »14 načel vodenja« predstavlja vsebino ene najzgodnejših vodstvenih teorij:

1. delitev dela,
2. avtoriteta in odgovornost,
3. disciplina,
4. enotnost upravljanja,
5. enotnost usmerjanja,
6. podreditev individualnega interesa skupinskemu interesu,
7. pravično plačilo,
8. centralizacija,
9. skalarna veriga (horizontalno in vertikalno povezovanje),
10. red
11. enakost
12. stabilnost kariere in osebje,
13. spodbuda,
14. motivacija zaposlenih.



Slika 6. Pomen pravil vodenja

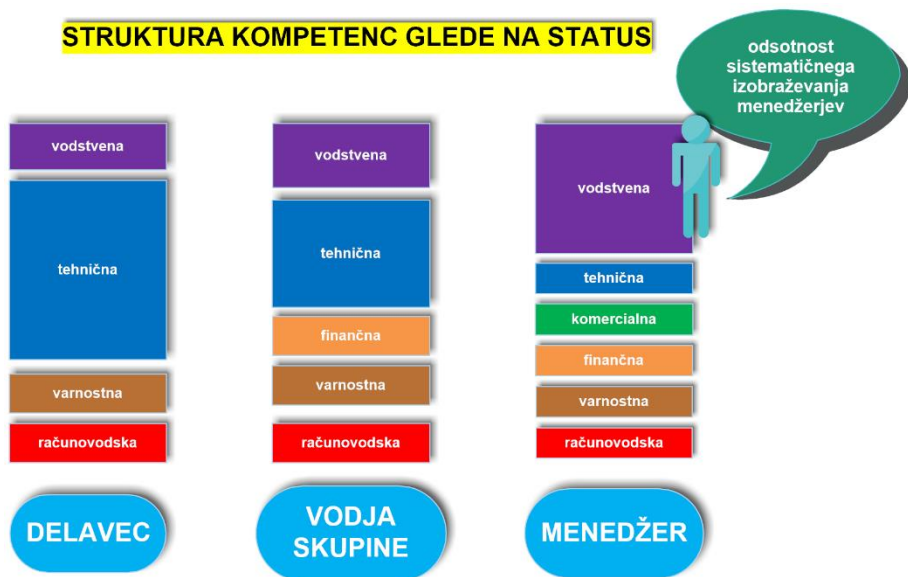
Fayol je z delitvijo dela želel doseči višjo produktivnost, ki temelji na specializaciji nalog. Delitev nalog je povezal s polnomočjem in odgovornostjo, ki sta temeljili na pravici vodij, da ukazujejo in zahtevajo natančno izpolnjevanje nalog. Izvajanje nalog temelji na disciplini, torej na podreditvi, na uporabnosti delovnih praks, na energiji, ki jo ima posameznik, na nagrajevanju in kaznovanju in na uporabi ukrepa odstranitve z dela. Iz načel je mogoče razbrati, da je bil delavec samo privesek stroja in samo zobnik v dobro naoljenem racionalno delujočem stroju, ki je ustvarjal pričakovane rezultate.

Enovitost organizacije, ki je delovala povsem mehansko, je Fayol utrdil z načelom, da lahko smo en vodja daje naloge delavcu, da je cilje mogoče realizirati samo z enim vodjem, z enim načrtom za skupino aktivnosti in z enotnim ciljem. Poleg tega je Fayol interese posameznika podredil interesom

skupine. Racionalno ostrino organiziranosti je nekoliko omilil s poudarkom na nagrajevanju, ki je izhajalo iz pravičnega nagrajevanja s pravilno usmerjenim naporom pri doseganju cilja. Po Fayolu je treba pri upravljanju organizacije upoštevati smiselna načela centralizacije in decentralizacije in s tem v primerjavi z Webrovim piramidalnim načinom odločanja, zmehčal birokratski način odločanja in poveljevanja v organizaciji. Pri tem je poudaril, da je treba upoštevati načela nadrejenosti in načela neposredne komunikacije, enak odnos do zaposlenih, ki je kombinacija prijaznosti in pravičnosti. Še posebej je poudaril pomen spodbude, ki navdihuje in krepi samoiniciativo delavcev pri delu in motivacijo, ohranja poslanstvo organizacije in motiv za doseganje ciljev.

V odnosu do delavca, se njegova teorija razlikuje od Taylorjevega znanstvenega menedžmenta, ki sicer poudarja pravičnost nagrajevanja in zavezništvo med vodstvom in delavci, zanika pa potrebo po samoiniciativnem delovanju delavcev. Administrativna teorija ohranja načelo reda in ritma ali stabilnosti in potrebo po dolgoročnem sodelovanju hierarhičnih ravni in delavcev v organizaciji, ki smo ga zasledili že v Diderotovem idealnem tipu organiziranosti in dodaja ugotovitev, da lahko samo pravi ljudje na pravem mestu ustvarjajo učinkovit socialni red.

Fayol (1916) je posebno pozornost posvetil usposabljanju in izobraževanju in je razvil nabor kompetenc in znanj, ki jih morajo imeti vodje različnih ravni v organizaciji, da so lahko učinkoviti in uspešni. Pri tem je seveda poudarjal predvsem izobraževanje menedžmenta, je pa menil, da dobro usposobljen delavec prispeva k produktivnosti dela (Slika 7).



Slika 7. Struktura menedžerskih komponent glede na status (Fayol, 1916)

3.7 Načelo racionalnosti organizacije

Povezujoče načelo klasične teorije organizacije, ki racionalno, znanstveno in upravljavsko razložijo delovanje organizacije je načelo *racionalne organizacije*, ki ga pojasnimo s tremi dimenzijami ali koncepti organizacijskega delovanja.

Birokratski koncept. Birokratska organizacija je visoko strukturirana, formalizirana in neosebna organizacija, z jasno in strmo določeno hierarhično strukturo, ki deluje na osnovi točno določenih pravil in na jasno postavljenih avtoritetah v piramidalni strukturi, ki jo upravlja vodstvo organizacije. Načela delovanja birokratske organizacije so:

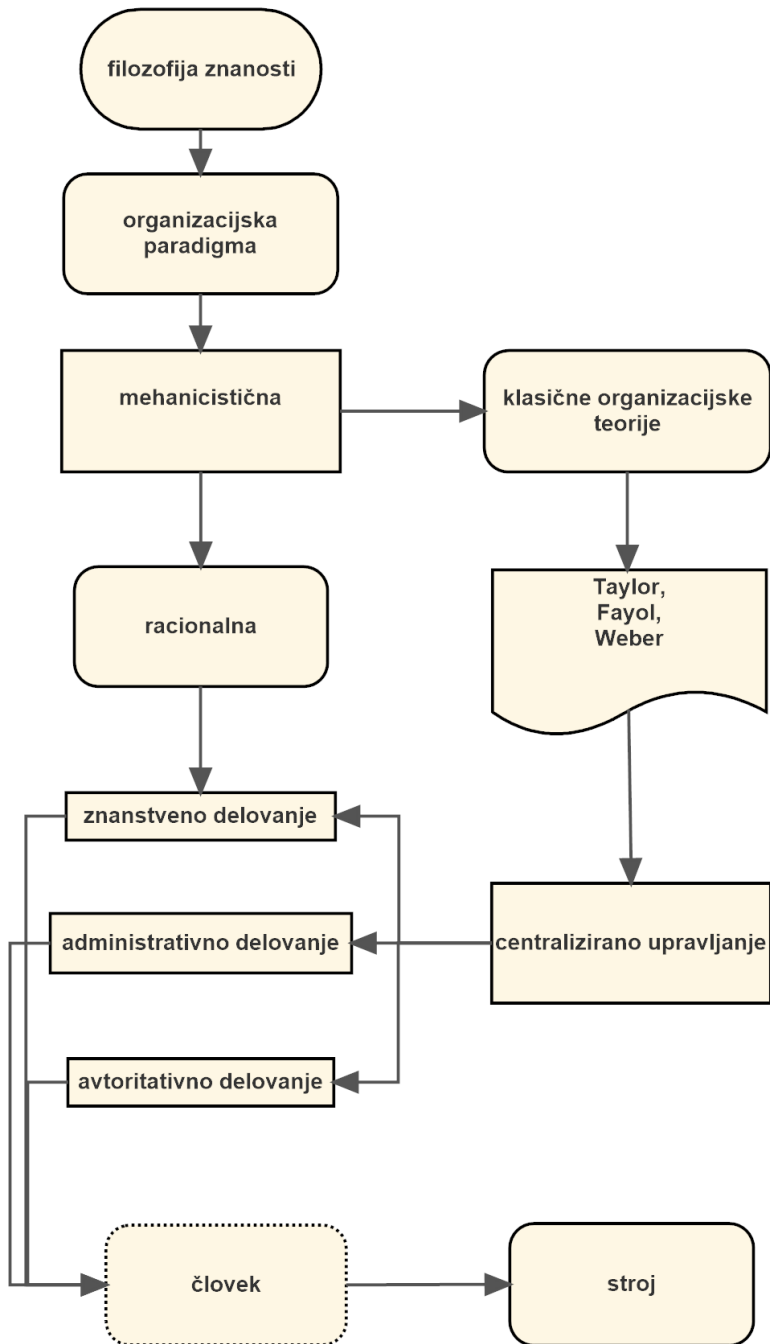
- podrobna delitev dela,
- formalna pravila in merila,
- jasno določena hierarhija v organizaciji,
- neosebna uporaba pravil in meril.

Beetham (1998) ugotavlja, da birokracija ne pomeni določen tip vladavine, ampak vodstveni sistem, za katerega sta značilna visoka strokovnost in jasno določena pravila delovanja. Parkin (1996) meni, da je Weber razumel birokracijo kot sistem pravil in ne kot sistem, ki ga sestavljajo ljudje. Birokratsko vodenje po Webru temelji na kompleksni delitvi dela, na hierarhiji avtoritete, na tehničnih kompetencah, na pravilih, ki usmerjajo delovanje administracije, na pravilih, ki usmerjajo vedenje članov organizacije, na statusu posameznika v hierarhiji, ki določa tudi njegovo plačilo, na delitvi med lastništvom in vodenjem, na pisnih komunikacijah in na racionalni disciplini (Weber, 1966).

Racionalna birokratska organizacija je v analitičnem pomenu racionalno zelo dobro povezan sestav strukturnih elementov, ki se osredotoča na način organiziranosti, ki temelji na *specializaciji*, *standardizaciji* in *formalizaciji* vseh delovnih nalog in vedenjskih vzorcev, ki so potrebni za dokončanje nalog in doseganje ciljev organizacije. Splošno usklajevanje teh različnih komponent zagotavlja razširjen sistem hierarhičnega nadzora, ki deluje kot jasno določen sistem na operativnih ravneh delovanja in na ravni strateškega odločanja, ki ga osmišlja sistem pravil, ki jih podpira profesionalna kultura, v kateri s potrebe zaposlenih in odjemalcev vedno podrejene skupinskim potrebam organizacije.

Racionalni koncept. Racionalni koncept predpostavlja podrobno analizo najmanjših delov družbe, ki jih je treba organizirati, profesionalizirati in birokratizirati. *Racionalizacija* je torej proces, v katerem vsak del družbe podleže *analizi*, *organizaciji*, *strokovni obravnavi* in birokratskemu načinu organiziranosti. Racionalni koncept sledi Comtovi ideji, da je mogoče spoznati in nadzirati delovanje družbe, če jo podrobno delimo, analiziramo in strokovno proučimo s pomočjo statističnih metod. Načelo racionalnosti izhaja iz domneve, da lahko še tako majhen delček družbe podredimo analizi, ga organiziramo, strokovno podkrepimo in birokratsko predpišemo.

To načelo je še posebej pomembno za razumevanje birokratske organizacije in pojmovni struktur, s katerimi opišemo birokratsko organiziranost. Zato pri obravnavi organizacijskih teorij ne moremo mimo koncepta *racionalno delo*. Racionalno delo temelji na logiki obsega, saj več dela pomeni večjo učinkovitost. Racionalno delo je delo, ki temelji na podrobnih, časovno določenih delitvah dela in na različnih, s pravili podprtih načinih dela. Racionalno delo je hierarhično organizirano in temelji na koncentraciji „možganov“ izven osrednjega procesa dela, to je na delitvi dela, ki jo imenujemo »avtorska kompleksnost«. (Ambrož in Mihalič, 1998, str. 114). Delitev dela v organizaciji, ki deluje na osnovi racionalne delitve dela, je organizirano mehanicistično in togo po vzoru stroja. Zanj je značilno, da omejuje delovanje posameznika v organizaciji (proti-individualizem). Delo ne zadovoljuje človekovih potreb po pripadnosti in delovanju v skupnosti, saj organizacija sledi racionalni specializaciji, standardizaciji in jasno določenim pravilom, ki se jim mora človek podrediti. Izobraževanje je rutinsko, temelji na učenju spretnosti in je bistveno drugačno od izobraževanja, ki temelji na raznolikosti in kompleksnosti vsebin.



Slika 8. Znanstvena paradigma organizacije

4 NOVO - KLASIČNE TEORIJE ORGANIZACIJE

4.1 Interakcijska teorija organizacije – sociološki pogled

Avtorji novo klasične teorije izhajajo iz podmene, da je organizacija družbeni sistem, ki ga sestavljajo različni podsistemi. Iz te teorije izhaja spoznanje, da obstaja formalna struktura organizacije ali sistema, ki ustvarja in poustvarja pod sisteme, ki so v medsebojni interakciji. Še pomembnejše je dejstvo, da deli organizacije ali sistema komunicirajo na formalen, predpisan način in tudi neformalno. Formalna, s pravili podprta komunikacija in neformalna komunikacija, medsebojno vplivata. Prispevek novo-klasične teorije organizacijski znanosti je model organiziranosti sodobne organizacije, ki ga sestavljajo tri organizacijske dimenzije:

- Položna hierarhična piramida. Zaradi manjšega števila organizacijskih ravni omogoča učinkovitejšo komunikacijo in krepi motivacijo članov organizacije.
- Decentralizacija. decentralizirana organizacijska struktura spodbuja iniciativo in avtonomni način delovanja na nižjih ravneh organizacijske piramide.
- Neformalna organizacija. formalna organizacija predstavlja formalne, predpisane načine komunikacije. Neformalna organizacija dopolni vrzeli, ki nastanejo v formalni organizacijski strukturi in zadovolji psihološke potrebe članov organizacije.

Novo – klasični koncept organizacije pripisuje pomembno vlogo individualnemu in skupinskemu vedenju in medčloveškim odnosom, ki so izhodišče za učinkovito in uspešno delovanje organizacije. Ta koncept v razumevanje pojma organizacije uvaja novo dimenzijo v kateri je v ospredju človek, član organizacije in medčloveški odnosi, k jih razvija z drugimi člani organizacije. Osnovne značilnosti tega koncepta so:

- posameznik,
- medčloveški odnosi,
- sodelovalno vodenje.

Elton Mayo (1880-1949) je v projektu *Hawthorne studies* izvajal študije pozornosti in želel ugotoviti, kaj poleg finančnih spodbud motivira posameznika, da deluje bolj produktivno. Mayo je proučeval odziv delavcev na delovne pogoje v povezavi z njihovo produktivnostjo. Svoj eksperiment izpeljal tako, da je zagotovil, da so bili proizvodni prostori bolj osvetljeni, kar je vplivalo na produktivnost delavcev v teh prostorih. Podroben pregled projekta je pokazal, da na produktivnost niso vplivali bolje osvetljeni prostori, ampak *pozornost* menedžmenta, ki je zagotovilo boljše osvetlitev. V nadaljevanju so študije pokazale, da obstajajo tudi drugi motivacijski dejavniki, ki vplivajo na produktivnost delavcev. Mednje sodijo:

- solidarnost med člani skupine,
- skupinske norme,
- vpliv skupine na vedenje posameznika v skupini pri doseganju ciljev skupine.

Študije so razkrile, da denar, to je plačilo za delo, ni med osrednjimi motivatorji, ki povečujejo produktivnost posameznika ali skupine. Iz Hawthorne študij se je nato razvila šola medčloveških odnosov. Teoretiki tega gibanja na področju organizacije, so klasičnim teorijam očitali ozkost, ne celovitost pri obravnavi organizacije in zanemarjanje motivacijskih dejavnikov, ki izhajajo iz potreb posameznika, ki so nad materialnimi potrebami.

Hawthorne eksperiment je pokazal, da imajo neformalna organizacija in socio-psihološki dejavniki, večji učinek na človekovo vedenje kot psihološke spremenljivke. Te ugotovitve so usmerile ustvarjalce organizacijskih teorij v razmišljanje, da imajo ljudje v organizaciji izredno pomembno vlogo. Novo klasično teorijo zato imenujemo vedenjska organizacijska teorija ali »Pristop med človeških odnosov«. Neformalna komunikacija je delovala že v birokratski organizaciji, kjer jo Weber (1947) imenoval »grapevine« v primerjavi z »red tape«, formalno komunikacijo. V birokratski organizaciji je imela neformalna komunikacija negativen predznak. In vodstvo je je poskušalo preprečiti. Pristop

med človeški odnosi je poudarjal prav pomen neformalne komunikacije v procesu humanizacije dela in motivacije delavcev za večjo produktivnost.

Novo klasična teorija ponuja različne organizacijske strukture, ki pa niso univerzalne in jih ni mogoče uporabiti v vseh organizacijah. Ta teorija organizacije glede strukture ne predlaga nič novega, saj še vedno izhaja iz univerzalne organizacijske strukture, ki je značilna za birokratsko organizacijo. Teorija je pomanjkljiva, saj nima enotnega izhodišča in predstavlja predvsem preureditev klasične teorije organizacije. Poleg tega teorija izhaja iz različnih predpostavk, ki jim pripisuje univerzalno uporabnost. Te predpostavke pogosto niso resnične. Na primer predpostavka, da je vedno mogoče rešiti problem tako, da so vsi, ki so vključeni v njegovo reševanje, zadovoljni. Koutsoyiannis (1975, str. 275) ugotavlja, da predpostavka, da ima vsaka organizacija neomejen dostop do vseh informacij, ni resnična, ker sodobna organizacija deluje v kompleksnem okolju, kjer vodstvo organizacije nima neomejenega časa in neomejenih sposobnosti za vrednotenje možnih alternativnih strategij v različnih situacijah.

Pomembno je k razvoju Šole med človeških odnosov prispevala Mary Follet (1866 -1933). Njen cilj je bil opozoriti na dejavnike, ki prispevajo k bolj učinkovitemu doseganju ciljev v organizaciji. V svoji knjigi *Dynamic Administration* (1941) izpostavi pomen usklajevanja interesov, ki je ravno tako pomembno, kot nadzor na delovanjem organizacije. Follet (1941) je zagovarjala *red* kot izhodiščni pogoj za ustvarjanje dobrih odnosov v organizaciji. Med drugim je Folletova red povezala z delovanjem okoliščin in ne z nadzorom v organizaciji. Izhajala je iz podmene, da tudi, če imajo različne skupine različne interese, lahko najdejo skupno rešitev. Po njenem je torej red dogovorjen *zakon okoliščin*, ki deluje kot *soglasje* pri usklajevanju različnih interesov, kjer je v ospredju problem in ne nesoglasja med deležniki v procesu reševanja problemov. Uspešno sodelovanje spodbuja kakovostne medčloveške odnose, neposredno komunikacijo, interakcijo in racionalno izrabo virov v skupini. Red in organiziranost ne izhajata iz nadrejenosti, ampak iz narave problema, ki ga ustvarijo tisti, ki problem rešujejo. Ambrož in Mihalič

(1998, str. 123) v zvezi s tem ugotavljata, da vsiljevanje ciljev in interesov z vrha organizacije, zanemara pomen in motivacijski potencial drugih akterjev v procesu reševanja problemov. Po Follet (1941) je prilagodljiv red:

- trenutni izid interakcije med posamezniki in skupinami,
- se nenehno poustvarja,
- nima trajne strukture,
- zanj je značilno ustvarjanje in preurejanje,
- nastajajo samo trenutni vzorci interakcij,
- cilji so individualni, tudi funkcije so individualne,
- vedenjski vzorci so predmet usklajevanja,
- obstajajo konflikti interesov in vrednot med posamezniki.

Chester Barnard (1886 -1961) je napisal knjigo *Vloga menedžerja* (1938) in poskusil ustvariti celovito vedenjsko teorijo o formalnih organizacijah in načinu sodelovanja v teh organizacijah. Pri tem se je osredotočil na vlogo menedžerja, ki v organizaciji sodeluje namensko na ravni formalne in neformalne komunikacije z drugimi člani organizacije. Barnard je posebej izpostavil vlogo *menedžerja-motivatorja*, ki spodbuja člane organizacije, da sodelujejo med seboj na *ne-konflikten* način. Barnard je bil prepričan, da je mogoče izboljšati produktivnost s formalno organiziranostjo, ki je zavestna, namenska in ciljno usmerjena. Formalni organizaciji, ki je v birokratskem tipu organizacije osrednji koncept, je pripisal osrednjo vlogo pri:

- ohranjanju notranjega ravnotežja organizacije,
- vplivu zunanjih dejavnikov, ki določajo odprtost organizacije v okolje,
- analiziranju funkcij menedžerja.

Barnard je še posebej poudaril potrebo po spodbudah za posameznika, ki sledi ciljem organizacije in prispeva k končnemu uspehu. Doseganje ciljev je delil na:

- uspešnost, ki pomeni delati prave stvari,
- učinkovitost, ki pomeni delati stvari na pravi način.

Po njegovem k delovanju organizacije prispeva uspešno doseganje ciljev organizacije zadovoljevanje motivov na ravni posameznika. Njegov model je pragmatična predstavitev znanstvenega menedžmenta, ki pa jo je napisal za 21. stoletje. Barnard v razpravi o organizaciji izhaja iz naslednjih načel:

- posameznika omejujejo kompetence, navade in odzivi, ki niso več v dosegu njegove zavesti,
- posameznika omejujejo njegove vrednote in tisti namenski koncepti, ki nanj vplivajo v procesu odločanja,
- posameznika omejuje njegovo znanje, ki je pomembno, da lahko opravi svojo nalogo.

Herbert Simon (1916-2001) je avtor, ki je napisal knjigo *Administrative Behavior* (1947, 1957, 1976, 1997, 2013) v kateri je kritično obravnaval klasične organizacijske teorije in trdil, da niso učinkovite v številnih organizacijskih situacijah, v katerih se znajdejo menedžerji vseh ravni. V svojih kritikah se usmerja predvsem v procese odločanja, v ustvarjalno reševanje problemov in v načine reševanja problemov. Organizacijo Simon definira kot splet komunikacijskih vzorcev in odnosov med ljudmi, ki vključuje procese odločanja. Ti vzorci zadovoljujejo potrebo po informacijah vseh članov organizacije, ki so podlaga za odločanje. Organizacijsko vedenje, ki je splet organizacijskih vzorcev, je kompleksna mreža odločevalnih procesov, ki vplivajo na vedenje članov organizacije, predvsem na tiste, ki delujejo na operativni ravni. Simon deli odločevalni proces na:

- dejavni,
- vrednotni,

ki ju pojasni z naslednjima vprašanjema:

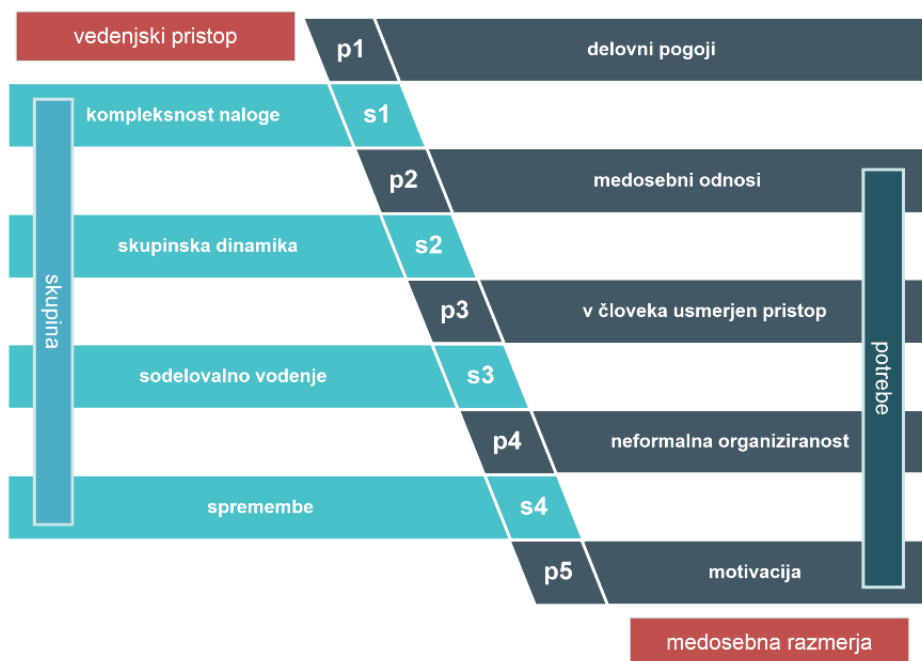
- 1. vprašanje: katerim vrednotam želimo slediti?
- 2. vprašanje: Kako delovati, da bo to delovanje zadovoljil želene vrednote?

Simon zavrača administrativna pravila, kot so: specializacija, enotnost poveljevanja ali ukazovanja in razpon nadzora. Poleg tega zanika menedžersko izobraževanje in ekonomistično teorijo organizacije. Namesto teh pravil predlaga organiziranost, ki temelji na posebni organiziranosti, ki omogoči razodetje vrednot in dejavnosti za doseganje teh vrednot, ki nastane na osnovi namenskih odločitev v posebnih poslovnih okoliščinah in pogojih.

4.2 Vedenjska teorija organizacije – psihološki pogled

Za to področje vedenjskih teorij je značilen multi-disciplinarni pristop, ki vključuje vedenjske znanosti, psihologijo, sociologijo, antropologijo, katerih vloga je pojasniti organizacijsko vedenje:

- vedenjske teorije razvijajo sistematičen pristop k kritičnim dejavnikom človekovega vedenja v organizaciji,
- vedenjske teorije se odmikajo od koncepta univerzalne in standardizirane organizacije, saj izhajajo iz podmene, da se posamezniki različno odzivajo na izzive okolja,
- osebne potrebe in cilji so pomembni dejavniki učinkovitosti in uspešnosti organizacije,
- na odnose med posamezniki in skupinami v organizaciji vpliva večje število dejavnikov.



Slika 9. Interaktivni in vedenjski pristop v novo - klasični teoriji

V nasprotju s ciljem klasičnih organizacijskih teorij, ki so organizacijo razumele kot racionalno strukturo, ki služi lastnikom, katere namen je proizvajati dobiček, novo klasične teorije organizacijo predstavijo kot strukturo, ki zadovoljuje potrebe človeka. Ljudje in organizacije, ki jih ustanavljajo, potrebujejo drug drugega zaradi zadovoljevanja potreb in zaradi učinkovitega delovanja. Šibka povezanost posameznika z organizacijo, slabi njeno delovanje. Visoka skladnost med posameznikom in organizacijo koristi obema v tem razmerju, saj organizacije ne obstajajo brez ljudi in brez okolja, v katerem delujejo, kar pomeni, da je skladnost z okoljem druga, zelo pomembna dimenzija učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije.

Novo klasična teorija organizacije ima svoje slabosti, ki so usmerjene v podmeno teorije, da obstaja jasno določena struktura organizacij Őnday (2016, str. 87). Še tako načrtovana in jasno določena struktura, ne more zajeti

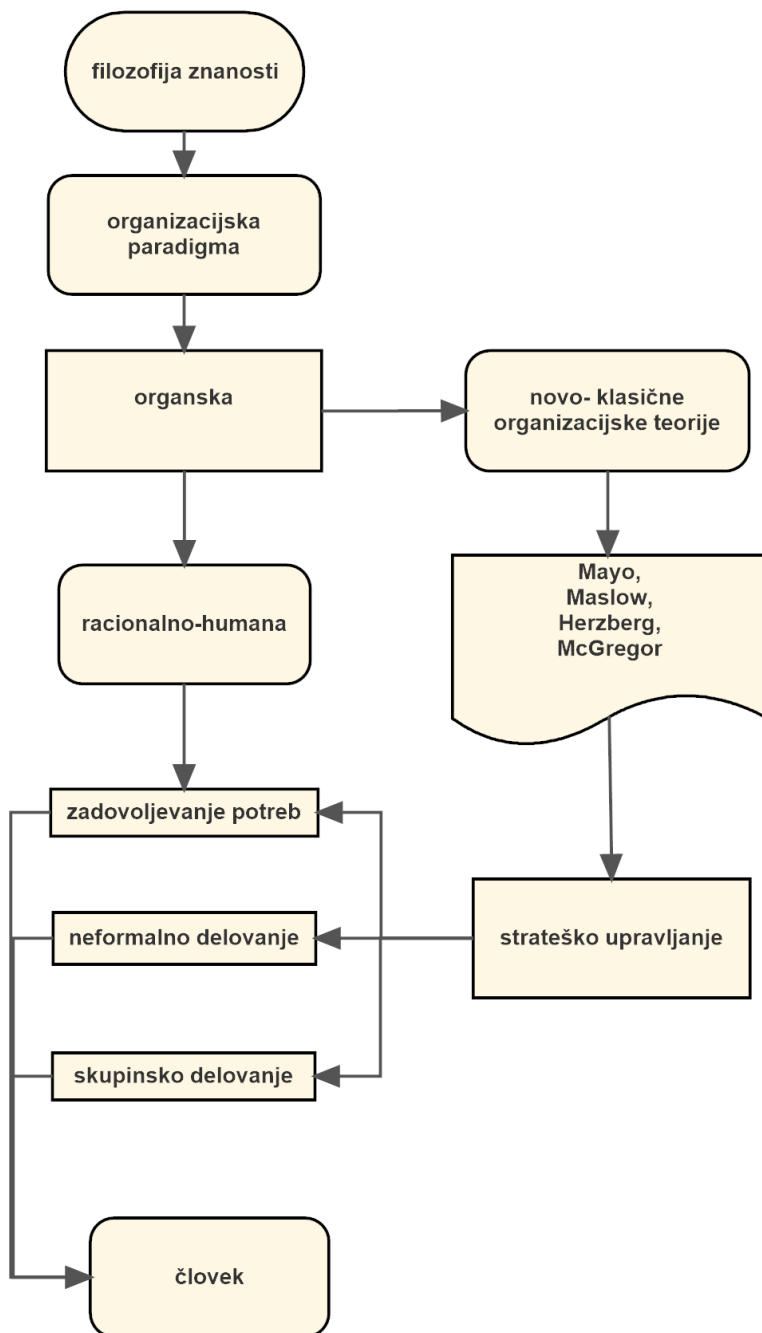
človekovega vedenja. Vedenje posameznika ali skupine lahko prekine dobro načrtovane organizacijske aktivnosti. Formalna struktura lahko predvidi, kako naj bi aktivnosti v organizacijskem pomenu potekale, ne more pa predvideti vedenja članov skupine, ki se poraja v interakciji z notranjim in zunanjim okoljem organizacije. Jacques (1998, str. 33) razlikuje tri različne poglede na organizacijo:

- Načrtovana organizacija je organizacija, ki jo predstavlja organigram, ki je groba predstava o tem, kaj se na organizacijskem področju dogaja,
- Pričakovana organizacija je organizacija, ki jo različni ljudje razumejo različno. Obstaja toliko variacij organizacije, kot je ljudi.
- Dejanska organizacija je organizacija, ki predstavlja sistem, ki dejansko, to je resnično deluje, če ga sistematično proučimo. V najboljšem primeru je to približni pogled na organizacijo. S področnim proučevanjem razmerij, odnosov, povezav, sub-struktur in vedenja članov organizacije, je mogoče spoznati njen globlji pomen.

Dejanska ali neformalna organizacija, ki se odziva na potrebe ljudi, je organizacija, ki dejansko deluje. Delitev dela, ki je gradbeni kamen birokratske organizacije in ki je izhodišče za razumevanje organizacije v novo klasični teoriji organizacije, hitro pridobi povsem drugačen pomen, če imajo člani organizacije občutek odtujenosti in če niso zadovoljni z delom, ki ga opravljajo ali menijo, da je njihovo delo nepomembno. Funkcionalna in statusna načela izgubijo svoj pomen, če ni motivacije za delo, ki ga člani organizacije opravljajo. Tudi vodenje najpogosteje ne deluje v skladu dejanskim vodstvenim slogom, saj različni človeški dejavniki vplivajo na učinkovitost in uspešnost vodenja. Prispevek teorij novodobne organizacije je naslednji:

- organizacije obstajajo zato, da zadovoljujejo potrebe človeka in ne obratno,
- ljudje in organizacije potrebujejo drug drugega,
- če je posameznik slabo povezan z organizacijo, ta deluje neučinkovito,

- visoka skladnost med posameznikom in organizacijo koristi obema v tem razmerju,
- organizacije ne morejo obstajati neodvisno od okolja,
- organizacije niso samo racionalne, so tudi ne racionalne,
- odpirajo vrata za številne nove organizacijske študije.



Slika 10. Novo – klasična paradigma organizacije

5 NOVODOBNE TEORIJE ORGANIZACIJE

Vzporedno z novimi organizacijskimi teorijami, so se razvile nove organizacijske paradigme, to je novi pogledi na to, kaj je organizacija in kateri načini organiziranosti so učinkoviti.

Na razvoj novih paradigem organizacije so vplivali naslednji dejavniki:

- telekomunikacije so povezale svet in zmanjšale ali odpravile fizične razdalje,
- številčnost in raznolikost delovne sile sta sprožili nastanek različnih vrednot,
- razvili so se novi pogledi na delo in nova pričakovanja delavcev,
- javna ozaveščenost je postala mnogo bolj občutljiva na to, ali so organizacije družbeno odgovorne,
- tretji svet se je pridružil globalnemu trgu, tudi z novimi storitvami,
- organizacije so postale odgovorne svojim delničarjem in širši skupnosti deležnikov,
- nove paradigme organizacije in različni pogledi na organizacijo in organiziranost se nenehno razvijajo.

Pred začetkom 20. stoletja se zgodijo nekatere paradigmatične spremembe v upravljanju organizacij, ki še pospešijo dvom v učinkovitost birokratske organizacije. Osrednjega pomena je zamik moči v upravljanju organizacij. Sodobno organizacijo upravljajo delničarji, ki postanejo akterji v poslovanju. Menedžerji ohranijo vodstveno funkcijo in za poslovanje odgovarjajo delničarjem. Z razvojem industrije, se krepi finančni kapital. Bančni sektor se sooči s presežkom finančnega kapitala, ki ga lastniki želijo vlagati izven organizacije, v globalnem okolju. Presežni kapital najde pot na globalni trg in sproži spremembe birokratske paradigme organizacije. Cena delnic je v središču poslovnega dogajanja – vse je podrejeno dobičku.

Učinkovitost organizacije je pomemben dejavnik pri doseganju ciljev organizacije. Pojavi se celo potreba po „institucionalni lepoti, to je poslovni estetiki“, ki se na ravni organiziranosti kaže v obliki fleksibilnosti, nenehnih notranjih preurejanjih in v dinamičnem delovanju organizacije (Hammer in Champy, 1993, str. 65). Avtorja ugotavljata, da proces preurejanja enostavne naloge priredi v kompleksne in ljudje v organizaciji odločajo samostojno o svojem delu. Linijski način proizvodnje izginja in funkcionalni oddelki v organizaciji izgubijo svoj pomen. Vodje ne nadzirajo neposredno, ampak usmerjajo v uresničevanje ciljev. Delavci se bolj usmerjajo v svojega kupca, kot v svojega neposrednega vodjo. Ta paradigmatični vidik spremeni stališča in vrednote, ki močno vplivajo na spremembe organizacijske strukture. Hkrati se pojavi korupcija, ki je način protipravnega pridobivanja prednosti predvsem v mednarodnem poslovanju z namenom izboljšati operativno učinkovitost organizacije in njeno zmogljivost (Bahoo, 2019, str. 20).

Tabela 1. Spreminjanje organizacijske paradigme

Klasična paradigma	Transformacija	Sodobna paradigma
proizvodnja	operativni čas	družbeni čas
Izdelek in storitev	količina	izvirni izdelek
delo	dolžnost	zabava
vodenje	poveljevanje	usmerjanje
načrtovanje	informacije	zavest
poslanstvo	razum	energija
komunikacija	enosmerna komunikacija	mrežna komunikacija
trg	regionalni	globalni
konkurenčnost	tekmovalje	sodelovanje

Stabilnost, je ena od najpomembnejših virov učinkovitosti pri birokratski organizaciji v hitro se spremenljivem okolju ne krepi sposobnosti za inoviranje in za spremembe (Ambrož, 2009, str. 150). Do sprememb prihaja tudi na področju osebne organizacijske paradigme delovanja v organizaciji. Idealni posameznik, ki je deloval kot kolesce v velikem birokratskem stroju, zaprt v železni kletki, se poskuša osvoboditi. Sennett (1998, str. 47) ugotavlja, da je svoboda posameznika v sodobnem ekonomskem sistemu privid, ki se preobrazi v nove oblike moči in nadzora, ki svobodo prej ovirajo, kot

spodbujajo. Nove komunikacijske in informacijske tehnologije omogočajo dostop do informacij o delovanju organizacije v realnem času, zato se krepi želja po de centraliziranem odločanju in delovanju.

Centralno odločanje pogosto temelji na občutku vodstva, da dobro razume organizacijo, ker jo lahko decentralizirano upravlja s pomočjo informacijske tehnologije (Drucker, 1999, str. 23). K spremembi organizacijske paradigme vsaj na področju proizvodnih organizacij, prispeva avtomatizacija, ki ustvarja organiziranost, ki deluje kot položna, sploščena piramida. V primerjavi z birokratsko paradigmo (Weber, 1947; Capra, 2002, str. 123) se zgodita dve pomembni spremembi:

- Vrhnji menedžer v organizaciji ni več »general«, ampak samo še direktor, katerega naloga je voditi organizacijo. Upravlajo jo delničarji.
- Razdalja in povezanost med organizacijskimi ravni je ohlapnejša, heterarhična in neposredno odgovornost za doseganje ciljev imajo tisti, ki izvajajo delovne naloge Organizacije ukinjajo srednjo raven v organizacijski piramidi, ki naj bi jo nadomestila uporaba informacijske tehnologije pri razlagi, kako organizacija deluje. Na tretji, operativni ravni organizacije, so ljudje prepuščeni samemu sebi in neposredno odgovorni za rezultate (Wells, 2015, str. 8).

Spremeni se vsebina soodvisnosti med posamezniki in skupinami v organizaciji. Položaj zaposlenih v novodobni organizaciji je odvisen od razlik v nagrajevanju, ki niso več povezane s strokovnostjo in izkušnjami, to je s stalnostjo dela v organizaciji, tako kot v birokratski organizaciji (Sennett, 2006).

Spremembe na področju vodenja kažejo, da organizacija potrebuje karizmatične voditelje, ki motivirajo k poslanstvu organizacije. Karizmatični model vodenja tako postaja prevladujoč slog vodenja. Vodstvo organizacije

opušča birokratski način vodenja, saj neposredno odgovornost delegira na operativne ravni delovanja (Paulsen in drugi, 2009, str. 14).

V organizacijski teoriji se pojavi nova organizacijska paradigma, ki organizacijo razume predvsem kor splet medčloveških odnosov. Organizacije potrebujejo ljudi, ki znajo sami opraviti vse aktivnosti, da dokončajo svojo nalogo (Drucker, 1999, str. 168; Ambrož, 2009, str. 169). Zaradi teh sprememb se poraja dvom, ali bo nestabilna novodobna organizacija učinkovito delovala, če svojim zaposlenim ne bo nudila vsaj malo stabilnega okolja. Sennett (2006) ugotavlja, da klasične organizacije, ki so organizirane po vojaško-birokratskem načelu, ustvarjajo visoko stopnjo socialnega kapitala in visoko pripadnost svojih članov. Nasprotno, najbolj fleksibilne in demokratično organizirane novodobne organizacije, ustvarjajo zelo malo socialnega kapitala in nizko pripadnost svojih članov. Socialni kapital je pomemben dejavnik, saj z njim vrednotimo globino vključenosti v socialne mreže, ki se kaže v trdnosti povezav med člani organizacije (Gabbay in Leenders, 2002, str. 1; Sennett, 2006). Pennings in drugi (1998, str. 425) ugotavljajo, da slabitev socialnega kapitala v organizaciji lahko ogrozi njeno dolgoročno preživetje. Življenjska doba novodobnih organizacij je najpogosteje kratkotrajna, tudi pomen ali smisel dela se v novodobnih organizacijah se izgubljata. Organizacije, ki delujejo v okolju, kjer so spremembe hitre, ne ustvarjajo neformalnega zaupanja, člani timov se hitro menjajo in neformalno zaupanje jim ne pomeni veliko. Nenehno preurejanje uniči mehke elemente v organizaciji, ki jo držijo skupaj (zaupanje, motivi, poslanstvo...).

5.1 Paradigma sodobne organizacije

Na tej ravni diskurza si lahko zastavimo vprašanje:« Kaj se je zgodilo z birokratsko organizacijo?« Odgovor nanj lahko poiščemo v spremembi kulture organizacije. Kulturne dimenzije, ki imajo osrednjo vlogo pri nastajanju novih paradig in organizacijskih teorij in spreminjajo videnje organizacije, so:

- pogled na odzivnosti organizacije,

- pogled na prilagodljivost organizacije,
- pogled na gibljivost organizacije.

V sodobni paradigmi organizacije se soočimo z interakcijo med organizacijo in okoljem, ki je v organizacijskem diskurzu nenehno prisotna. Iz nje izhaja organska narava organizacije, ki se nenehno, kot živ organizem prilagaja okolju in se nanj odziva. Hitrost sprememb v novodobnih organizacijah, spreminja pojmovanje časa in prostora, ki tudi ustvarjata nov pogled na organizacijo. Nastaja nova dimenzija, ki postane dejavnik v vseh sodobnih organizacijskih teorijah in jo Mary Follet imenuje *prilagodljiv red*.

Organizacijska struktura, ki deluje po konceptu prilagodljivega reda, je trenutni izid interakcije med posamezniki in skupinami v organizaciji, se nenehno poustvarja in nima trajne strukture. Deluje kot trenutni izid interakcij z notranjim in zunanjim okoljem. Cilji imajo individualni značaj, tudi funkcije so individualne. Vedenjski vzorci, ki ustvarjajo mrežo komunikacij so predmet nenehnega usklajevanja (Capra, 2002, str.92-93). Med posamezniki so konflikti vrednot in interesov.

Sodobne organizacijske teorije zaznamujejo trije paradigmatški pristopi k organizaciji:

- sistemski pristop,
- socio-tehnični pristop,
- kontingenčni ali družbeni pristop.

Izhajajo iz podmene, da organizacija ni samo fizična materialna in procesna struktura. Ima tudi kulturno in simbolično podlago. Obstajajo kulturni in simbolični pogledi na organizacijo, ki sodijo med organizacijske dimenzije sodobnih organizacijskih teorij, kot so:

- miti, obredi, zgodovinske zgodbe in pripovedi (Charniawska, 1998),
- simbolični konstrukti, njihovo ustvarjanje in reprodukcija, razlaga in prepletanje (Maturana in Varela, 1998, str. 169),

- organizacijska kultura, ki je produkt in konstrukt skupinskih vrednot in simbolov ter skupnih pomenov organizacije (Schein, 1985; Ambrož, 2009),
- sub - kulture, ki dajejo pomen kulturi organizacije in opravičujejo njeno delovanje in ustvarjajo konfliktno okolje skupaj z drugimi sub-kulturami (Hofstede, 1980).

Scott in Poole (2005, str. 7) navajata prednosti systemskega pristop k proučevanju organizacije:

- uporabna je za proučevanje kompleksnosti,
- uporabna je za natančno proučevanje organizacije,
- izhaja iz celovitega pogleda na organizacijo,
- je teorija pojavnih aktivnosti in izidov, ki se pojavljajo na kolektivni ravni in izhajajo iz aktivnosti in interakcij posameznikov, ki ustvarjajo skupino.

Bertalanffy in Miller sta avtorja Splošne teorije sistemov (1960-1970), ki so tudi vsebina sodobnih dognanj o organizaciji. Systemska teorija ni teorija o vodenju – je nov koncept proučevanja in raziskovanja organizacije. Avtorja sta postavila abstraktno podobo sistema v središče organizacijskega proučevanja. Vse organizacije, kot sistemi se razlikujejo od abstraktne podobe sistem in so specifična podoba sistema-organizacije, kot del abstraktne podobe. Sisteme sta delila na odprte in zaprte sisteme.

Katz in Kahn (1966) sta systemsko teorijo priredila za proučevanje systemske narave organizacije. Razvila sta systemski koncept, ki izhaja iz prispodob o delovanju živega sistema in temelji na naslednjih predpostavkah:

- pod-sistemi v sistemu ali organizaciji so med seboj odvisni in delujejo soodvisno,
- deli sistema so povezani med seboj v sistemu ali organizaciji in z okoljem,
- organizacija deluje podobno kot delujejo živi organizmi,

- organizacija je organizem in ne mehanizem,
- organizacijo v sistemskem smislu definiramo kot: "splet med seboj povezanih elementov".

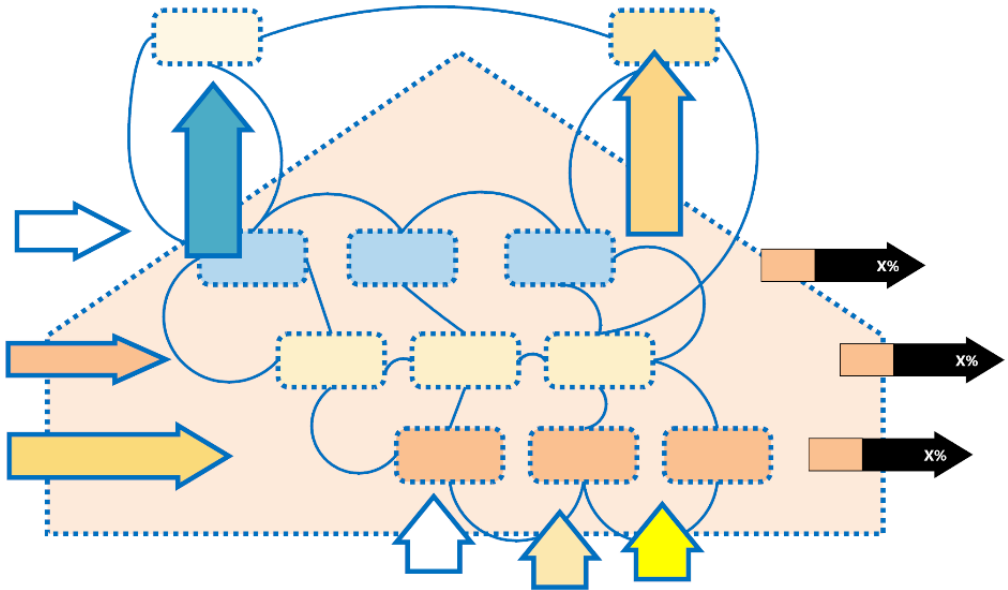
Sistemska teorija organizacije vsebuje načela o delovanju organizacije kot sistema. Elementi, ki tvorijo sistem ali strukturo organizacije, so povezani med seboj. Organizacijsko strukturo sestavljajo pod-sistemi, deli te strukture. Sistemi, pod sistemi in super sistemi:

- sistemi so splet med seboj povezanih delov, ki pretvarjajo vhodne vire v izhodne vire,
- pod sistemi poganjajo procese v organizaciji,
- super sistemi so drugi sistemi v okolju, od katerih je odvisno delovanje sistema.

Pod-sistemi v organizaciji so:

- proizvodni sistem,
- podporni sistem,
- vzdrževalni sistem,
- prilagoditveni sistem,
- vodstveni sistem.

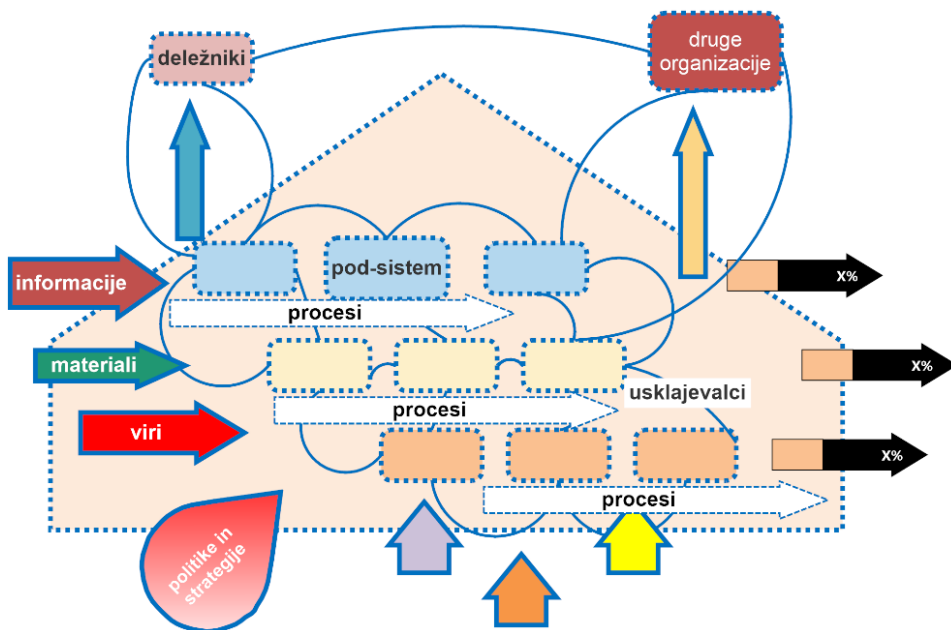
Delovanje strukture je odvisno od delovanja pod - sistemov. Sistem deluje po načelu: vstop-proces-izstop. Poleg tega, sistem ali organizacija deluje so hkrati odprto in hkrati zaprto, kar pomeni, da lahko nadzira stanje odprtosti in stanje zaprtosti. Meje sistema ali organizacije so propustne. To organizaciji omogoča uvoz virov, ki jih potrebuje, njihovo uporabo in izvoz iz sistema v okolje v obliki artefaktov. Vstop virov nadzira sistem glede na naravo svoje operacijske logike delovanja. Vstopni viri, ki jih zagotavljajo vzdrževalni pod-sistemi in proizvodnja in procesi v sistemu, transformirajo vire v skladu s cilji sistema. Izstopni viri ali artefakti ustvarijo rezultat, ki je na primer v proizvodni organizaciji izdelek.



Slika 11. Organizacija kot sistem

Sistem je spremenljiva struktura, v kateri se nenehno prepletajo vstopi, procesi in izstopi na različnih ravneh delovanja in uresničujejo cilje sistema, ki se kažejo ob vsakokratni transformaciji vhoda v izhod v procesih samoustvarjanja.

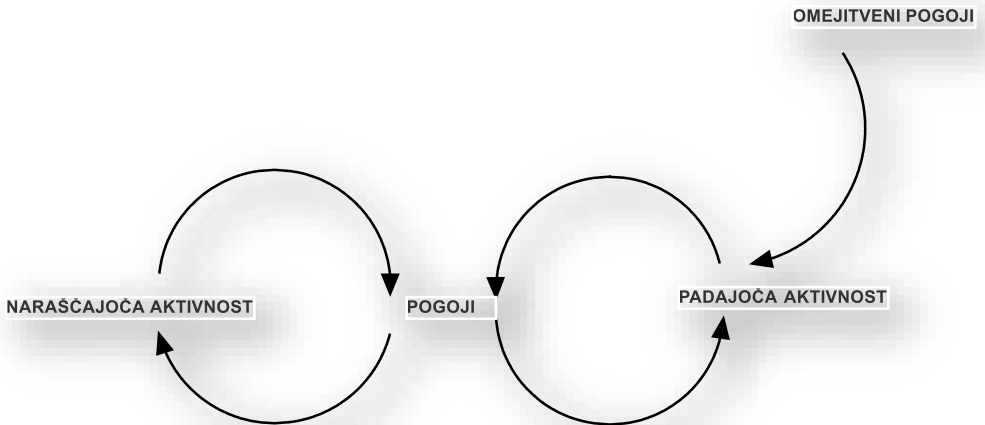
Sistem ne deluje samodejno. Svojega delovanja ne more spreminjati, če o svojem delovanju nima povratne informacije. Zato komunikacijski mehanizmi sistemu omogočajo izmenjavo pomembnih informacij z notranjim in zunanjim okoljem. Sistem je v nenehni izmenjavi z okoljem (izmenjuje informacije, razvija raznolike time in sledi viziji pri prilagajanju načina dela novim okoliščinam).



Slika 12. Sistemski pogled na delovanje organizacije.

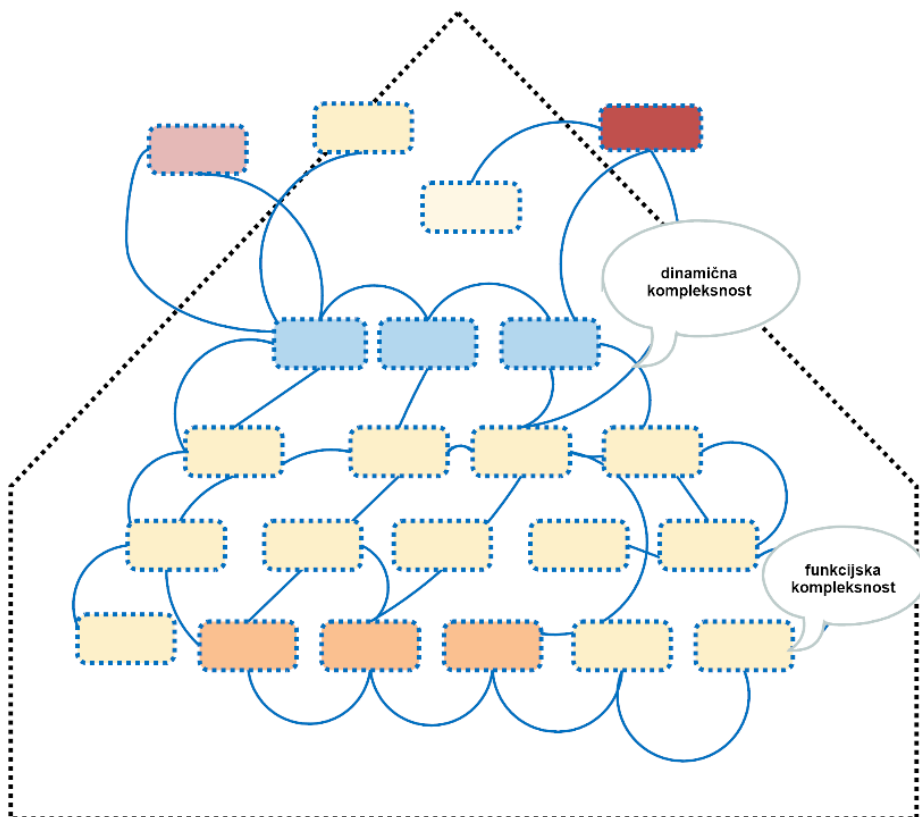
Povratna informacija in dinamično ravnotežje sistema delujeta po načelu pozitivnih in negativnih povratnih zank:

- Pozitivna povratna zanka predstavlja odmik od dejanskega stanja delovanja sistema.
- negativna povratna zanka – predstavlja povratek v dejansko stanje sistema.
- dinamično ravnotežje je ravnotežje, ki se nenehno ustvarja z izmenjavo energije med sistemom in okoljem.



Slika 13. Ravnotežje v sistemu (prirejeno po Senge, 1990, str. 97)

Za sistem sta značilni funkcijska in dinamična kompleksnost. Funkcijska kompleksnost je kompleksnost podrobnosti. Dinamična kompleksnost je kompleksnost dinamičnosti povezav med deli sistema, ki jo lahko opazujemo, ko sistem deluje. Sistem s kompleksnimi dinamičnimi procesi komunicira smisel (cilje) svojega delovanja, ustvarja povratne informacije in spremlja zamike v svojem delovanju in delovanju okolja.



Slika 14. Funkcijska in dinamična kompleksnost sistema

To določa drugo načelo termodinamike, ki ga imenujemo *entropija*. Ko kompleksnost sistema narašča, narašča tudi entropija v sistemu in sistem ali organizacija se pregreva, kar pomeni, da ne deluje skladno z okoljem in da ne more pretvoriti energije, ki jo ima v delo. Entropično stanje potiska sistem v kaotično delovanje in je merilo stanja urejenosti sistema (Senge, 1990, str. 86). V običajni organizacijski terminologiji to pomeni, da organizacija ne deluje učinkovito in da ni uspešna pri doseganju svojih ciljev. Kaotično stanje je „normalno“ stanje v sistemu. Sistem se nenehno prenavlja in prilagaja okolju in ustvarja svoj red, ki nastaja samodejno brez zunanjega nadzora.

Značilnost sistema je tudi, da deluje sinergično in ustvarja celoto, ki je več, kot vsota delov sistema. To pomeni, da se je organizacija sposobna razvijati in ustvarjati sebi podobne pod-sistem kvantitativnem in kvalitativnem pomenu. Kot trdita Capra in Luisi (2014, str.136) organizacija deluje kot *samo-ustvarjalni sistem*, ki iz sebi podobnih elementov ustvarja nove elemente. Organizacija kot sistem išče izvirno pot do cilja in pri tem uporablja načine organiziranosti, s katerimi lahko cilje doseže.

Deli sistema ali organizacije delujejo sinergično, ko se ljudje in procesi združijo, da izboljšajo zmogljivost in sposobnost organizacije pri produkciji izdelkov in storitev svojim kupcem, deležnikom ali odjemalcem in tako ohranijo njeno tekmovalno sposobnost.

Gleda na to, da je okolje organizacije vse kompleksnejše in nepredvidljivo, je sistemska teorija organizacije učinkovit model za razlago delovanja organizacije v negotovem in nepredvidljivem okolju (Ambrož in Mihalič, 1998, str. 78). Sistemsko teorijo organizacije lahko opazujemo kot razlikovanje med klasično in organsko paradigmo organizacije:

- mehanicistična paradigma organizacije se izraža v klasičnih in interakcijskih in vedenjskih teorijah organizacije, ki opisujejo organizacijsko vedenje, organizacijsko strukturo ali vodstvene prakse (predvidevanje in nadzor),
- organska paradigma organizacije se izraža v sistemske teoriji organizacije in tudi v kontingenčni teoriji organizacije.



Slika 15. Klasična in sistemska paradigma organizacije

Sistemska teorija je analitično orodje za splošen pogled na organizacijo. Tudi ta teorija ima svoje slabosti, ki najpogosteje izhodišče za kritično presojo sistemske teorije organizacije. Kritiki ugotavljajo, da je sistemska teorija le splošna teorija, ki se ne usmerja na posamezne naloge in funkcije ne razlaga konkretni organizacijskih aktivnosti. Poleg tega ne raziskuje neposrednega vpliva medosebnih odnosov med člani organizacije na njeno delovanje in produktivnost. Razlaga samo vpliv okolja na strukturo in funkcije organizacije.

Prednosti sistemskega pristopa k proučevanju organizacije so pomembnejše, kot njene slabosti. Sistemska teorija organizacije daje vpogled v medsebojno povezanost članov organizacije in pojasniti vplive okolja na organizacijsko kulturo in organizacijske funkcije. Teorija kaosa kot del sistemske teorije organizacije, opozarja na potrebo po poslanstvu in vrednotah ob naraščajoči kompleksnosti okolja, da organizacija ne zaide v kaotično stanje. Kane (1998)

ugotavlja, da je sistemska teorija osnova za vzpostavitev organizacijske strukture, ki temelji na samo-ustvarjalnih timih, ki so sposobni samostojnega učenja, povratna informacija pa je vir vseh sprememb. Zakone, ki upravljajo biološke procese, lahko uporabimo za razlago katerihkoli sistemov (Maturana in Varela, 1998, str. 149). Sistemska teorija organizacije pojasni delovanje pod-sistemov v organizaciji, njihovo medsebojno odvisnost in interaktivno delovanje in se povezujejo na osnovi medsebojnih povratnih informacij. Pomembno za razlago delovanja organizacije je tudi sistemsko načelo soodvisnosti, ki izhaja iz podmene, da spremembe v enem delu organizacije neposredno ali posredno vplivajo na druge dele organizacije.

Sistemska teorija prispeva k prepoznavanju nezdravih sistemov in s tem tudi nezdravih organizacij. McMillan in Northern (1995) ugotavljata: "Soodvisni (nezdravi) sistemi ali organizacije so asimetrično hierarhično organizirani in delujejo po načelu večplastne avtoritete (piramidalno načelo)". Zaprti sistemi niso zdravi sistemi. Zaprt sistem deluje kot, da ni del svojega okolja in je preveč usmerjen v svoje notranje delovanje in so odvisen od okolja in drugih sistemov. Zato se ni sposoben pravočasno odzvati na izzive okolja. Becker (1997) ugotavlja, da je zaprt sistem zamejen s fizično mejo, ki preprečuje dostop (varnostni sistem), z jezikovno mejo, ki ustvarja poseben jezik (narečje), s sistemsko mejo, ki postavlja pravila, ki urejajo interakcijo med ljudmi (statusi), s psihološko mejo, ki omejuje komunikacijo (stereotipi, predsodki). V takem sistemu ali organizaciji se napake kaznujejo in zaposleni so običajno deloholiki. Denar in moč imata posebno vrednost, zaposleni se usmerjajo na rezultat in ne na vire. Komunikacija v so odvisnem sistemu je neučinkovita, povratne informacije so redke ali odsotne. Zaposleni ne kažejo svojih čustev. Nezdrave organizacije ali sistemi so v sistemskem pomenu neučinkovite in neuspešne. Ker delujejo po načelu zaprtega sistema, ne zmorejo prevesti odločitev v ciljne aktivnosti, ker slabo izrabljajo vire.

Odprt sistem je odprt je v okolje, ima spremenljive meje, nenehno izmenjuje informacije z okoljem, razvija raznolike time, to je pod-sisteme in sledi viziji

pri prilagajanju načina dela novim okoliščinam. Deluje v nepredvidljivem okolju, nenehno opazuje okolje in v kaotičnem stanju deluje kot »normalen« sistem. Nenehno prenavlja in prilagaja okolju. Notranji red ustvarja samodejno brez zunanega nadzora. Vodstvo odprtega sistema in zaposleni imajo jasne vrednote o tem, kaj želijo doseči. Odnosi v organizaciji so osnovno tkivo samo-ustvarjalnim timom, informacija pa je vir vseh sprememb in življenjska sila organizacije (Kane in Montgomery, 1998).

Ugotovili smo že, da zaprt sistem omejujejo večplastne meje. Organizacija, kot odprt sistem ni zamejena ali določena z horizontalnimi, vertikalnimi ali zunanjimi mejami. Meje sistema so prepustne. Odprt sistem deluje avtonomno, zato ne potrebuje neposrednega nadzora in kaznovanja. Hierarhija takega sistema je položna in sistem ima prilagodljiv način vodenja. Odprt sistem kaže večjo odvisnost od virtualnih tehnologij. Organiziran je timsko (sub-sistemi). Centri znanja v odprtem sistemu delujejo interesno in se manj povezujejo s pomočjo ukazovalnih in nadzornih sistemov. Cilji sistema organizacije so odvisni od okoliščin in prilagodljivi. Sistem ne izbira samo ene poti do cilja in vsi načini organiziranosti sistema niso enako učinkoviti. Povratna informacija razvija in prilagaja sistem. Sistem popravlja in zmanjšuje napake in njihov vpliv na način, ki spodbuja delovanje sistema. Ravnotežje v sistemu pri doseganju ciljev zagotavljajo energija, viri in informacije, ki vstopajo v sistem in pripomorejo k njegovemu ravnotežnemu delovanju (homeostaza) ali ekvilibriju.

Sistem ali organizacija, lahko deluje v negotovem in nejasnem okolju, če lahko zagotavlja, da kompleksnim vstopom v sistem sledijo enaki ali bolj kompleksni odzivi na te dostope. Bolj kot je kompleksno okolje, bolj mora biti kompleksna organizacija ali sistem v tem okolju. Še posebej za velike sisteme in velike organizacije velja, da jih je mogoče učinkovito upravljati z birokratskim načinom organiziranosti. S tem problemom se ukvarja Teorija kompleksnosti, ki raziskuje vsebino interakcij in prilagoditvene procese v sistemu in njihov vpliv na pojavnost, inovativnost in odpornost sistema. Sistemski teoretiki

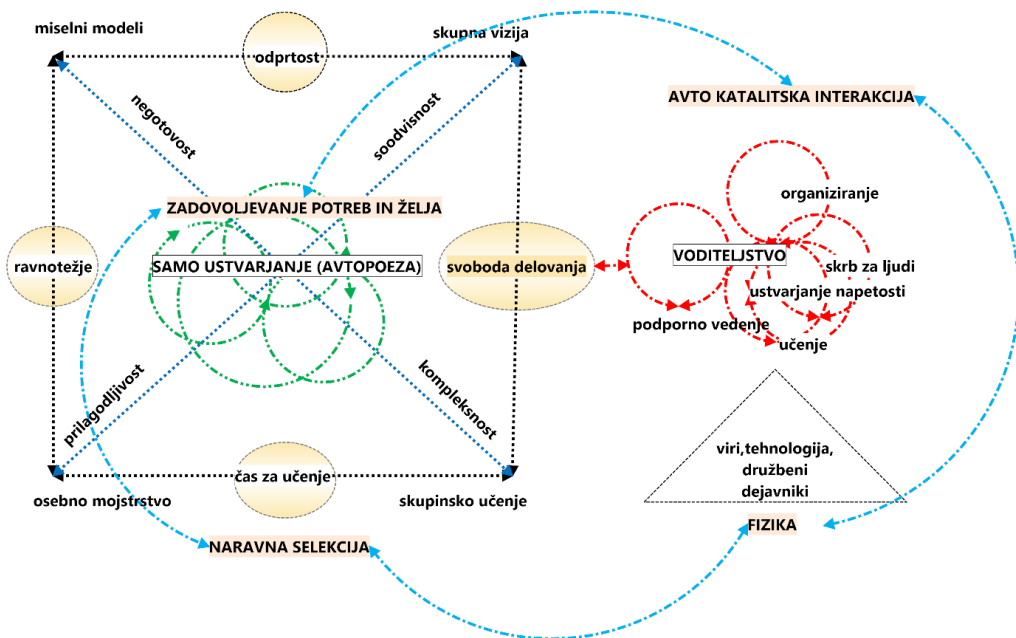
ugotavljajo, da je narava in tudi organizacija, ki jo ustvari človek, mnogo bolj dinamična, nestabilna, nepredvidljiva in kompleksno stabilna, da bi jo bilo mogoče pojasniti s klasičnimi organizacijskimi koncepti, ki temeljijo na iskanju dejavnikov, ki zagotavljajo stabilnost sistema (Regine in Lewin, 2000; Prigogine, 1997). Organizacije kot sistemi so kompleksni prilagodljivi sistemi, ki jih sestavljajo različni pod-sistemi, ki so v nenehni interakciji med seboj in poustvarjajo novo vedenje sistema (Rus in Uhl-Ben, 2002, str. 390). Avtorja poleg tega ugotavljata, da redukcionistični pristop, ki je značilen za klasične teoretične pristope k organizaciji, ne deluje kot pojasnjevalno orodje kompleksnih sistemov, saj je sistem več, kot samo vsota svojih pod-sistemov.

Marion (1999) je izločila procese, ki spodbujajo ustvarjanje reda in jo imenovala »kompleksna naravna teleologija«.

Tabela 2. Procesi naravne teleologije sistema

Procesi	Vsebina procesov
Avto katalitska interakcija	Je izid kompleksnega vedenja, ko različne enote v sistemu, kot so ljudje, oddelki in druge enote, součinkujejo med seboj znotraj mrež višjega reda, ki jih ustvarja medsebojno odvisno vedenje. Pogostost teh interakcij je omejena, vendar ni vnaprej določena. Avto katalitski učinek je odvisen od pojavnih oblik porazdeljene inteligence, ki jo ni mogoče usmerjati. Možno je samo vzpostaviti pogoje za njeno delovanje, kar je naloga vodstva.
Potreba	Potrebe so izhodiščna motivacija za pojavnost. Predstavlja človekovo željo, da zadovolji svoje želje in potrebe (po moči, priznanju, po virih..). Če so različne potrebe in želje med seboj v konfliktnem razmerju, to zavira zadovoljstvo posameznika pri njihovem zadovoljevanju. Red nastaja in kompromisa med omejitvami in zadovoljitvijo potreb in želja in ustvarja kompromise med posameznikom in njegovimi možnostmi. Rus in Uhl-Ben (2002, str. 399) ugotavljata, da se na prvi vedenjski ravni pojavljajo konflikti med omejitvami, ki jih ustvarjajo deležniki. Korelacija se pojavi na naslednji ravni, to je na ravni drugega reda. Korelacija prvega reda optimalno zadovoljuje potrebe posameznikov in potrebe mreže ali agregata kot celote. Na primer rešitev problema med dvema enotama je možna, če je skladna s cilji organizacije. O tem je pisala že Mary Follet (1941), ki je usklajevanje med enotami za doseganje višjih ciljev s kompromisom, imenovala »Zakon okoliščin«. Tako se vzpostavi nenamensko doseganje ciljev sistema in nenamenski nadzor sistema v dejanskem in tudi v prihodnjem času. Globalno usklajevanje ni več potrebno in nenamensko usklajevanje je bolj učinkovito, kot usklajevanje od vrha navzdol.
Fizika	Fizika predstavlja notranje in zunanje zahteve in omejitve, ki omejujejo vedenje sistema (tehnologija, viri, socialni dejavniki...). Zahteve omejuje poslanstvo organizacije in so lahko družbeno konstruirane (Scott, 1987). Zahteve in omejitve zavirajo avto katalitske procese.
Naravna selekcija	Predstavlja selekcijo oblik in celote možnih oblik. Teoretiki trdijo, da mutacije ustvarjajo variacije. Kritiki so skeptični in zagovarjajo stališče, da mutacije niso delovale dovolj dolgo, da bi pojasnile vsaj najmanjši del variacije, ki obstaja.

Če povzamem po Rus in Uhl-Ben (2002, str. 402), teorija kompleksnosti izhaja iz podmene, da sta organizacijska struktura in vedenje po eni strani produkt naključnega presenečenja in ne linearnosti, po drugi strani pa produkt združevalnega učinka korelacij. Ti dejavniki ustvarijo napetosti znotraj sistema. Dinamika nasprotujočih si dejavnikov, deluje združevalno in ustvarja pojavnost. Naključno vedenje in ne linearnost ustvarita ustvarjalna presenečenja in pritisk, ki ustvari konfliktno omejitve in socialni akterji v sistemu so tisti, ki povežejo različne dele sistema med seboj, ki se dinamično so ustvarjajo in medsebojno uničujejo. Korelacija ustvarja strukturo, ki se sooča z omejitvami. Izid tega procesa je organizacija.



Slika 16. Model kompleksne naravne teleologije sistema

6 KONTINGENČNE TEORIJE ORGANIZACIJE

Kontingenčni pristop se pojavlja v raziskavah o organizaciji zadnjih petdeset let. Čeprav je pogosto v središču raziskovalne pozornosti, je tudi nenehno pod udarom različnih kritik, ki izhajajo iz podmene, da kontingenčna teorija ne zmore pojasniti različne teoretične in empirične probleme organiziranosti. Kritike pogosto povezujejo veljavnost Kontingenčne teorije z upoštevanjem dinamičnosti organizacijske strukture in procesov pri iskanju skladnosti z okoljem.

Raziskovalno polje kontingenčne teorije je v 80-tih letih dvajsetega stoletja postalo zelo kompleksno, saj so nastali novi kontingenčni modeli kot so Teorija Z (Ouchi, 1981), Peters in Waterman (1982) Teorija odličnosti, Van de Ven in Drazin (1985) in McKinseyev model 7-S. Drazin in Van de Ven (1985) ugotavljata, da so podlaga prepričanjem o skladnosti med strukturo in okoliščinami pogosto samo izidi splošnih in pogosto vsebovanih predpostavk in metodoloških konceptov. Če predpostavimo, da je vsako dejanje interakcija med strukturo in okoljem, to je med organizacijo in okoljem, potem lahko ugotovimo, da je vsaka organizacijska teorija tudi kontingenčna teorija. O tem je pisal Dubin (1976), ki je pri razlagi kontingenčne teorije izhajal iz zakona interakcije, ki je izhodišče katerekoli kontingence.

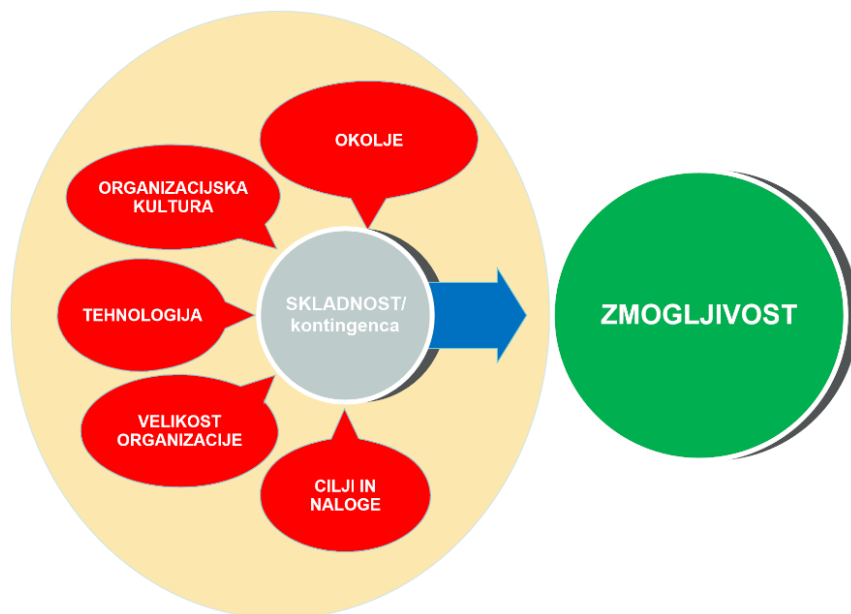
Dinamičnost je prevladujoča značilnost vseh sodobnih organizacijskih teorij in jo lahko opazujemo na mikro in makro ravni konkretne organizacijske strukture in procesov v sodobnih organizacijah. Predvsem je prisotna v nepredvidljivosti okolja, ki povečuje pogostost in kontingenco ali naključje interakcij med strukturo in okoljem in zmanjšuje časovno stabilnost skladnosti med njima (Weick in Sutcliffe, 2007).

Kljub temu, da je kontingenčna teorija še vedno v središču pozornosti prevladuje prepričanje, da ne zmore pojasniti in razložiti teoretične in praktične probleme učinkovitega organiziranja. Tudi, če so okoliščine, s

katerimi se sooča organizacija zelo podobne, je možno zmogljivost organizacije doseči z različnimi organizacijskimi strukturami. (Pennings, 1987).

Organizacijska naključja (kontingence) so dejavniki, ki povezujejo učinke organizacijskih značilnosti z zmogljivostjo organizacije. Ali bo določena organizacijska značilnost prispevala k višji zmogljivosti je odvisno od naključja, to je od skladnosti okoliščin z organizacijsko strukturo. Organizacijske naključnosti so: notranje organizacijske kot so velikost, tehnologija, strategija in izven organizacijske značilnosti kot je okolje organizacije. Organizacijske značilnosti najpogosteje vključujejo dimenzije organizacijske strukture, to je formalizacijo, in centralizacijo in splošni strukturni tip, ko je na primer birokratska struktura. Organizacijsko zmogljivost lahko merimo s finančnimi kazalci, to je z uspešnostjo in dobičkonosnostjo in z drugimi kazalniki uspešnosti, kot sta inovativnost in zadovoljstvo deležnikov.

Strukturna kontingenčna teorija, ki jo je razvil Dubin (1976) izhaja iz predpostavke, da sta morata biti struktura in procesi v organizaciji kot so organizacijska kultura, tehnologija, velikost in naloge skladni z okoljem. Dubin govori o »Zakonu interakcije«, ki temelji na predpostavki, da je organizacija uspešna, če njena struktura in procesi delujejo skladno z okoljem in to ob pogojih in omejitvah, ki jih teorija vsebuje (Dubin, 1976). Osrednji koncept teorije je skladnost med strukturo in procesi organizacije in okoljem. Proučevanje skladnosti je sprožilo potrebo po ustrezni metodologiji, ki sta jo razvila Van de Ven in Drazin (1985) in temelji na izbiri, interakciji in razlagi.



Slika 17. Strukturna kontingenčna teorija organizacije

Kontingenčna teorija pokriva množstvo kontingenčnih teorij, ki pri iskanju prave strukture, to je skladnosti z okoljem, vključujejo različne strukturne značilnosti in organizacijske dejavnike. Kontingenčna teorija se od drugih organizacijskih teorij razlikuje po svojih predpostavkah o razmerju do okolja. Izhaja iz vedenjskega pristopa, ki predpostavlja optimalno skladnost med organizacijsko strukturo in kontingencami ali naključnimi stanji v okolju.

Organizacija uresničuje skladnost z okoljem na svoj način, kar pomeni, da ne obstaja najbolj učinkovit način organiziranosti za vse primere pri doseganju ciljev organizacije. Teorija torej predpostavlja več možnih načinov organiziranosti za doseganje skladnosti z okoljem, saj je lahko en način organiziranosti uspešen v določenih okoliščinah in neuspešen v drugih okoliščinah (Donaldson, 2001).

Osrednji koncept kontingenčne teorije je kontingenčni koncept, ki izhaja iz predpostavke, da lahko organizacija uspešno deluje, če sta njena struktura in

procesi skladni z okoljem v katerem deluje. Na primer, organizacija doseže skladnost z okoljem, ki je nepredvidljivo in nejasno tako, da razvije kompleksno strukturo za doseganje svojih ciljev. Fry in Schellenberg (1984) na primer ugotavljata, da organizacija deluje uspešno v nejasnem okolju, če nejasne naloge, to je nizko strukturirane naloge, poveže s kompleksno organizacijsko strukturo in tako doseže skladnost z okoljem.

Naslednji koncept je koncept organizacijske naključnosti ali kontingence, ki je naraven podaljšek produkcijske teorije, ki izhaja iz ugotovitve, da so menedžerske prakse in človeški kapital proizvodni dejavniki in organizacija bi jih morala izbrati optimalno glede na vrsto poslovnega okolja, v katerem deluje (Dessein in Prat, 2019).

Tvorca teorije naključnosti (CT) sta Burns in Stalker (1961), sledijo jima Woodward (1965) in Lawrence in Lorch (1967). Teorija naključnosti ali kontingenčna teorija vključuje različne dejavnike, ki ustvarjajo skladnost organizacije z okoljem. Ti dejavniki so: velikost organizacije, strategija organizacije, tehnologija in okolje, v katerem organizacija deluje. Vsi ti dejavniki naključnosti ustvarjajo organizacijsko strukturo, ki išče skladnost z okoljem. Burns in Stalker (1968) sta v svoji knjigi „*Management of Innovation*“ opisala konceptualne značilnosti kontingenčne narave organizacije ali sistema. Ugotavljata, da so organizacijski sistemi kontingenčni glede na stabilnost okolja v katerem delujejo. Vpliv okolja narekuje dva načina organiziranosti:

- mehanicističnega – primeren za stabilno okolje,
- organskega – primeren za spreminjajoče se okolje (nestabilno okolje).

Kontingenčna teorija vodenja (Fiedler, 1967) ugotavlja, da spremenljivo okolje vpliva na slog vodenja. V spremenljivem okolju vodje vodijo tako, da se usmerjajo v naloge in v stabilnem okolju vodje vodijo tako, da se usmerjajo v ljudi. Lawrence in Lorsch (1969) sta v svoji knjigi „*Organic organization*“ ugotovila, da na organiziranost organizacije vplivata negotovost okolja in tok

informacij. Okolje definira razpon med gotovostjo in negotovostjo. Njena teorija obravnava način organiziranosti, ki izboljšuje interakcijo z okoljem.

Blau (1970) razlikuje med enostavno strukturo, ki je osredinjena, nizko specializirana in ima malo funkcij in formalizirana, ki deluje samo na osnovi peščice pravil in birokratsko strukturo, ki je decentralizirana, visoko specializirana in močno podprta s pravili. To razlikovanje je kakovostno izhodišče za preverjanje skladnosti med strukturo organizacije in okoliščinami, v katerih deluje. Ugotovitve iz raziskav kažejo, da so majhne organizacije bolj zmožljive, če imajo enostavno strukturo, ki ne deluje po birokratskih načelih. Nasprotno, srednje in velike organizacije so bolj zmožljive, če imajo bolj birokratsko razvito strukturo (Child, 1988).

Chandler (1962) deli strukturo organizacije na dva tipa. Prvi je funkcionalni tip, kjer so funkcije v organizaciji združene po nalogah, drugi tip je divizijski tip, kjer so funkcije združene po rezultatih, to je po proizvodih. Funkcijski tip je bolj primeren ali učinkovit v organizaciji, ki ima eno samo proizvodno linijo ali storitev in enotno, ne razvejano strategijo, medtem, ko je divizijski tip bolj primeren za organizacijo z več proizvodi in storitvami in z razvejano strategijo. Sodobne organizacije imajo zelo kompleksne strukture in delujejo na osnovi razvejanih strategij.

Že Woodward (1958) je trdil, da tehnologija neposredno vpliva na organizacijske dejavnike kot so: razpon nadzora, centralizacija avtoritete in formalizacija pravil in postopkov. Burns in Stalker (1961) sta uporabila njegove ideje in predstavila delitev tipa organizacijske strukture gleda na tehnologijo, ki jo organizacije uporabljajo, to je na mehanicistično in organsko strukturo. Mehanicistično strukturo imajo organizacije, ki so strogo hierarhične, s strmo vodstveno hierarhijo. Za mehanicistično strukturo je značilna podrobna delitev nalog, ki so zelo natančno določene. Način vodenja v mehanicistični organizaciji temelji na neposrednem nadzoru in kaznovanju. Nadzorne funkcije se združujejo na vrhu organizacijske piramide,

komunikacija je vertikalna od zgoraj navzdol in delovanje organizacije urejajo številna pravila.

Organsko strukturo organizacije imajo organizacije s položno hierarhično strukturo. Naloge so v organski organizaciji celovite in prilagojene timskega načinu dela. V organizaciji ni strogega nadzora in kaznovanja. Organizacijo vodijo z majhnim številom pravil in nadzor je razpršen po celotni organizaciji. Poudarek je na horizontalni komunikaciji.

Woodward (1965) deli proizvodne procese glede na tehnološko kompleksnost (Tabela 3). Mehanicistična struktura je bolj primerna za množično proizvodnjo in organska struktura bolje deluje v majhni skupini ali v procesni proizvodnji. Nizka tehnološka kompleksnost ustvarja stabilne okoliščine in visoko tehnološka kompleksnost ustvarja nestabilne okoliščine.

Tabela 3. Organizacijska struktura glede na tehnološko kompleksnost

Nizka tehnološka kompleksnost	Visoka tehnološka kompleksnost
Enostavna proizvodnja (majhno število izdelkov)	Neprekinjen proizvodni tok (tekočine in plini)
Kompleksna proizvodnja (veliko število izdelkov)	

Mehanicistična struktura je bolj primerna za stabilno in nespremenljivo okolje, medtem, ko je organska struktura bolj primerna za nestabilno okolje in spremenljive okoliščine (Burns & Stalker 1961). Organizacije, ki so uspešne v negotovem in spremenljivem okolju, so zelo razvejane in bolj povezane, medtem, ko so organizacije, ki so bolj uspešne v relativno stabilnem in predvidljivem okolju, manj razvejane in manj povezane (Lawrence in Lorsch, 1967).

Največ pozornosti so raziskovalci posvetili razvoju vodstvenih kontingenčnih teorij, ker je vodenje eden od osrednjih dejavnikov uspešnega delovanja organizacije. Vodstvene teorije izhajajo iz predpostavke, da je vodja bolj uspešen, če je njegov slog vodenja skladen z organizacijsko strukturo.

Kontingenčni koncept uvaja vpliv okoliščin na učinkovitost sloga vodenja in pomeni odmik od klasičnega pojmovanja vodenja, ki sta ga zagovarjala Weber in Taylor. Še bolj pomembno je spoznanje, da ne obstaja najbolj učinkovit slog vodenja za vse primere in okoliščine.

Na primer strateški vodja je oseba, ki se je sposobna razbremeniti dnevnih problemov in dogodkov in se posvetiti oblikovanju strateškega načrta organizacije, ki vsebuje vpogled v prihodnost njenega delovanja. Ker so notranje-organizacijski in zunanje-organizacijski elementi strateškega delovanja organizacije kompleksni, jih ni mogoče neposredno spoznavati in usmerjati. Obvladuje jih lahko vodja, ki zna oblikovati celovito strategijo, ki je dovolj kompleksna, da se uspešno odziva na okolje (Handy, 1985; Ridderstråle in Nordström, 2004: 161).

Donaldson (2001) je na univerzi v Michiganu raziskoval skupinsko produktivnost, da bi ugotovil, katero vedenje vodje je učinkovito. Identificiral je dvoje učinkovitih vedenj vodje; uvidevno vodenje in v naloge usmerjeno vodenje. Na univerzi v Michiganu so izvedli podobno raziskavo in ugotovili, da sta najbolj učinkovita uvidevni slog vodenja, ki je usmerjen v ljudi in v strukturo usmerjen slog vodenja.

Blake in Mouton (1964) sta razširila kontingenčni koncept vodenja in ugotovila, da je učinkovit vodja, ki uporablja uvidevni slog vodenja ali v strukturo usmerjen slog vodenja.

Fiedler (1967) je razvil Kontingenčni model vodenja, ki vodstveno učinkovitost povezuje s součinkovanjem osebnosti in okoliščin. Vodja se glede na okoliščine usmerja v naloge ali v odnose. V bolj stabilnih okoliščinah je bolj učinkovit vodja, ki se usmerja v naloge, to je vodi bolj racionalno, v manj stabilnih okoliščinah je učinkovit vodja, ki se usmerja v zadovoljevanje potreb sodelavcev, to je v socialno dinamiko skupine. Fiedler (1967) poudarja potrebo po skladnosti med okoliščinami, to je statusom, nalogo in odnosi in

slogom vodenja in trdi, da je potrebno vedno iskati vodjo s takim slogom vodenja, ki ustreza okoliščinam. Po njegovem vodja uporabi v ljudi usmerjen slog vodenja, če so člani organizacije ali skupine kompetentni in okoliščine stabilne in predvidljive in naloge kompleksne. V naloge usmerjen slog vodenja vodja uporabi, če so okoliščine predvidljive in stabilne in so naloge enostavne, ali, če so okoliščine nepredvidljive in nestabilne. Pri tem vodja izbira najbolj učinkovito strategijo pri izbiri sloga vodenja, ki ustvarja najvišjo skladnost med slogom vodenja in okoliščinami. Vodja bo uporabil v ljudi usmerjen slog vodenja takrat, ko ima šibki nadzor nad okoliščinami.

Robinsonove (1989, str. 313) raziskave učinkovitosti sloga vodenja kažejo, da je vodja uspešen pri vodenju, če prilagaja svoj slog vodenja odnosom s člani skupine, če upošteva kompleksnost delovnih nalog v skupini in če upošteva svojo statusno moč.

Kontingenčni teorija je bila deležna velike pozornosti v znanstvenih in v strokovnih krogih. Njena pomanjkljivost je predvsem v tem, da izhaja iz potrebe po iskanju skladnosti med vodstvenimi okoliščinami in slogom vodenja tako, da ob neskladnosti sloga vodenja določenega vodje tega zamenjamo z vodjem, ki ima skladen slog vodenja z okoliščinami, v katerih deluje organizacija. V velikih organizacijah je to še nekako izvedljivo, v majhnih organizacijah pa to ni mogoče.

Kontingenčno teorijo sta razvijala naprej Jersey in Blanchard (1974) in ustvarila nov pogled na kontingenčno protislovje, ki ga ustvarja razmerje med vodjem in okoliščinami. Raziskovalca trdita, da je skladnost med slogom vodenja in okoliščinami mogoče doseči samo takrat, ko so sodelavci motivirani za sodelovanje.

Kontingenčna teorija se je razvijala tudi v druge smeri organizacijske znanosti. Mintzberg (1990) je razvil odločitveni model za obvladovanje negotovih

okolščin. Model predpostavlja uporabo sodelovalnega modela z vključevanjem članov organizacije:

- ko strategija nastaja kot izid interakcij med člani organizacije v relativno negotovem in nestabilnem okolju,
- ko strategija nastaja v relativno gotovih in stabilnih okoliščinah.

Kontingenčna teorija lastništva (Kang in Sorensen 1999) predstavlja primer trenutnih posodobitev kontingenčne teorije organizacije. Teorija predpostavlja, da organizacije, ki ustvarjajo zelo specifična vlaganja in nadzor nad delovanjem, ki ga izvajajo vodje, zahteva posebno znanje in informacije, ki jih delničarji običajno nimajo (področje mikroelektronike, farmacija), bolj uspešno delujejo, če vodje vodijo velike oddelke. Nasprotno, bolj pregledne industrije, ki delujejo z manj specifičnim kapitalom, relativno bolj uspešno delujejo z enostavnim načinom nadziranja (tekstil, jeklo).

Dropulić (2013) je raziskal razmerje med vodstvenimi sistemi nadzora in poslovno strategijo, zunanjim okoljem, vrsto organizacije in velikostjo organizacije v industrijskih organizacijah na Hrvaškem. Ugotovitve raziskave kažejo, da organizacije uporabljajo različne strategije glede na svojo velikost in glede na lastništvo. Organizacije, ki delujejo z raznolikimi strategijami, uporabljajo bolj kibernetški in tradicionalni način nadzora, kot organizacije, ki sledijo stroškovni strategiji. Velike organizacije bolj pogosto uporabljajo kibernetške in tradicionalne metode nadzora, kot srednje organizacije. Javne organizacije bolj uporabljajo kibernetške in tradicionalne metode nadzora kot organizacije v zasebnem lastništvu.

Tudi Tran in Tran (2013) v svoji raziskavi odkrivata, da na organizacije s kompleksno organizacijsko strukturo bolj vplivajo notranji dejavniki, kot na organizacije z enostavno strukturo. Itzkowitz (1996, str. 230) usmerja pozornost na heterogenost organizacijske strukture organizacije. Ugotavlja namreč, da je organizacijska struktura razvejana saj deluje na več ravneh v organizaciji in na ravni podsistemov. Nova spoznanja kažejo, da se makro in

mikro raven organizacijske strukture razvijata časovno in prostorsko in delujeta avtonomno, kar pomeni, da je njuna skladnost odvisna od neštevilnih možnih razvojnih faz. Itzkovitz (1996, str. 250) izhaja iz predpostavke, da je razmerje med makro in mikro ravnijsko dinamično in ni nujno, da sta ravni skladni ali konfliktni.

Po Itzkowitzu (1996, str. 250) so individualni in skupinski procesi medsebojno povezani vendar so avtonomni. Posamezniki različno zaznavamo skladnost določene strukture in okoliščin. Ta različnost zaznav izhaja iz izvirne sposobnosti posameznika, da izbira in kategorizira pojave in jih čustveno presoja. Te presoje so ključne za zaznavanje skladnosti med strukturo in okoliščinami. Itzkowitz meni, da so makro in mikro teoretični koncepti ustrezna in nujna orodja za proučevanje organizacijske strukture in njene skladnosti z okoljem, če vnaprej ne predpostavimo stopnje avtonomnosti in skladnosti z okoliščinami.

Vsaka organizacija ima svojo organizacijsko kulturo (Ambrož, 2009, str. 40), ki je produkt delovanja menedžmenta, to je njegovih vrednot in prepričanj, ki so vir za ustvarjanje vrednot in prepričanj drugih članov organizacije o tem, kako organizacija deluje. Ta prepričanja in vrednote so najpogostejši vzrok za uspešnost ali neuspešnost delovanja organizacije.

Organizacijska struktura, ki je produkt organizacijske kulture in sloga vodenja, vpliva na skladnost organizacije z okoljem. Nefleksibilna in neprilagodljiva organizacijska kultura in neprilagodljiv slog vodenja, ne ohranjata, ne razvijata organizacijskega kapitala in ne krepija sposobnosti organizacije, da deluje skladno z okoljem (Ambrož, 2009, str. 42).

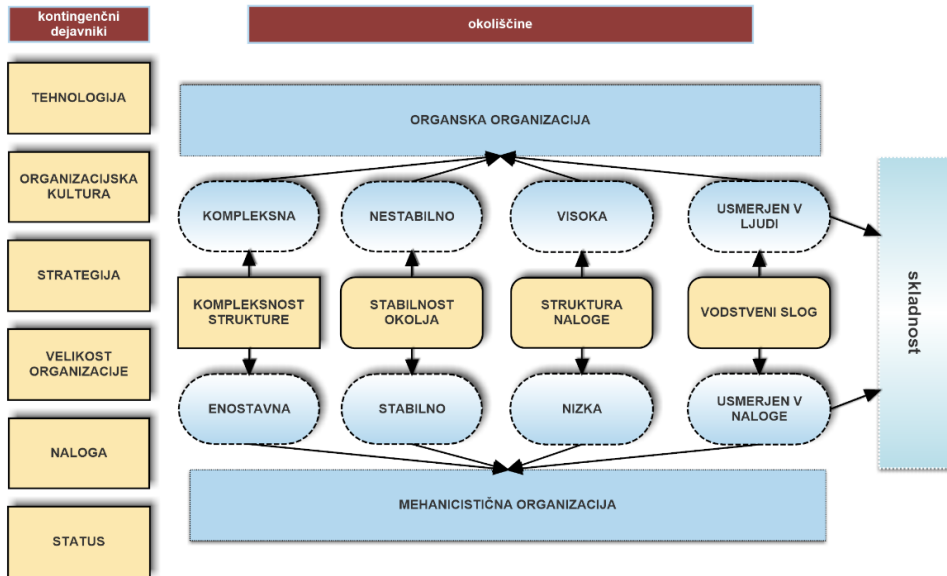
Robbins in Coulter (2005) opišeta organizacijsko kulturo kot splet skupnih vrednot, prepričanj in zaznav članov organizacije o organizaciji. Te vrednote, prepričanja, norme in zaznave oblikujejo pogled na delovanje organizacije in na okoliščine ter na skladnost med organizacijsko strukturo in okoljem.

Denison in Mishra (1995) ugotavljata, da organizacijska kultura vpliva na uspešnost organizacije. Skladnost med organizacijsko kulturo in okoljem je torej pomembne kontingenčni dejavnik uspeha organizacije.

Po Ambrožu (2009, str. 83) je osrednji kontingenčni dejavnik, ki ustvarja skladnost organizacije z okoljem, kakovost vodenja. Delovanje organizacije je pogosto skrito in nepredvidljivo, zato je izjemno težavno poiskati menedžerja, katerega slog vodenja bo skladen z okoliščinami v katerih deluje organizacija. Če menedžment zadovoljuje samo kratkoročne cilje organizacije, se organizacijski kapital počasi razsloji in dolgoročno vpliva na uspešnost organizacije. Če pri tem upoštevamo še dinamičnost organizacije in okolja, skladnosti ni mogoče doseči brez dinamičnega sloga vodenja.

Drazin in Van de Ven (1985) na tej osnovi temeljita svoj kritični pogled na veljavnost kontingenčne teorije. Menedžerji se različno odzivajo na kontingenčno ali na naključno delovanje okoliščin, ker se razlikujejo njihove zaznave, interesi in moč. Menedžerji pogosto storijo vse, da bi navidezno zmanjšali skladnost med slogom vodenja in okoliščinami in tako preprečili razvoj prave neskladnosti.

Na primer, Child (1977, str. 175) je vzpostavil protislovje med možnostjo, da zmanjša število formalnih pravil v organizaciji in tako izboljša dinamičnost njene strukture, ali pa okrepi formalno organizacijo s predpisovanjem pravil za interakcijo z okoljem pri iskanju skladnosti. Raziskava (Child, 1975) je pokazala, da so bolj uspešne organizacije, ki imajo z jasnimi pravili urejeno notranjo strukturo, ko tiste organizacije, ki take urejenosti nimajo. Poleg tega je ugotovil, da so uspešne organizacije z urejeno notranjo strukturo delovale z iskanjem skladnosti z vsako kontingenco ali naključnostjo posebej, medtem, ko so organizacije z neurejeno notranjo strukturo to izvajale za vse kontingence skupaj.



Slika 18. Hibridni kontingenčni model organizacije.

Kontingenčni model na Sliki 19 predstavlja večplastne kontingence, s katerimi se sooča organizacija, ko je v interakciji z okoljem. Model izhaja iz strukture dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost organizacije. Kontingenčna teorija predpostavlja, da so osrednji kontingenčni dejavniki organizacije tehnologija, organizacijska kultura, strategija, velikost organizacije, naloga in status članov organizacije. Če so ti dejavniki skladni z okoliščinami, v katerih deluje organizacija, potem je organizacija uspešna. Kontingence ali naključja nastajajo zaradi kompleksnosti, nestabilnosti, strukturiranosti in večplastnosti delovanja, ki ga sproža okolje organizacije. Če je okolje organizacije stabilno lahko vodstvo vodi organizacijo z usmerjanjem v naloge, organizacija deluje z enostavno strukturo in izvaja enostavne naloge, da doseže svoje cilje. Burns in Stalker (1961) tak način organiziranosti imenujeta mehanicistična organizacija.

Organizacijska kultura v organizaciji razlaga kako je organizacija uspešno delovala v preteklosti in vpliva na zavedanje članov organizacije v kakšnem okolju deluje organizacija. To zavedanje je individualno in hkrati kolektivno, ker nanj vplivajo vrednote in prepričanja vodstva in članov organizacije.

Na zavedanje o okolju vpliva tudi tehnologija, ki določa tehnološke pristope k doseganju ciljev organizacije. Enostavna proizvodnja na primer temelji na enostavnih nalogah pri izdelavi enega izdelka in na vodenju, ki je usmerjeno v naloge in ne v ljudi. Množična proizvodnja zahteva enostavne naloge, ki so podrobno in hierarhično strukturirane in pod vodstvenim nadzorom na različnih ravneh hierarhije. Doseganje ciljev poteka z vertikalno komunikacijo. Nasprotno procesna proizvodnja ustvarja manj strukturirane naloge, ki so prilagojene timskega načinu dela. Nadzor nad izvajanjem nalog je razpršen in vodje se svojim slogom vodenja usmerjajo v ljudi in delovanje organizacije usmerjajo z majhnim številom pravil. Doseganje cilje poteka predvsem s horizontalno komunikacijo.

Kontingence, to je potreba po skladnosti med strukturo in okoljem, se istočasno dinamično usklajujejo na vseh ravneh strukture in sprožajo ali ne sprožajo konfliktna in ne konfliktna stanja. Ker organizacija deluje dinamično se kontingence spreminjajo in spreminja se potreba po iskanju skladnosti z nenehnim prilagajanjem strukture okolju. Načini organiziranosti se prilagajajo doseganju ciljem in ne pravilom delovanja na izhodiščih vnaprej določene skladnosti med organizacijo in okoljem.

Za organizacije 21. stoletja je značilno, da so tekoče, hitro se spreminjajoče se strukture, ki se nenehno prilagajajo spremenljivemu okolju. Globalno in tehnološko okolje korenito spreminjata pogled na sodobno organizacijo. Sistemi nadzora in ukazovanja, ki so organizacijam pomagali preživeti industrijsko revolucijo v sodobni organizaciji ne delujejo več. Sodobne organizacije upravljajo z znanjem in inovacijami, kar spreminja poglede na

organizacijsko strukturo, ustvarja organizacijo brez meja in jo spreminja v mrežo komunikacij

Komunikacije so elementi socialnih mrež. Ustvarjajo se in poustvarjajo z mrežami komunikacij in ne morejo obstajati zunaj te mreže. Mreže komunikacij so samo-ustvarjalne. Vsaka komunikacija ustvarja misel in pomen in s tem spodbudi razvoj novih komunikacij, ki ponovno ustvarjajo nove komunikacije. Ker ustvarjajo množstvo povratnih zank, proizvajajo skupne pomenske strukture, ki tudi ustvarjajo nove pomenske strukture. Iz skupnih pomenskih struktur, posamezniki pridobijo svojo identiteto kot člani socialne mreže in ta mreža kot skupna pomenska struktura ustvarja mejo sociale mreže. To ni fizična meja, ampak le meja pričakovanj, zaupanja in pripadnosti, ki jo mreža ustvarja in poustvarja.

Človeška komunikacija ima dvojno naravo:

- nenehno usklajevanje vedenja (konceptualno mišljenje in jezik),
- nenehno ustvarjanje duševnih podob, misli in pomenov.

Socialne mreže imajo dvojni učinek:

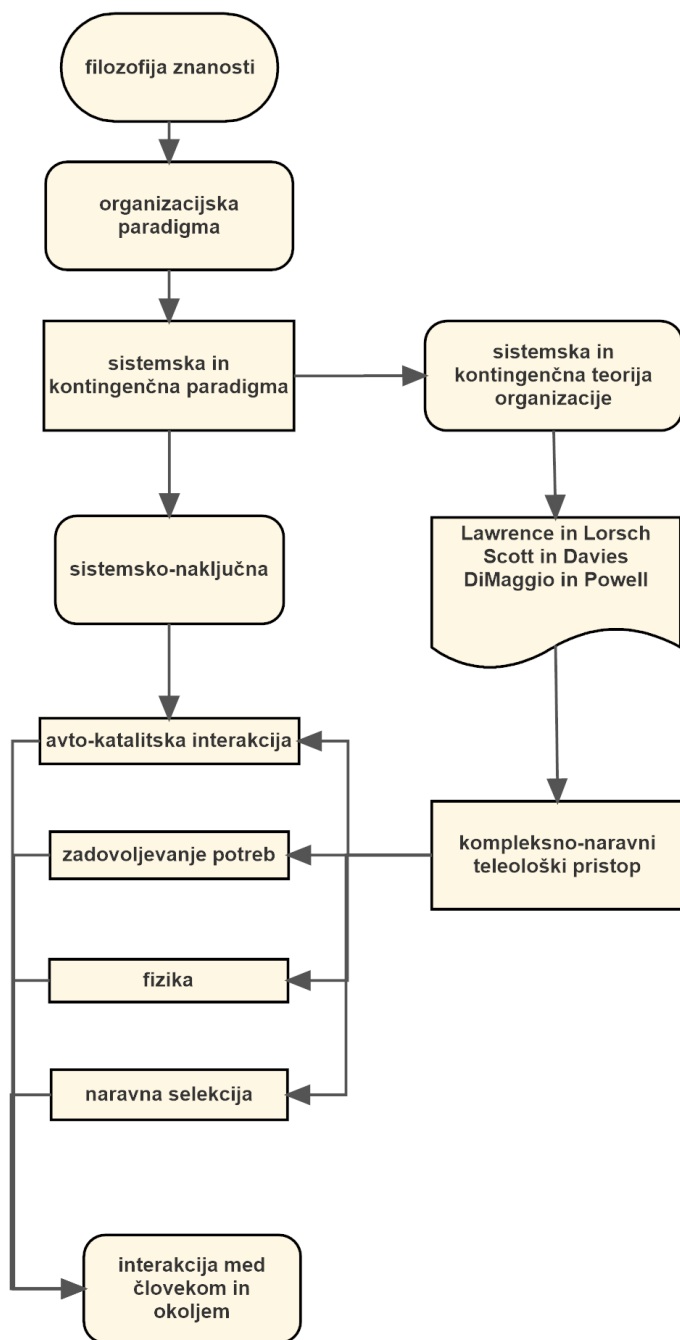
- ustvarjajo ideje in pomenski kontekst,
- ustvarjajo pravila vedenja ali socialne strukture.
- ustvarjajo identiteto posameznika (Luisi in Capra, 2014, str. 308).

Ugotovili smo že, da kontingenčni pristopi ne uspejo zadovoljivo pojasniti konceptualnih in empiričnih problemov organiziranosti. Dinamične in hitro spremenljive organizacijske strukture v interakciji z okoljem, ki se tudi hitro spreminja, odpirajo nova vprašanja, katerih cilj je na novo ovrednotiti zakon okoliščin. Skladnost med organizacijsko strukturo in okoljem in skladnost med makro in mikro ravni v organizaciji, je odvisna od mreže interakcij, ki ustvarjajo nove mreže interakcij in se združujejo v organizacijska omrežja. Nepredvidljivo in hitro se spremenljivo okolje spodbuja vedno nove kontingence med strukturo, procesi in okoljem, ki so časovno omejene in

vedno bolj naključne. Kompleksnejše in naključne interakcije, ki ustvarjajo skladnost med organizacijo in okoljem, zmanjšujejo časovno trajanje in stabilnost obdobj skladnosti in neskladnosti, kar zmanjšuje oblikovanje ustreznega kontingenčnega koncepta, ki bi lahko vnaprej določil vsebino interakcij in kontingenco med strukturo, procesi in okoljem pri zagotavljanju zmogljivosti organizacije.

Če za izhodišče vzamemo Itzkowitzovo tezo, da so individualni in skupinski procesi medsebojno povezani in hkrati avtonomni ter odvisni od družbenih zaznav, ki imajo svoj temelj v sposobnosti posameznika, da izbira, kategorizira in vrednoti kontingenčna razmerja, potem lahko ugotovimo samo to, da obstaja mnoštvo kontingenc, ki so med seboj avtonomne in skladne ali neskladne z okoljem na različnih ravneh delovanja.

Jacques (1998, str. 33) dodaja, da so kontingence povezane z različnimi pomeni, ki označujejo organizacijsko strukturo in procese. Organizacijska struktura je na abstraktni ravni organigram, ki zelo grobo predstavlja, kar se zares dogaja v strukturi. Predpostavljena struktura, je struktura, ki je vsebina predstave, ki jo ima vsak posameznik o strukturi organizacije, kar pomeni, da je splet različnih variacij, ki sprožajo zmedo. Ne nazadnje obstaja organizacijska struktura, ki dejansko deluje, a njeno delovanje projicira samo približno podobo o tem, kaj se dejansko dogaja. Skladnosti, ki so posledica interakcij in kontingenc, ki ustvarjajo organizacijo, ki deluje, je mogoče ugotavljati s podrobnim proučevanjem tega, kar se dejansko dogaja v organizaciji in kateri dejavniki na to vplivajo (Jacques, 1998, str. 33a).



Slika 19. Sistemsko-kontingenčna paradigma organizacije

6.1 Pragmatični koncept organizacije

V 90. tih letih prejšnjega stoletja, je Peter Senge razvil koncept organizacije, ki se uči (Peter Senge, 1990), ki ga je predstavil v svoji knjigi „*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning organization*“. Koncept organizacije, ki se uči, izhaja iz systemskega izhodišča, ki poudarja, da se organizacija, torej njeni člani, nenehno učijo in razvijajo in s tem ustvarjajo svojo prihodnost. Organizacijsko učenje se odvija pod dvema pogoja:

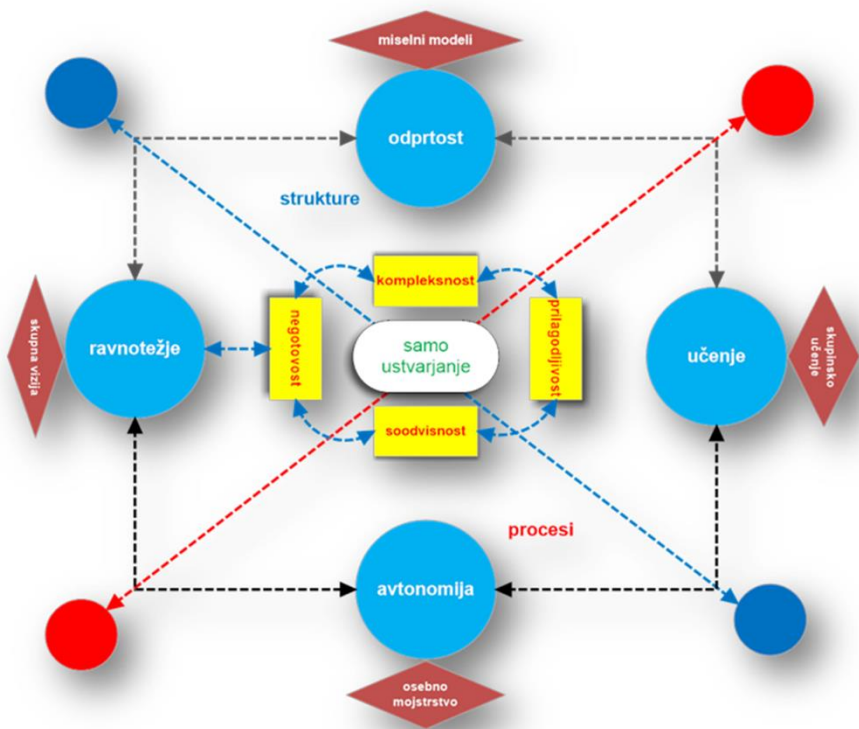
- ko struktura organizacije ustreza pričakovanemu izidu,
- ko se začetno protislovje med nameni in izidi popravi in se izrazi kot skladnost ciljev.

Osrednja lastnost organizacije, ki se uči, je visoka prilagodljivost. Prilagodljivost organizacije se povečuje, ko se organizacija giblje iz prilagodljivega v ustvarjalno učenje. Po Sengeu (1990, str. 97), se organizacija uči po načelu dvojne zanke:

- Prilagoditveno učenje (enojna zanka):
 - učenje, kako se prilagoditi delovanju okolja,
 - učenje je omejeno s trenutnimi prepričanji, kako organizacija deluje,
 - ta tip učenja se pojavi, ko je treba uravnotežiti aktivnosti in izide, ne da bi spremenili vrednote, ki so omogočile neskladnost med aktivnostmi in izidi,
- Ustvarjalno učenje (dvojna zanka):
 - to je premik načina učenja iz prilagajanja v ustvarjanje izboljšane organizacijskega okolja,
 - ustvarjalno učenje je osnova za preživetje organizacije.

Organizacija, ki se uči, se uči hitreje in bolj kakovostno, kot posamezniki. Transformacijski vodstveni slog najučinkoviteje spodbuja vzdušje nenehnega učenja (Martinette, 2002, str. 24). Ustvarjalno učenje deluje po načelu ustvarjalne napetosti: na razliki med „vizijo“ o tem, kje naj bi bila organizacija v prihodnosti in „trenutnim stanjem“ organizacije (Slika 20). Shema

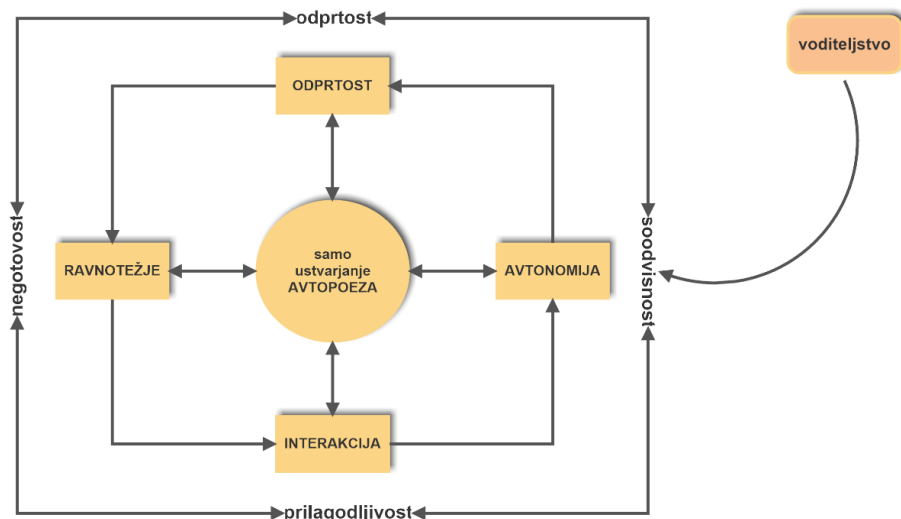
predstavlja sistemsko delovanje organizacije. Izhodišče delovanja je samo-ustvarjanje ali avtopoeza, ki teče v okolju interaktivnega učenja. Teče tudi v okolju, ki je kompleksno, nepredvidljivo, soodvisno in negotovo. Za organizacijo je značilno, da deluje odprto in avtonomno in da nenehno preizkuša in vpeljuje novosti v delovanje svoje strukture. Organizacijo usmerjajo v poslanstvo in cilje voditelji, ki imajo jasno vizijo o tem, kaj želi organizacija doseči. Voditelji skrbijo za privlačne cilje in za spodbujanje ustvarjalne napetosti.



Slika 20. Model organizacije, ki se uči

Organizacija se mora nenehno učiti, ker deluje v negotovem in kompleksnem okolju. Cilj učenja je ohranяти ravnotežje z okoljem, odprtost v okolje in

avtonomijo vseh udeležencev v procesu učenja. Koncept učenja temelji na osebnem mojstrstvu, na skupinskem učenju, na miselnih modelih o tem, kako naj bi organizacija delovala in na skupni viziji organizacije (Senge, 1990, str. 290).



Slika 21. Samo-ustvarjanje kot bistvo učenja

Senge (1990, str. 3) poudarja: »Organizacija, ki se uči je organizacija, kjer ljudje nenehno razvijajo svoje sposobnosti za ustvarjanje rezultatov, ki si jih resnično želijo. Je tudi organizacija, kjer se negujejo novi miselni vzorci, kjer se ustvarjajo skupinski navdihi in kjer se ljudje nenehno učijo, da bi spoznali celoto«. Capra (2007) povzema, da je učna mreža povezujoč življenjski vzorec, ki vključuje različne procese na različnih ravneh. Deluje v odprtem sistemu, ki se sooča z negotovostjo, ki je prilagodljiv in temelji na soodvisnosti vseh udeležencev v interaktivnem procesu učenja. Učenje se uresničuje v odprtem okolju, kjer vsi akterji delujejo avtonomno, v nenehni interakciji z okoljem pri iskanju ravnotežja med organizacijo in okoljem.



- nenehno usklajevanje vedenja (konceptualno mišljenje in jezik),
- nenehno ustvarjanje duševnih podob, misli in pomenov.

Socialne mreže imajo dvojni učinek:

- ustvarjajo ideje in pomenski kontekst,
- ustvarjajo pravila vedenja ali socialne strukture.
- ustvarjajo identiteto posameznika (Capra in Luisi, 2014).

Nonaka in Takeuchi (1995, str. 95–123) ugotavljata, da je mogoče izluščiti znanje posameznikov v organizaciji s pomočjo socialnih interakcij. Čeprav je ustvarjanje znanja individualni proces, sta ojačenje tega znanja in razširjanje znanja družbeni proces med posamezniki. Če želimo pridobiti znanje posameznikov, potem mora na organizacijski ravni organizacija zadovoljiti človeške potrebe in dinamiko teh potreb.

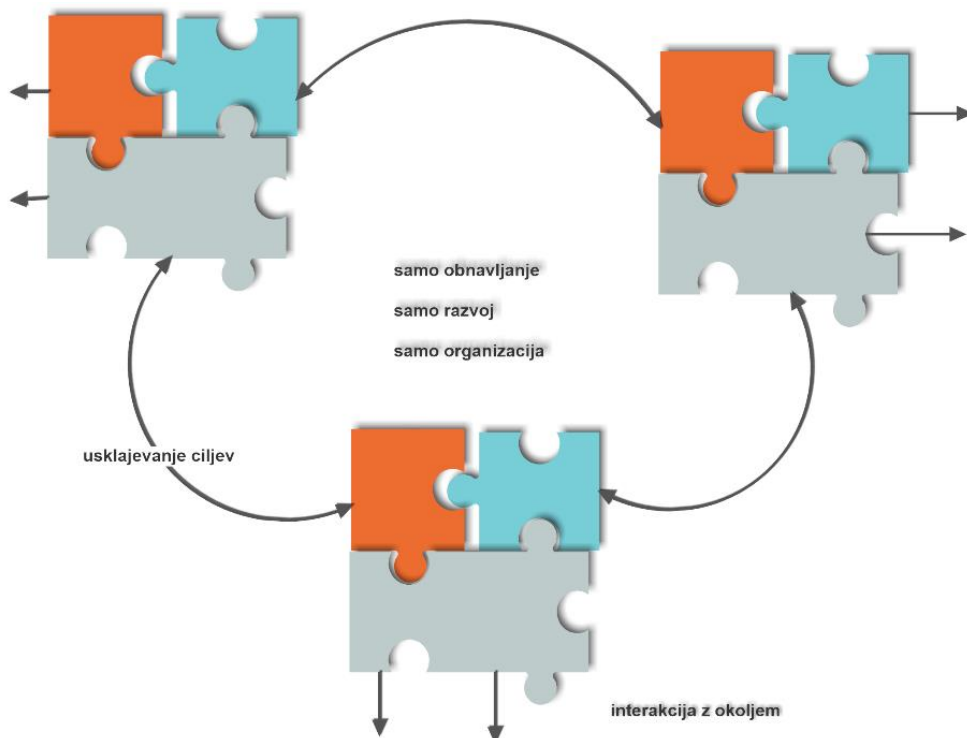
Učenje je izid skupnih vrednot in vizije, ki temelji na kolektivni odgovornosti. Učenje je reflektivno poizvedovanje, skupinsko sodelovanje v odprtih socialnih mrežah in partnerstvih in v okolju medsebojnega zaupanja, ki ustvarja inovacijsko kulturo.

Najbolj učinkovit način spodbujanja učenja v organizaciji je podpora in krepitev skupinske prakse. V organizaciji, ki je živa, je ustvarjanje znanja naraven proces in izmenjava naučenega človeško zadovoljuje. „Delati za organizacijo, katere namen je ustvarjanje znanja je čudovit motiv, ne zato, da bo organizacija bolj dobičkonosna, ampak zato, ker bo naše življenje imelo večji smisel. Znanje (ni) vir ali kapital. To so ljudje (Wheatley, 2007).

V nadaljevanju bomo predstavili nekaj pragmatičnih rešitev organizacije, ki se uči. Koncept fraktalnega podjetja predstavlja proizvodno podjetje, ki je sestavljeno iz majhnih proizvodnih celic ali fraktalnih enot. Te enote je mogoče opisati s posebnimi notranjimi značilnostmi, ki jih imajo fraktali:

- prva značilnost je samo-organizacija, ki predpostavlja svobodno delovanje fraktalov pri organizaciji in izpeljavi nalog. fraktali lahko izberejo lastno metodo reševanja problemov, ki vključuje najugodnejši način izboljševanja procesov.

- druga značilnost fraktala je dinamičnost, ki mu omogoča, da se prilagodi vplivom okolja, ne da bi ga pri tem ovirala organizacijska struktura.
- tretja značilnost fraktala je samo-podobnost, ki jo razložimo kot podobnost ciljev med fraktali in prilagoditev teh ciljev vsaki enoti. to je mogoče doseči s sodelovanjem in usklajevanjem med fraktali. usklajevanje je mogoče, ker vsi fraktali izhajajo iz že naučenega (zgodovinskega spomina), ki omogoča skladnost ciljev.



Slika 23. Koncept fraktalne organizacije

Fraktalno podjetje deluje kot celovita struktura. To uresničuje s pomočjo sodelovanja in usklajevanja med fraktali, ki jih podpira kolektivno sebstvo ali

dediščina (zgodovina) delovanja, ki se izraža kot organizacijska kultura ali način dela, ki je značilen za podjetje.

Strauss in Hummel (1995) ugotavljata, da so fraktali vedno organizirani od spodaj navzgor. Tako gradijo fraktali višje ravni, ki so bolj kompleksne kot njihova raven. Fraktali višje ravni imajo vedno samo tiste zadolžitve v procesu, ki jih ni mogoče izpolniti na nižji fraktalni ravni. To načelo podpira timsko delo med fraktali in spodbuja porazdelitev moči in sposobnosti med fraktali.

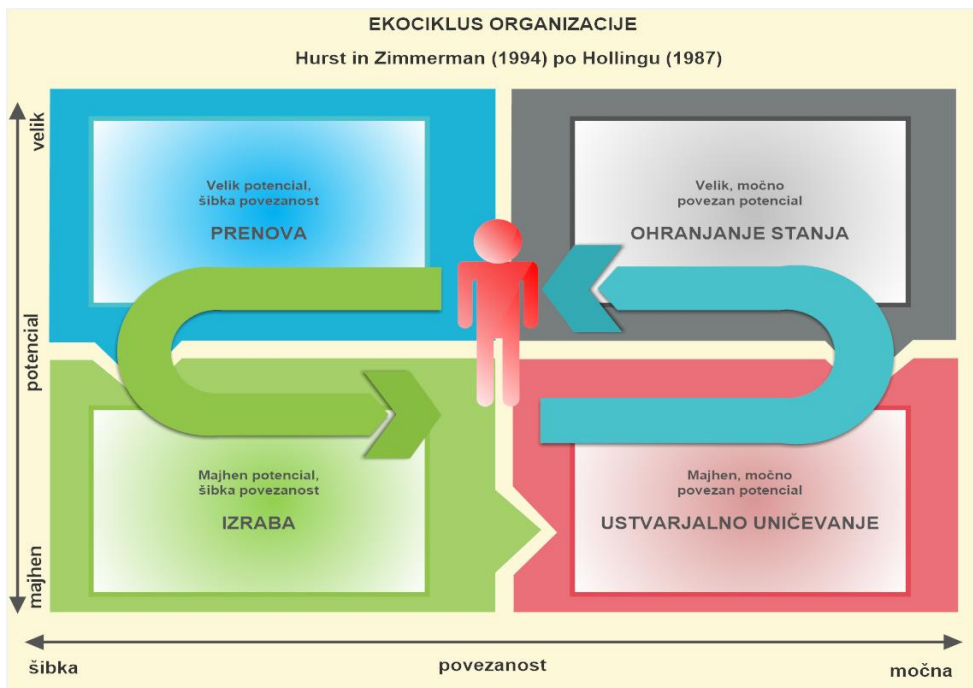
7 CIKLIČNA TEORIJA ORGANIZACIJE

Hurst (1995, str.95) Hurst (2012), je razvil ciklični model organizacije, ki predstavlja zgodovinske in razvoje faze organizacije, ki delujejo ciklično. Ciklični model organizacije tvorijo štiri razvojni koraki, ki imajo svojo časovno dimenzijo:

- **Ustvarjanje in graditev organizacije.** V prvem koraku razvoja se pojavijo številni procesi v organizaciji, ki vodijo k hitri kolonizaciji razpoložljivega trga. Ko se odpre razpoložljiv prostor, to je priložnost na trgu, ga poskušajo pokriti majhne organizacije, ki so dovolj hitre in prilagodljive ter inovativne in ne potrebujejo velikih investicij za svoje delovanje. Ker je dovolj virov na razpolago, je njihova rast skoraj neomejena. Tiste organizacije, ki jim uspe pridobiti več prostora, pritegnejo k sodelovanju organizacije, ki za svoje delovanje potrebujejo redkejša vira in pokrivajo prostor na izjemen in izjemen način. Prostor organizacij se počasi strukturira in deluje stabilno in predvidljivo. Na njem deluje nekaj velikih organizacij, ki delujejo v mreži z manjšimi organizacijami, ki pokrivajo manjše dele prostora, kjer so pogoji za poslovanje bolj izjemni in zapleteni. Prostor se počasi polni in posledica tega je, da je na razpolago vse manj virov.
- **Razvoj in utrjevanje organizacije.** Gosta naseljenost prostora organizacij krepí tekmovalnost med organizacijami in učinkovitost delovanja je vse bolj pomembna. Velike organizacije, ki pokrivajo največ prostora, krepíjo svoje investicijske sposobnosti in delujejo dolgoročno, so visoko hierarhično organizirane in nadzirajo finančne, materialne in intelektualne vire. Mreže v katerih delujejo so prepoznavne in jasno določene s pravili, s katerimi velike organizacije nadzirajo večino virov. V mreži je samo nekaj kanalov po katerih organizacije lahko pridejo do novih virov za poslovanje. Manjše organizacije, ki razpolagajo z redkimi viri in z redkimi znanji, se razvijajo pod okriljem velikih organizacij, ki jih varujejo in izrabljajo

njihove vire tako, da jih vključijo v svoj sistem delovanja. Velike hierarhične organizacije zaradi pomanjkanja virov vse težje obvladujejo prostor, kjer je izraba virov natančno določena in urejena. Grozi jim razslojevanje, ki je posledica delovanja manjših organizacij, ki iščejo bolj inovativne načine za pridobivanje virov in njihovo izrabo.

- **Ustvarjalno uničevanje organizacije.** Prostor organizacije se pričinja razslojevati in pojavijo se priložnosti za njeno prenovo. Vzroki razslojevanja so v močnih in tesnih povezavah med organizacijami na organizacijskem prostoru, ki postajajo toge in vse bolj podprte s pravili. Komunikacijske mreže v katerih delujejo hierarhične organizacije, prenašajo strukturirane in »očiščene« informacije, ki potujejo skozi različna vozlišča preden dosežejo pravega uporabnika. V tem procesu hitro izgubljajo sposobnost prispevati k dodani vrednosti izdelkov in storitev. Prostor organizacij se vsaj delno skrči ali celo izprazni in zasedejo ga nove, majhne organizacije, ki zaznavajo nove priložnosti, vedo kaj hočejo, so prilagodljive in usmerjene. Prostor organizacij postaja izrazito občutljiv in nestabilen in reagira že na majhne spremembe.
- **Prenova organizacije.** Nove organizacije iščejo inovativne načine za izrabo virov, ki so se sprostili z razslojevanjem velikih hierarhičnih organizacij. Združujejo se v komunikacijske mreže, ki so zelo nestabilne in občutljive. Organizacije, ki so dovolj inovativne, preživijo in pričnejo utrjevati komunikacijske mreže v katerih delijo vire z drugimi organizacijami in tako ohranjajo svojo prilagodljivost in inovativnost.



Slika 24. Ciklična teorija organizacije

Danes se uspešno prenavljajo samo tiste organizacije, ki so sposobne svoje delovanje nenehno izboljševati, zaznavati nove priložnosti za zadovoljevanje potreb, pričakovanj in želja kupcev, odjemalcev in potrošnikov in jih uresničevati v realnem času. Prenova ni več možnost, je nujnost za preživetje na trgu, saj si ciklične faze bliskovito sledijo, se prepletajo in spreminjajo v skladu z nepopolnim trgom, ki razpolaga s popolnimi informacijami.

Organizacije so pravzaprav, samo lokalna tvorba, to je sub sistem družbenih institucij. Institucije ustvarjajo prepričanja, pravila in norme, s katerimi ustvarjajo organizacijske strukture, organiziranost in organizacijsko vedenje v konkretnem okolju. Institucionalni teoretiki trdno zagovarjajo stališče, da institucionalizirano okolje lahko zelo močno vpliva na razvoj formalnih struktur organizacije, pogostejše močnejše kot trg (Anagnostopolous in drugi,

2010). Organizacije ne delujejo v praznem prostoru. Obvladovati morajo množstvo zunanjih vplivov, kot so kulturne razlike, zakoni, pravila, norme, in druge vplive, ki jih ustvarjajo kupci, odjemalci, delničarji in razne družbene agencije. Skladnost organizacije s potrebami institucionalnega okolja, jim ustvarja legitimnost, zmanjšuje negotovost in povečuje možnost njenega delovanja (Berthold, 2016).

Kot ugotavlja Hurst (1996) se inovativne strukture v organizaciji, ki nastajajo v prvi in drugi fazi razvojnega ciklusa, legitimirajo v institucionalnem okolju. Razvojni cikel organizacije, je močno odvisen od okolja. Če se organizacija v svojem razvoju ne prilagodi okolju, propade, ker ni sposobna zadovoljiti potreb, ki jih narekuje notranje in zunanje okolje in ker si ni sposobna pridobiti virov, ki jih potrebuje za svoje delovanje. To pomeni, da se cikel organizacije lahko zaključi v katerikoli razvojni fazi. Vzrok je lahko tudi v tem, da organizacija, ko se institucionalizira, ne ohranja inovativnega potenciala svoje strukture in v okolju, kjer je inoviranje nujnost, ni skladna z okoljem.

Novodobne organizacijske teorije se osredotočajo na proučevanje kontingentne paradigme organizacije, ki izhaja iz predpostavk, da organizacija ne deluje v praznem prostoru, da je odvisna od virov, ki jih potrebuje za svoje delovanje, zato je za njeno preživetje predvsem pomembno, da se institucionalizira. Institucionalizacije je proces, ki se dogaja na idejni ravni, ko organizacija išče skladnost svojih vrednot, svojega poslanstva, svojih pravil delovanja z družbenim in kulturnim okoljem in ko pri svojem delovanju spoštuje pravila, ki jih postavljajo različne regulatorne družbene inštitucije.

Procesi institucionalizacije na različnih ravneh, se dogajajo na »organizacijskem polju«, kjer se dogajajo družbene in institucionalne spremembe, ali pa različni politični procesi, ki jih sprožijo organizacije s skupnimi interesi. Organizacijsko polje zajema pomene in razmerja, družbene

funkcije, tematske interese, prevlado moči in statusov, moči in kognitivnih struktur in strukturirano predstavljanje (mreženje) (Machado-da-Silva, 2006).

Kot primer lahko predstavimo vpliv Covida-19 na spremembo organizacijskega polja. Družbene institucije so se na različne načine odzvale na epidemijo in vpeljale različne regulatorne mehanizme, ki so najpogosteje začasno omejili dostop do virov, ki jih organizacije potrebujejo za svoje delovanje. Vzporedno so se odvijali politični procesi, ki so združevali organizacije, ki imajo skupne interese.

Epidemija je spremenila način zagotavljanja virov iz okolja, spremenila je delovanje organizacij, ki so se odzvale z novimi načini organiziranosti (delo na domu, prehod na delovanje po internetu, delo od doma, delitev nalog, nove oblike nadzora, prostorska porazdelitev delovanja v kombinacijami z delovanjem v digitalnem prostoru) in številne organizacije se bodo v prihodnosti soočile z motnjami v svojih razvojnih fazah (Hwang in Hoeller, 2020).

8 ODLIČNI POSAMEZNIK

Na ravni posameznika ni stanje nič bolj rožnato. Nenehno se krepi pritisk na njegovo produktivnost in delo postaja osrednji cilj in smisel življenja. Stresna stanja so dejstvo, saj pritisk na produktivnost vedno znova ruši razmerje med delom in osebnim življenjem (Beder, 2005:256). V zadnjih petdesetih letih se je poslovno okolje organizacij bistveno spremenilo. Spremembe so se resno začele z razvojem humane paradigme medčloveških odnosov, ki so jo v proučevanje organizacije vpeljali Roethlisberger in Dickson (1939), Mayo (1945) in Homans (1950) z odmevnimi *Hawthorne studies*. Družbena odgovornost organizacij je postala pomemben faktor uspešnosti organizacije.

Pritisk družbene odgovornosti je pospešil razvoj sodobne organizacije, ki je družbeno odgovorna številnim deležnikom, to je vsem, s katerimi kakorkoli sodeluje. Organizacija, ki je želela biti uspešna pri zadovoljevanju potreb, pričakovanj in želja kupcev, je morala razviti novo organizacijsko paradigmo delovanja, ki je temeljila na fleksibilnosti delovanja v hitro se spreminjajočem okolju in na prilagodljivosti novim, bolj učinkovitim načinom poslovanja. Mnoge organizacije so opustile hierarhični način delovanja in odločanja in strogo ciljno načrtovanje po metodi od zgoraj navzdol in razvile bolj »organske« načine organiziranosti. V slovenskem prostoru se ti procesi v zadnjem obdobju močno krepijo, včasih tudi s poskusi uveljavljanja »pravega« načina organiziranosti, ki izhaja iz koncepta »zamenljivosti« vseh virov, tudi človeka, čeprav predstavlja osrednji vir uspešnosti organizacije na trgu.

Razlogi za razvoj »humane« paradigme moderne organizacije niso zgolj humanistične narave (Ambrož, 1998). Najmočnejši razlog za spreminjanje načina organiziranosti tiči v hitrih spremembah s katerimi se soočajo vse organizacije in podjetja. Hitre spremembe izničijo še tako dobro pripravljene poslovne načrte in strategije, zato postajajo ljudje in njihovo znanje edino zagotovilo, da se bo organizacija učinkovito odzivala na spremembe na trgu. Hkrati z organizacijskimi spremembami se spreminja način vodenja

organizacije. Vodstvo organizacije mora biti sposobno hitro oceniti spremembe, jih usmerjati in jih upravljati v skladu s cilji organizacije. Ker so spremembe hitre in kompleksne, jih vodstvo ne more neposredno obvladovati. Zato je v modernem poslovnem svetu pomembno spremembe zaznati, jih razumeti in jih takoj vključiti v delovanje organizacije (Hatch in Cunliffe, 2006, str. 314).

O tem je intenzivno razmišljal že Taylor (1911), ko se je soočil s problemom produktivnosti v organizacijah, kjer je bil zaposlenih veliko število delavcev, ki so imeli pomanjkljiva znanja in velike težave pri sporazumevanju. Taylor (1911) se je lotil reševanja problema tako, da je izuril posameznika, poenostavil njegovo nalogo in tako vzpostavil učinkovit sistem za komuniciranje. Standardiziral je delovno nalogo in vzpostavil učinkovit nadzor v proizvodnji (Ambrož in Mihalič, 1998, str.141). Taylorjeve ideje o načinu poslovanja, ko je vodja spremljal način del in določal izboljšave za vsakega delavca posebej, so delovale zelo dobro v pogojih množične proizvodnje in potrošnje. Vodje so spodbujali produktivnost in ustvarjali tisoče delovnih mest za priučene delavce. Psihologija delovanja organizacije je bila dokaj enostavna, saj je desetletja dajala rezultate po načelu nagrajevanja in kaznovanja (korenčka in palice).

Okolje organizacij se je skozi desetletja korenito spreminjalo. Poslovne funkcije in procesi so postajali vedno bolj zapleteni in kazala se je potreba po kakovostnem znanju in načinu organiziranosti, ki bo omogočil izrabo tega znanja. Prepoznavanje pravih problemov je bilo v kompleksnem okolju mogoče reševati samo še na celovit, holističen način, ki ga posameznik ni obvladoval (Rock, 2006). Že Gantt (1928) je ugotavljal, da bo potrebno funkcije v organizaciji organizirati drugače, da bo lažje hitro in učinkovito reševati kompleksne probleme. Razvil je model, ki ga je imenoval »avtorska kompleksnost« v katerem so vodje pripravljali delo za delavce in reševali kompleksne probleme, da so lahko delavci brez večjih motenj opravljali svoje delo. Prvi poskus timskega dela še ni spremenil birokratske

logike delovanja. Posameznik je še vedno igral pasivno vlogo. Model je kljub temu že omogočal sodelovanje znotraj določenega procesa in bolj kompleksno reševanje problemov. Kljub temu so že ob nastanku kazale pomanjkljivosti modela, saj zaradi časovne stiske ni bilo dovolj možnosti za resno kompleksno analizo problemov, kar je še vedno povzročale motnje v poslovnem procesu.

Follet (1941) je storila velik korak naprej, ko je v razumevanje vodenja procesov v organizaciji vpeljala pojem voditeljstvo (*angl. Leadership*) in pojem skupnega interesa. Vpeljala je tudi pojem reda (»zakon okoliščin«), ki je posledica delovanja zunanjih okoliščin na organizacijo. Po njenem se lahko skupine, ki imajo različne interese tudi različne poglede na izzive, ki so pred njimi, kar jih ne ovira, da bi se sporazumele o načinu reševanja skupnih problemov. Šola humanih odnosov v šestdesetih letih prejšnjega stoletja je nadaljevala z razvojem koncepta Mary Folett, ki je učinkovitost organizacije povezoval s samorazvojem posameznika, ki sodeluje z drugimi na osnovi skupnih interesov, ki so pogojeni z okoliščinami, to je s potrebami, željami in pričakovanji kupca. Šola humanih odnosov izvira iz načel humanizma, ki izhaja iz prepričanja v avtonomijo in svobodo posameznika. Humanistični pristop poudarja zlasti posameznika in njegove specifične človeške potrebe in ima naslednje značilnosti:

- človekova narava je v svojem bistvu dobra,
- posameznik je svoboden in avtonomen in odloča samostojno,
- človek ima neomejene možnosti napredka in razvoja,
- samopodoba posameznika ima v njegovem razvoju osrednjo vlogo,
- posameznik teži k samouresničenju,
- vsak posameznik določa svojo realnost,
- posamezniki so odgovorni sebi in drugim.

Humanistična načela so služila kot osnova za teoretične pristope na področju psihologije, izobraževanja in organizacijskih teorij. V psihologiji se je humanizem pojavil kot odgovor na determinizem v Freudovi psihoanalizi in

kot odgovor na zanemarjanje čustev in svobodne volje v vedenjskih teorijah. Enega največjih prispevkov k humanistični psihologiji je dal Abraham Maslow (1970) z razvojem koncepta »samouresničenja«, ki ga je opisal kot: »polno izrabo vseh sposobnosti, talentov in potencialov...« (Maslow, 1970, str. 150). Njegov koncept temelji na lastnostih, ki so značilne za posameznike, ki težijo k samouresničenju:

- pripravljenost sprejeti tveganje,
- sposobnost sprejemati svojo osebnost in osebnost drugih ljudi,
- refleksija izkušenj, ki so podlaga za sprejemanje drugačne realnosti.

Tudi ta koncept z razvojem kompleksnega in nepredvidljivega okolja ne pojasni celovite vloge posameznika v njem. Model osebnega razvoja, izhaja iz poglobljene analize odnosov, ki pa se v praksi zaradi pomanjkanja časa nikoli ne izpelje. Pogosto se dogaja, da so samo razvojne težnje posameznika ustvarijo popolnoma nasprotno učinke. Tisti posamezniki, ki imajo še neizrabljene potenciale, zapustijo organizacijo in jih poskušajo izrabiti drugje. Poleg tega menedžerji ugotavljajo, da s prepričevanjem ne bodo uspeli vključiti ljudi v procese sprememb, tudi, če jim bodo nenehno posredovali povratne informacije o njihovem vedenju.

Težave humanističnega pristopa so izhajale zlasti iz iskanja načina, kako članom organizacije razložiti, da njihovo ravnanje ni učinkovito in ni uspešno in pri tem celo pričakovati, da jih bo to spodbudilo k bolj učinkovitemu vedenju in ravnanju. Humanizem dejansko poudarja »tukaj« in »sedaj«, zato je kot razvojni model preveč kratkoročno usmerjen in ne podpira postavljanja dolgoročnih vizij in poslanstva organizacije. Zanj je tudi značilno, da poudarja sebičnost. Lindemann (2019) v humanističnem pristopu vidi priložnost za spoj med kratkoročnim humanistični konceptom in dolgoročno usmerjenimi spremembami družbenega reda.

Res je, da inovativnosti v organizaciji ni mogoče načrtovati vnaprej, kaj šele napovedovati. Iz preteklega vedenja, ki je običajno zapisano v kolektivnem

spominu organizacije, zelo težko napovedujemo, kaj bo v prihodnosti inovativno in kaj ne. Načrtovanje in upravljanje inovacij, jih zavira in ustvarja racionalno okolje, ki že po definiciji ne more biti inovativno. Inovacija je izid kaotičnega in kompleksnega poslovnega okolja in prispeva k razumevanju tega okolja in k aktivnemu sodelovanju v njem. Za inovativno delovanje v organizaciji je potrebno izpolniti določene pogoje. Prvi pogoj je možnost, da posameznik deluje avtonomno, kar v temeljih spreminja hierarhično strukturo organizacije, ki je še v današnjem poslovnem svetu prevladujoč organizacijski vzorec. Drugi pogoj je, da posameznik deluje neodvisno, to je brez omejitev, ki lahko zavirajo razvoj in izpeljavo novih idej. Tretji pogoj je v konkretnem poslovnem okolju najtežje uresničiti, saj temelji na medsebojnem sodelovanju akterjev pri doseganju skupnega cilja (Gerken, 1992, str. 13). Inovativnost se krepi, če ima posameznik dovolj svobode in možnosti, da rešuje probleme bolj celovito in na bolj abstraktni ravni. Imeti mora dovolj časa, da idejo domisli in jo tudi uporabi. V tem procesu so izjemnega pomena sodelovanje z drugimi ljudmi, inovacijsko okolje, ki je v izrazitem nasprotju z vodenjem moderne organizacije, to je z nadzorom, pristojnostmi in odgovornostjo. Inovativno okolje zavrača vodstveno birokracijo, administrativne postopke in hierarhični način izpeljevanja ciljev organizacije. Inovacija pomeni delati nekaj, kar si nihče drug ne upa. Ne glede na to, to ne pomeni, da je potrebno ukiniti vsak nadzor, odgovornosti in merjenje doseganja ciljev. Vprašanje inovativnosti je staro že vsaj eno stoletje in izhaja iz potrebe nenehno ugotavljati ali je posameznik izrabil vse svoje potencialne ali ne v procesu doseganja ciljev organizacije. Potreba po izrabi potencialov je sprožila dva med seboj si nasprotujoča procesa: delavci so hoteli čim več zaslužiti in čim manj delati, lastniki in vodje so hoteli iz delavca iztisniti čim več za čim manjše plačilo.

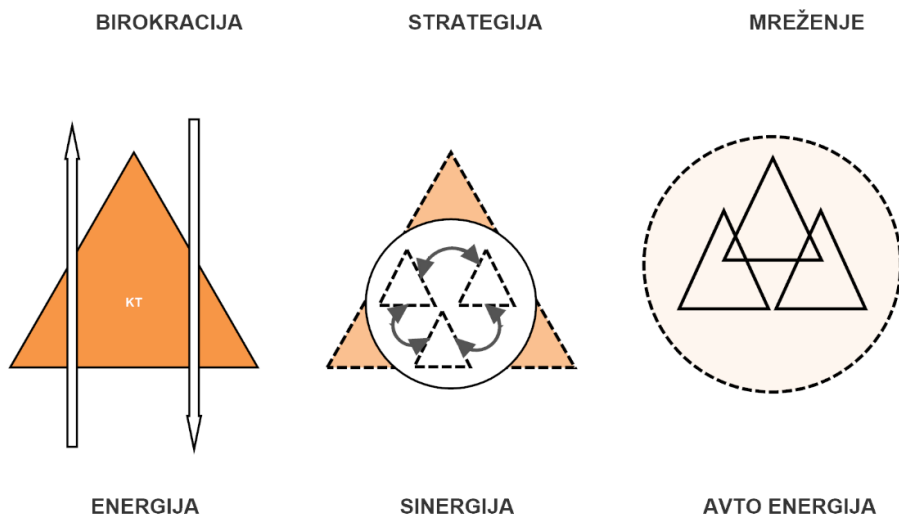
V predhodni razpravi smo opisali nekaj organizacijskih pristopov, katerih cilj je bil najti način za čim bolj učinkovito izrabo potencialov, ki jih ima organizacija s poudarkom na izrabi potencialov človeka, posameznika v organizaciji (podrejanje ciljem, motivacija delavcev, polnomočje,

spodbujanje...). Nekoč so vodje merili količino dela, ki je dodajalo novo vrednost organizaciji, danes poskušajo meriti znanje, ki dodaja vrednost organizaciji. Novost je zlasti v tem, da je ta naloga v vedno bolj kompleksnem okolju še težja. Razvoj znanja je danes osrednjega pomena na ravni celotne družbe in ne samo na ravni organizacije.

Jacques in Cason (1994, str. 6) ugotavljata, da je mogoče o izrabi potenciala posameznika govoriti samo v širšem družbenem in organizacijskem kontekstu, ker šele na tej ravni lahko zaznavamo učinke izrabe znanja. V splošnem industrijskem okolju je bilo mogoče ugotavljati produktivnost s časom izdelave izdelkov in s časom posredovanja storitev na določenem prostoru. Najmanj so bili produktivni delavci, ki so delali najbolj počasi. V moderni organizaciji se ta prepričanja korenito spreminjajo, ker merilo produktivnosti postaja najboljši delavec. Njegovo znanje postaja merilo znanja drugih delavcev. Sedaj je znanje na razpolago drugim delavcem v socialni mreži in osrednji vir inovacij na ravni organizacije in na ravni organizacijskih mrež. Pri tem velja pripomniti, da tudi potreba po razvoju inovacijske kulture ne izhaja iz neke potrebe po razvoju humanih odnosov. Cilji spremembe organizacijske paradigme, ki spodbuja inovativnost, so zlasti ekonomske narave, saj so v ekonomiji znanja produktivne samo tiste organizacije, ki proizvajajo nove ideje in novo znanje. Razvoj, ki je usmeril pozornost od izdelka k ideji ni bil enostaven. Spremljale so ga različne organizacijske in vsebinske spremembe v organizaciji in na ravni družbene skupnosti.

V hierarhični organizaciji se je tok informacij usmerjal po hierarhični lestvici navzdol, tok povratnih informacij o doseženih ciljih pa navzgor. V tem dvosmernem toku je vodstvo načrtovalo, strokovnjaki so razmišljali in delavci so delali v skladu z jasno postavljeno strategijo. Zaradi vse bolj spremenljivega okolja, je hierarhijo počasi zamenjala heterarhija, ki je preusmerila informacijske tokove. Vodstvo, strokovnjaki in delavci so se povezovali po sinergijskem načelu, da so dosegli skupni cilj. V zadnjem času se informacijski

tokovi usmerjajo in uresničujejo v mreži komunikacij, v kateri imajo vsi udeleženci dostop do informacij. To jim omogoča inovativno delovanje, izmenjevanje informacij in združevanje v skladu z dogovorjenimi cilji.



Slika 25. Razvoj razslojevanja organizacijskih struktur v organizacijskih teorijah

Spodbujanje razvoja inovacijskega potenciala v organizaciji predstavlja velik izziv na področju organiziranosti, še zlasti glede pretoka informacij in razvoja komunikacijskih mrež. V klasični organizaciji vodstvo organizacije vodi prepričanje, da nadzor nad razvojem idej vpeljuje določen red in spodbuja delavce k inovativnemu delovanju, še posebej takrat, ko se inovativne ideje nagrajujejo. V resnici se dogaja prav nasprotno. Organizacijske mreže, ki trenutno prevladujejo v organizaciji in so obremenjene preko svojih zmogljivosti, sprožajo stanje v katerem delavci ustvarjajo vse manj idej. Logično je namreč, da nekdo, ki dalj časa dela preko svojih zmogljivosti, nima časa za razmišljanje in za preskušanje in ustvarjanje novih idej. K temu prispeva tudi sistem nagrajevanje idej, ki nagrajuje samo inovativne dosežke posameznika. Tako nagrajevanje v organizaciji ne spodbuja izmenjave idej in informacij in ne prispeva veliko k krepitevi inovacijskega potenciala. Ne

nazadnje je za vsako neuspešno realizacijo ideje »kriva« skupina, ki ni podprla realizacije ideje posameznika.

Rešitev tega problema vidim v ustvarjanju inovativne kulture organizacije, ki ne nagraduje lastništva idej ampak nagraduje po eni strani izboljševanje idej drugih in po drugi strani posredovanje idej v komunikacijsko mrežo. Heroji niso več tisti, ki imajo ideje in varujejo lastno znanje, heroji so tisti, ki spodbujajo pretok idej in dajejo svoje ideje v komunikacijsko mrežo tako, da so na razpolago drugim, ki jih lahko nadgrajujejo, dopolnjujejo ali spreminjajo in obratno.

Novodobni heroji, to je izmenjevalci in posredniki idej, so osrednjega pomena za aktivno vzpostavljanje kulturnega okolja, ki spodbuja pretok idej in inovacij v organizaciji. Izhodišče celovitega inovativnega delovanja je v razslojevanju struktur organizacije, ki postajajo manj zamejene in bolj prepustne. Pretok informacij je zato mnogo večji in njihovi uporabniki lažje dostopajo do njih. Razslojevanje struktur pa ima tudi negativne učinke, saj zmanjšuje občutek varnosti in stabilnosti delovanja, ki vpliva na zaupanje v organizacijo in na pripravljenost njenih članov, da tvegajo pri doseganju ciljev organizacije. Kwantes in drugi (2007) podpirajo idejo, da je ustvarjanje drugačne kulture organizacije izhodišče za višjo učinkovitost posameznika, tudi na področju inovacij. Njihove raziskave kažejo, da sta osebna učinkovitost članov vodstva in učinkovitost vodstvenega tima organizacije tesno povezana z organizacijsko kulturo, saj korelacija med osebno učinkovitostjo in organizacijsko kulturo pojasni 24 % variance in korelacija med učinkovitostjo vodstvenega tima in organizacijsko kulturo pojasni 40 % variance.

Organizacijska kultura je po eni strani splet različnih poslovnih praktik, po druga strani pa splet vrednot, ki osmišljajo delovanje posameznika v sklopu določene organizacijske kulture. V letu 2002 sem raziskoval korelacijo med dimenzijami organizacijske kulture in vrednotami posameznika z namenom, da bi ugotovil zvezo med vrednotami in razvojem inovativne organizacije. V

raziskavi je sodelovalo 670 anketirancev in anketirank iz vseh struktur treh srednje velikih industrijskih organizacij v Sloveniji.

Tabela 4. Vrednotna podlaga inovacijskega potenciala

	vklučenost	procesi	poslanstvo	prilagodljivost
1	odgovornost	dosežki	tveganje	zabava
2	enakost		položaj	ekologija
3	ustvarjalnost		zabava	ustvarjalnost
4	poštenje		red	

Z dimenzijo vključenost, ki je kazalec neposredne vključenosti zaposlenih v inovativno delovanje, je v najvišji korelaciji vrednota odgovornost. S prehodom iz hierarhičnega delovanja organizacije v heterarhično delovanje, se spremeni tudi odgovornost članov organizacije. V hierarhičnem modelu je bila odgovornost povezana s položajem v hierarhiji. V heterarhičnem modelu je odgovornost povezana z delovnim mestom posameznika, to je z vsebino njegove naloge in ne z njegovim položajem. Odgovornost je dejavnik organizacije, ki ga je mogoče uresničevati samo v okolju, kjer veljajo enaka pravila za vse člane organizacije. Enakost je edino izhodišče za to, da se člani organizacije čutijo neposredno odgovorne za svoje delovanje v skladu s poslanstvom in cilji organizacije. Organizacija, ki vrednosti osebno odgovornost in enakost vseh članov organizacije, spodbuja ustvarjalnost in pravično delitev in tako vzpostavlja pogoje za aktivno vključenost članov organizacije v vse njene aktivnosti in krepi zaupanje med njimi.

V klasični organizaciji, ki deluje po funkcionalnem načelu, so dosežki posameznih funkcij predpisani in znani vnaprej. V moderni organizaciji, ki deluje kot mreža komunikacij ali kot splet procesov, imajo dosežki drugačno vlogo. Mogoče jih je vrednotiti šele potem, ko se dejansko zaključijo. Ker procesi presegajo funkcije in se povezujejo v mreže komunikacij, so dosežki običajno splet uspešnega delovanja posameznika v komunikacijski mreži v sklopu različnih procesov. V moderni organizaciji poslanstvo nadomešča podrobno strateško načrtovanje, ki je značilno za klasično organizacijo v relativno stabilnem okolju. Poslanstvo organizacije je dinamični koncept, ki ga

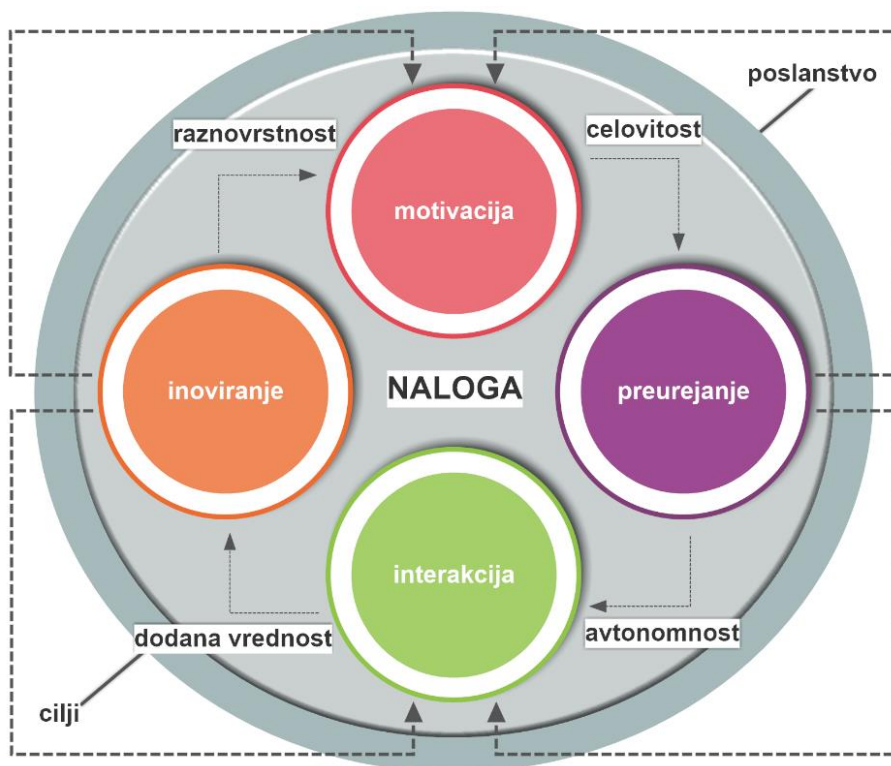
soustvarjajo vsi člani organizacije, ki prevzemajo osebno tveganje, si določajo dinamični položaj v heterarhiji in ustvarjajo razpoloženska stanja, ki jim pomagajo pri iskanju smisla lastnega delovanja.

Racionalno poslovanje v klasični organizaciji je izhajalo iz stroge delitve dela in funkcij in s tem tudi iz racionalno delitve delovnih nalog in drugih aktivnosti. Notranje in zunanje okolje moderne organizacije je vse prej kot racionalno, zato ga je mogoče obvladovati na povsem drugačen način. Ridderstråle in Nordström (2004, str. 253) predlagata odmik od preurejanja organizacije k sproščanju njenih energijskih potencialov. V moji raziskavi so anketiranci povezali prilagodljivost, ki je izid ustrezne rabe inovacijske energije v moderni organizaciji, s pozitivnim razpoloženjem. Posebej so poudarili trajnostni pristop k razvoju in ohranjanju organizacije, ki je prijazna do okolja in potrebo po sproščanju ustvarjalnih potencialov. Tudi moja raziskava je potrdila ugotovitev, da je preživetje organizacije v prihodnosti povezano z razvojem inovacijskega potenciala v organizaciji.

Z nastankom krize, prihaja čas za ustvarjanje nove organizacije, ki jo bodo poganjale nove energije in čustva. Preurejanje organizacije s premetavanjem predalčkov in povezav med njimi daje pozitivne kratkoročne učinke, vsekakor pa je neučinkovito, če je njen cilj samo organizacijska učinkovitost. Ker se okolje organizacije v okolijskem, družbenem in duhovnem smislu hitro spreminja, se spreminja tudi poslanstvo organizacije. Samo pravo poslanstvo združuje člane organizacije, osmišlja delovanje organizacije in zagotavlja njeno prepoznavnost na popolnem trgu. To je zlasti naloga vodij prihodnosti, ki bodo uspešni, če bodo znali združiti intelektualni, socialni in kulturni kapital organizacije, ga podpreti z najnovejšimi tehnološkimi rešitvami in tako izrabiti njen inovacijski potencial. Organizaciji bo potrebno vdihniti dovolj kinetične energije, da ustvarjalno združevala motive in interese posameznika, njegov čustveni potencial in intelektualni potencial in organizacijsko okolje v procesu zadovoljevanja potreb in pričakovanj kupca.

Organizacije so v preteklosti uporabljale sposobnosti zaposlenih in proizvajale skupne identitete. Sposobnosti so plačevale z denarjem in to je zadostovalo. Danes morajo plačevati sposobnosti, ustvarjati inovativno okolje in poslanstvo, ki temelji na pravih vrednotah, ki je dovolj privlačno, da privabi nadarjene in sposobne ljudi, ki ga lahko uresničijo. Sennett (2003, str. 223) meni, da tudi to ni dovolj. Organizacije bodo morale zaradi vse bolj naraščajoče neenakosti in negotovosti, ki jo prinaša, krepiti samospoštovanje svojih članov in oblikovati organizacijsko kulturo, ki bo razvijala medsebojno spoštovanje med člani organizacije in krepila zaupanje kupcev in potrošnikov.

Osnova za uspešno tekmovanje moderne organizacije na trgu je vsekakor znanje, zato se mora organizirati tako, da je jasno kako ga uporabiti, da lahko doseže svoje cilje. Vodstva modernih organizacij se zato soočajo z izzivom, kako spremeniti klasično paradigmo organizacije. Raziskava je pokazala, da se paradigma klasične organizacije bistveno razlikuje od pričakovane paradigme zlasti v tem, da posameznik v organizaciji prevzema aktivno vlogo. Na racionalni ravni to pomeni prevzem odgovornosti, na čustveni ravni pa to pomeni razvoj odnosov, ki temeljijo na strasti do naloge, do poklica in do dela v organizaciji.



Slika 26. Sodobna paradigma DM

Posameznik sprejema težko in zapleteno nalogo, ki je večplastna, saj združuje inovativno, organizacijsko in razpoložensko komponento. Te tri komponente v klasični organizaciji nadomeščajo s pravili podprti in več ali manj predpisani načini delovanja, ki jih neposredno usmerja vodstvo organizacije. V moderni organizaciji to vlogo prevzema posameznik, ki se organizira v skladu z okoliščinami, aktivno sodeluje v komunikacijski mreži in izmenjuje znanja z drugimi člani organizacije in z njenimi partnerji in deluje tako, da mu naloga predstavlja vir zadovoljstva in izziv osebnega razvoja (Ambrož, 2002).

Avto energija, ki jo v delovanje organizacije usmerja posameznik se spreminja v sinergijo v komunikacijski mreži organizacije. Sinergijski učinki komunikacijske mreže se uresničujejo v poslanstvu organizacije i v

zadovoljstvu kupca. Usmerjanje energije k pravimi ciljem in izzivom ima samo en namen: izrabo pravih idej, ki so običajno izid pravih in pravočasnih informacij, krepitev tekmovalne sposobnosti organizacije krepitev in ohranjanje zadovoljstva kupca. Pretok pravih informacij v organizaciji omogoča komuniciranje med zaposlenimi, vodstvom, partnerji in kupcem. Klasična piramidalna organizacija je delovala kot dvosmerni tok informacij: povelja v obliki informacij po piramidi navzdol, povratna informacija po piramidi navzgor. Moderna mrežna organizacija spreminja tok informacij: vse izvirne informacije pošilja v komunikacijsko mrežo, kjer so dostopne tistim, ki jih potrebujejo, da lahko ustvarjajo nove ideje, ki se razvijejo v nove izdelke in storitve. Dostopnost informacij moderna organizacija uresničuje:

- z vključenostjo v tok informacij. Informacije so neposredno dostopne vsem, ki jih potrebujejo,
- z doslednim prenosom informacij. Informacije imajo pravo vrednost, če ne izgubijo svoje vsebine, ko se prenašajo do uporabnikov,
- s pravočasnim prenašanjem informacij. Informacija dodaja vrednost samo v primeru, da je pravočasna. Tisti, ki imajo informacijo jo morajo takoj prenesti tistim, ki jo potrebujejo. Informacijski kanali niso neposredno povezani s statusnimi kanali, ker obstaja možnost, da le ti spremenijo vsebino in pomembnost informacij,
- z namenom informacij. Informacije se porazdeljujejo glede na namen in glede na uporabnost v procesu. Vsebina informacij mora urejena tako, da je razumljiva tistim, ki jo neposredno potrebujejo pri svojem delu (Sharan, 2004, str. 144).

Informacije so močno orodje za komunikacijo pravih vsebin. Tok informacij je potrebno organizirati tako, da ga je mogoče spremljati, meriti, izboljševati in ponoviti, če je to potrebno. Tok informacij, ki teče v skladu s potrebami po informacijah, krepi zaupanje med člani organizacije, poraja nove ideje o tem, kako je potrebno reševati izzive in krepiti zadovoljstvo kupca. Prost pretok pravih informacij se vedno začne in konča pri kupcu, ki določa njegovo

vsebinsko, teče skozi vse strukture organizacije, oblikuje poslovne procese in jih povezuje v sistem, ki zadovoljuje kupca.

Sodobna organizacija, ki jo je že Capra (2003) opredelil kot komunikacijsko mrežo, je zlasti mreža znanj, ki ustvarja nove ideje, jih osmišlja v izdelke in storitve in jih čim hitreje pošilja na popolni trg, ki nenehno ustvarja nove priložnosti za realizacijo novih idej. Komunikacijsko mrežo moderne organizacije oblikujejo nadarjeni posamezniki, ki ustvarjajo novo znanje in ga nenehno nadgrajujejo v različnih oblikah skupinskega dela. To organizaciji omogoča fleksibilno delovanje in prilagajanje spremenljivim tržnim okoliščinam.

Spremembe na ravni organizacije sprožajo spremembe tudi v zasebni sferi delovanja posameznika in spremembe v družbeni strukturi. Uspešno delovanje na ravni organizacije spreminja življenjski slog posameznika. Meje med delovnim in prostim časom, ki so bile značilne za industrijsko dobo izginjajo. Delo ni več časovno omejena služba in ne predstavlja fizično določenega in z nalogami omejenega delovnega mesta. Delo zaznamuje poklic, ki ga usmerja poslanstvo. Delo je vir čustvenega zadovoljstva in zmanjšuje potrebo po drugih oblikah čustvenega zadovoljevanja (Ambrož, 2002).

Na geografski in družbeni ravni izginjajo strukture, ki so ustvarjale družbeno kohezijo in stabilnost kot so soseske, bivalne skupnosti in majhna mesta. Nadomeščajo jih strukture, ki spodbujajo individualnost, mobilnost, potrošništvo, razvoj in nenehne spremembe (Grey po Sale, 1996: 213). Moderna organizacija kot produkt nastajajoče potrošniške družbe spreminja vsebinsko etičnega odnosa, ki temelji na pravičnosti, tradicionalni skupnosti in humanem odnosu. Opraviti imamo z novo ideologijo: kolonizacijo vseh življenjskih sfer, ki so bile nekoč veljale za zasebne in nedotakljive (White, 1995: 124). Vračanje k razredni družbi je dejstvo. Skupnost je pozabljena.

Kraljuje individualizem. Sebičnost in požrešnost, ki ju spremlja vse hujša osamljenost, je cena, ki jo plačujemo vsi.

Dualna struktura zaposlitvene populacije je že dve desetletji značilnost vseh modernih organizacij. Na enem družbenem polu so delavci, ki predstavljajo najboljše, kar ima družba, na drugi strani pa imamo mnogo bolj številno in heterogeno populacijo, ki jo sestavljajo delno zaposleni, pogodbeno zaposleni, občasno zaposleni in nezaposleni delavci. V središču pozornosti so zlasti nadarjeni delavci, ki so sposobni voditi in upravljati visoko kompleksne in avtomatizirane sisteme. Formalna organizacija dela in standardizacija kompleksnih nalog v takem okolju nista učinkovita, saj ga lahko obvladujejo le ljudje, ki delujejo samostojno in samoiniciativno in se lahko kadarkoli vključijo v različne delovne skupine pri reševanju kompleksnih problemov in prevzamejo neposredno odgovornost za svoje naloge. Kljub formalni delitvi dela, so delavci prepuščeni lastni presoji in načinu dela, kjer morajo nenehno odločati in prevzemati neposredno odgovornost za svoje odločitve. Nadzorni mehanizmi, ki so učinkovito delovali v klasični organizaciji, so za nadzor »učenih delavcev« popolnoma neuporabni, zato je razmišljanje o tem, kako jih učinkovito vključiti v delovne procese nenehno v središču pozornosti. Gorz (1988, str. 66) je že pred dvema desetletjema slikovito opisal delavca novega tipa, ki je produkt informacijske družbe. Vidi ga kot delavca, ki v elegantnem oblačilu in s čistimi rokami krmili avtomatske stroje in naprave v kompleksni, človeku prijazni organizaciji, ki spodbuja razvoj posameznika in je odprta za ideje in gibalno družbenega in ekonomskega razvoja.

Idealni tip novega delavca ni toliko odraz realnosti, kot paradigmatični premik v konstrukciji realnosti v delu industrije, ki je dosegla dovolj visoko stopnjo avtomatizacije in informatizacije. Cilj ustvarjanja nove podobe organizacije je sprememba vzorca obnašanja, ki se je razvil v velikih organizacijskih sistemih in je temeljil na priučenem fizičnem delu in množični proizvodnji. Drugi cilj je bil ponovno poudariti pomen poklicne vloge v delovnih procesih, ki jo je funkcionalni pristop k delitvi dela v klasični industrijski organizaciji popolnoma

izničil. Tretji in najpomembnejši cilj je razviti poklice in intelektualno intenzivna delovna mesta, ki bodo dodajala višjo dodano vrednost. Ne nazadnje lahko ugotovimo, da imamo v moderni družbi na razpolago nova simbolna orodja, ki posredno vplivajo na spremembo poklicne vloge delavca in na spremembo celotne sfere njegove dela in življenja in hkrati spreminjajo način delovanja moderne organizacije.

Materialni razvoj ima svojo ceno. Človeška družba zelo hitro ustvarja več problemov, kot jih je uspešna rešiti. Med njimi so tudi problemi, za katere nihče ne pozna rešitev. V prihodnosti lahko pričakujemo, da bodo ti problemi sprožali nenadne krize, ki jih ne bo mogoče obvladovati ali pa bo to uspelo samo najboljšim, najbolj prilagodljivim in najbolj bogatim. Za materialni razvoj je tudi značilno, da presega moralnega. Kaže, da nas vseh področjih še vedno vlada denar, ki določa način organizacije, način reševanja skupnih zadev in vpliva na razvrstitev vrednot, ki nato gradijo samopodobo posameznika in oblikujejo skupno podobo družbe, v kateri živimo. Več svobode za posameznika in možnost za individualno obravnavanje zadev, ki so bile še do nedavnega v domeni družbene skupnosti, ustvarja pogoje za ekstremno vedenje novo nastajajočih elit v moderni družbi.

Webrov birokratski model je izhajal iz dolgoročnih ciljev organizacije in je temeljil na prihodnji nagradi po načelu odloženega zadovoljevanja potreb (govorimo o graditvi kariere, napredovanju, stabilnosti zaposlitve). To načelo je spodbujalo samo disciplino in krepilo prostovoljno sprejemanje bivanja v „železni kletki“, kot je birokratsko organizacijo imenoval Weber. Novodobna organizacija želi delovati s kratkoročnimi cilji in kratkoročnimi nagradami zaposlenih, kar zmanjšuje motiv za delo v birokratskih okovih železne kletke klasične organizacije. Velja prepričanje, da je varčevanje za prihodnost slabost – to velja tudi za pokojnine. Mlade generacije razmišljajo, da je novodobna organizacija tekoča, da je usmerjena v sedanost, kjer nastajajo priložnosti, ki jih je treba takoj izrabiti. Napredek je nesmiselna vrednota. Pri zaposlovanju se ponovno se uporablja partikularno načelo. Privilegiji, posebne pravice,

družinski status, izobrazba, zveze, so pogosto dejavniki, ki prevladujejo pri zaposlitvi novih delavcev. Kompleksne socialne mreže novodobne organizacije, omogočajo delovanje v realnem času, brez odložene nagrade, zato v organizaciji ni potrebe po prihodnjem načrtovanju. Vendar pa običajni ljudje brez privilegijev nimajo posebnih pravic, delujejo v enostavnih in enoplastnih mrežah in zato potrebujejo dolgoročno načrtovanje in odloženo nagrajevanje.

Socialna pravičnost je terjala svoj davek. Weber (1946) ugotavlja, da je zaprla posameznika v birokratsko institucijo, ki je spominjala na železno kletko, kjer je podreditev instituciji edini pravi in učinkovit način delovanja in način socialne vključenosti v strukturo. Birokratska organizacija je delovala kot univerzalni sistem in je odločala o tem, kako bo posameznik delal in živel v zameno za dolgoročno osebno varnost. Posamezniku ni preostalo nič drugega, kakor da deluje po njenih pravilih in ciljih.

V današnjem času birokracija kot teorija doživlja hude kritike, saj jo povezujejo s togostjo, preživetostjo in neučinkovitostjo (Gajduschek, 2003). Prevladuje prepričanje, da mora biti organizacija v času kapitalizma bolj prilagodljiva, upogljiva in dovzetna za nenehne spremembe. Birokratska teorija je samo ena od teorij, s katero lahko opišemo družbeno delovanje, zato nima univerzalne moči razlage družbenega in organizacijskega življenja. Foucault (1995) je pisal o discipliniranju posameznika, kar je zelo podobno konceptu, ki ga je (Weber, 1947) uporabil pri snovanju birokratske teorije organizacije. Koncept obravnava sistematično uporabo moči med objekti, ljudmi in prostori. Birokratski koncept se časovno spreminja iz moči discipliniranja v post-sodobne oblike uporabe moči. Tradicionalni instrumenti birokratske organizacije, kot so pravila, norme in usmeritve, naj bi se umaknili bolj prilagodljivim instrumentom, ki temeljijo na demokratični notranje organizacijski osnovi. Opuščanje pravil pogosto sproži ustvarjanje novih pravil, ki pa se izražajo predvsem v obliki samo-nadzora. Na mikro ravni to pomeni razslojitev, individualizacijo in krepitev odgovornosti, pristojnosti in

tveganja na ravni posameznika, ki izgublja vpliv na svoje delovanje znotraj skupine (Sennett, 2006).

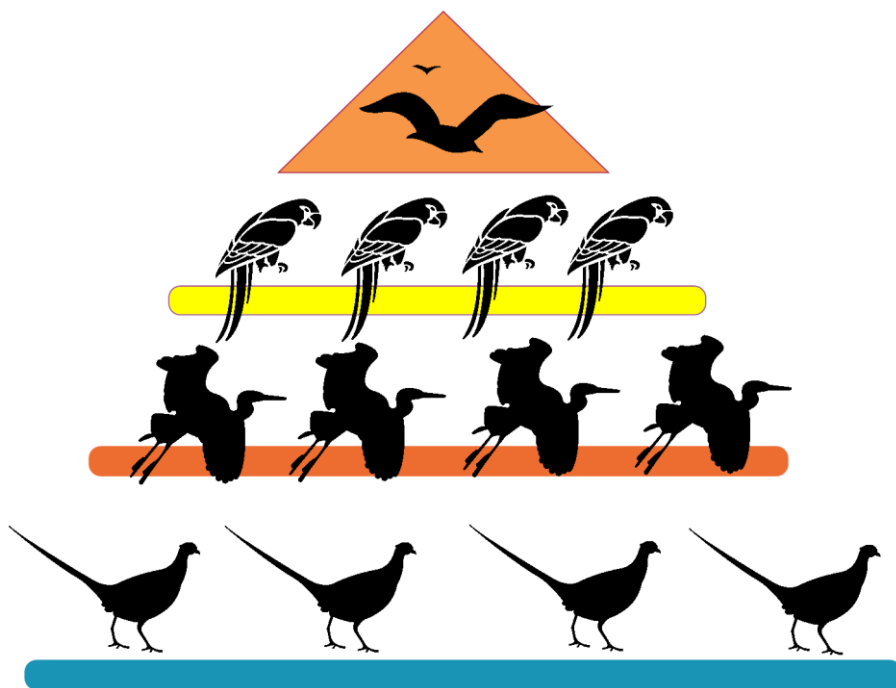
Webrovo načelo racionalnosti ne pojasni učinkovitosti v celoti. Načelo racionalnosti vključuje tudi zmanjševanje negotovosti v postopkih znotraj organizacije in pričakovanih ciljih organizacije. Zmanjševanje negotovosti ima več prednosti, ki opravičujejo razmislek o tem, da je birokracija v določenem pogledu ustrezna in celo zaželena organizacijska paradigma (Gajduscek, 2003). Olsen (2006) namreč ugotavlja, da se birokratski način organiziranosti pogosto prepleta ali sobiva in celo dopolnjuje bolj demokratične načine organiziranosti. Pri tem Olsen (2006) poudarja, da je birokracija pravi način organiziranosti takrat, ko jo razumemo kot institucijo in ne samo kot instrument. Pri tem velja upoštevati tudi empirično delovanje birokratskega tipa organiziranosti, ki se pogosto močno odmika od idealnega tipa, ki ga je kot primerljivi koncept za empirično organizacijo razvil Weber.

Weber (1947) je iskal in našel rešitev za upravljanje kompleksnih organizacij v modelu birokratske organizacije, ki omogoča pregledno poslovanje in ustvarjanje jasnih meril učinkovitosti in strokovnega delovanja. Birokratski tip organizacije temelji na organiziranosti, ki je pregledna, ciljno usmerjena, standardizirana in podprta z jasnimi pravili in postopki za delovanje v vseh situacijah. Weber (1947) je bil prepričan, da je birokratska organizacija pravična organizacija, ki igra pomembno vlogo pri ustvarjanju skupnega dobrega, saj omogoča varnost svojim članom. Dejstvo je, da koncept birokratske organizacije temelji na mehanicističnem načelu, ki posnema delovanje stroja. To pa jo razvršča v sisteme, ki delujejo racionalno in formalno-objektivno in razumejo človeka kot enega od virov, ki prispeva k delovanju organizacije.

Mehanicistično načelo organiziranosti se kaže predvsem v velikih organizacijah, ki delujejo kot velik stroj, katerega strukturo sestavljajo delavci, strokovnjaki in menedžerji, ki delujejo na osnovi jasno postavljenih pravil. Za

birokratsko organizacijo je značilna strma hierarhična piramida, ki ima predalčno strukturo s predali (oddelki), ki delujejo na osnovi jasnih in vnaprej postavljenih pravil, ki imajo pregledno funkcijsko strukturo in jasno pristojnost in odgovornost. V teh strukturah delujejo ljudje po vnaprej določenih ciljih, pravilih in normah.

Struktura birokratske organizacije spominja na golobnjak v katerem so razvrščeni golobi glede na svojo funkcijo, raven delovanja in vlogo v hierarhični strukturi. S tako strukturo lahko organizacija deluje kot dobro utečen mehanizem s podrobno postavljenimi cilji in končnimi rezultati. Birokratska organizacija, za katero je značilna piramidalna, hierarhična struktura, je stara že vsaj 4000 let. Kot model je stoletja delovala predvsem v verskih in vojaških organizacijah.



Slika 27. Predalčna struktura birokratske organizacije (golobnjak)

Vojaške in verske strukture so že po svoji funkciji in delovanju zaprte strukture, ki delujejo po jasno določenih pravilih in postopkih. Weber (1947) ugotavlja, da je birokratska organizacija ustvarila pravno podlago za racionalno udejanjanje moči s pomočjo birokratske strukture. Birokracija je tehnično do podrobnosti izdelan in pravno utemeljen sistem, ki je sposoben ustvariti centralizirano moč, ki jo sodobna država uporablja za upravljanje družbe ali organizacije. Birokracija je najbolj tehnično razvito orodje za udejanjanje moči v vseh družbenih in tudi zasebnih strukturah sodobne države.

Med drugim je birokratska organizacija tudi mehanizem, ki deluje kot zaprt sistem. Osrednja značilnost zaprtega sistema je, da z okoljem komunicira na vnaprej določen način, ki ga določajo pravila in postopki. Vsa pravila birokratskega sistema so podrobno predpisana in standardizirana. Standardizirani postopki in procesi v sistemu usmerjajo delovanje vseh aktivnosti. Delitev dela, nagrajevanje dela, status v organizaciji, pristojnosti in odgovornosti so v birokratskem sistemu določene vnaprej. Informacijski tok je izrazito dvosmeren. Informacije o ciljih in nalogah (povelja) tečejo od vrha navzdol in informacije o doseženih ciljih (rezultati) tečejo od spodaj na vrh birokratskega sistema (Slika 27). Sistem deluje kot piramida ciljev, nalog, postopkov in pravil. Tak način organiziranosti zagotavlja učinkovito zadovoljevanje potreb kupca, uporabnika ali odjemalca (Ambrož, 2005, str.142).

Idealni tip birokratske organizacije, v realnem življenju ni deloval idealno. V organizaciji so se razvili praktični načini reševanja nalog in doseganja ciljev, ki so dali dobre rezultate in pogosto niso sledili birokratskemu načinu delovanja. Vsi nižji vodje, tako kot nižji poveljniki v vojski, so razlagali in prevajali povelja in naloge na svoj način. To jim je dalo občutek, da ima njihovo delo smisel in prispeva k učinkovitosti in uspešnosti organizacije (Quinn in drugi, 2000, str. 43).

Piramidalna struktura v birokratski organizaciji deluje racionalno in najpogosteje na izključujoč način. Člani birokratske organizacije so nezadovoljni, ker imajo občutek, da so zaprti v tesni železni kletki in niso enakovredni drugim članom organizacije. Ne glede na te občutke, nenehno izkazujejo pripadnost birokratski organizaciji, ker jim nudi varnost in daje občutek stabilnosti, zanesljivosti in verodostojnosti. Že, če imajo člani birokratske organizacije vsaj malo osebnih svobode za delovanje, je lahko njihova pripadnost organizaciji brezmejna (Pinchot in Pinchot, 1996, str. 23; Capra in Luisi, 2014, str. 59).

Birokratska organizacija krepi njihov občutek, da so koristni in da lahko prispevajo nekaj, kar bo stvari spremenilo na bolje. Kljub temu, da je organizacija v vseh družbenih institucijah nastala na birokratski osnovi, ki izhaja iz vojaške organiziranosti, je bila učinkovit način organiziranosti, ki je izhajal iz koncepta omejene racionalnosti (Spiegler, 2011, str. 2).

Birokratska organiziranost je prva organizacijska paradigma, ki je temelji na spoznanju, da je učinkovita organizacija tista, ki obvladuje čas pri doseganju svojih ciljev. Obvladovanje časa v birokratski strukturi temelji na jasno določenih kratkoročnih ciljih in na strateškem, dolgoročnem delovanju organizacije. Družbeni odnosi, ki so izid odnosov med ljudmi, namreč zahtevajo svoj čas, da se razvijejo. To velja tudi za odnos, ki ga posameznik razvija z drugimi ljudmi in družbenimi skupinami. Dolgoročnost delovanja je vsekakor cilj in prevladujoče načelo vsake birokratsko organizirane strukture. Birokratska organizacija je poleg tega pojmovni okvir za razlago moči in za razlago pomena te moči v neposrednih odnosih med ljudmi. Posameznik, ki razume delovanje moči v organizaciji ali v instituciji, lahko analizira svojo vlogo in svoje delovanje v organizaciji (Sennett, 1998, str. 22).

Birokratski način delovanja je zajel vse družbene institucije in je nekaj časa vzorno deloval. Naraščajoča kompleksnost okolja je spremenila pogled na delovanje organizacije. Birokratska organizacija zaradi svoje toge strukture in

obremenjenosti s pravili ni več sledila hitrim spremembam v okolju. Vpliv naraščajoče kompleksnosti okolja se je začel odražati v spremembah organizacijske paradigme. S hitrim razvojem gospodarstva se kopiči finančni kapital, ki ga je v izobilju in ga ni več mogoče investirati v organizacijo. Kapital preseže meje organizacije in finančne naložbe pridobijo globalni značaj. Moč odločanja o organizaciji preide iz rok direktorjev v roke delničarjev. Finančni kapital postane osrednje gibalno gospodarskega razvoja v sodobni kapitalistični družbi (Pinchot in Pinchot, 1996, str. 22).

Spremembe se dogajajo tudi na mednarodni ravni. Različne države, še posebej tiste, ki proizvajajo energijo, in tiste, ki gospodarsko hitro rastejo, potrebujejo svež kapital za naložbe v svoje gospodarstvo. Nastane prava *cornucopia* (Foucault, 1984) ali obilje kapitala, ki ga je treba vložiti v organizacije in države izven narodnih meja in hkrati tudi izven meja zahodnega sveta. Vlagatelji postanejo pomembni igralci v poslovnem okolju in ga zelo dejavno spreminjajo. Sledijo dobičku, ki postane osrednje gibalno sodobnega kapitalizma. Poleg tega nenehno krepijo pritisk na menedžment, da bi izboljšali pridobitnost vloženega kapitala. Zakoni in predpisi sledijo težnji finančnega kapitala, ki postaja edino merilo uspešnosti organizacije. Vlagatelji dobijo zakonito pravico, da ukinejo organizacijo, če ta ne deluje v skladu z njihovimi interesi in pričakovanji (Sennett, 1998, str. 23).

Ker kapital vedno bolj teži h kratkoročnim donosom, to postane prevladujoče načelo uspešnosti delovanja organizacij v zasebnem in v javnem sektorju. Vedno pogostejše se dogaja, da organizacije uporabljajo različne metode hitrega zaslužka in pri tem ogrozijo lasten obstoj in celo obstoj gospodarske panoge. Drugačna delitev moči, ki se zgodi s spremembo odnosa do kapitala, vpliva na spremembo organizacijske paradigme in potisne organizacijo na popolnoma drugačno raven delovanja. Spremenita se način in kultura delovanja, ker se spremenijo vrednote, ki so vir tega delovanja (Somoye, 2016, str. 567).

Sennett (2006) ugotavlja, da je stabilnost organizacije njena slabost, ker zavira njeno inovativnost in fleksibilnost, ker je nedovzetna za spremembe in predvsem počasna pri izrabi novih poslovnih priložnosti. Organizacije, ki sledijo Webrovemu pojmovnemu konstrukt o stabilnosti, predvidljivosti in dolgoročni usmeritvi organizacije, se na določeni točki razvoja, ko se spremeni razmerje moči, soočijo s potrebo po fleksibilnem, prilagodljivem in kratkoročnem delovanju v interakciji z okoljem. Z raznimi metodami preurejanja (*angl. Reengineering*) in s spremembami strukture in delovanja organizacije, katerih namen je ustvarjanje videza, da je organizacija fleksibilna in odzivna, marsikatera organizacija doživi zlom ali pa se znajde na robu obstoja. Spremembe so napredovale počasi in sočasno na več ravneh delovanja. Nove tehnologije so spremenile proizvodnjo in komunikacije. Fizični prostor ni več zaviral delovanja organizacije in ni vplival na njene konkurenčne prednosti.

Komunikacija je kot izid novih informacijskih tehnologij novo orodje za spodbujanje sprememb tudi na področju organiziranosti. Nove tehnologije so premostile fizični prostor, ki izgubi vlogo medija, ki povezuje socialne akterje med seboj. Ustvarili so se pogoji za prosto gibanje kapitala in organizacij. Na ravni organizacije so informacijske tehnologije omogočile pretok pravih informacij in dostopnost teh informacij. Prevajanje ciljev, ki jih je postavljalo vodstvo organizacije, ni bilo več potrebno. Zaradi pretoka informacij v realnem času ne glede na prostor, se je odzivni čas od informacije do odločitve, občutno zmanjšal. Informacijska tehnologija je vzpostavila pogoje za razvoj centralnega odločanja v organizaciji (Mishra, 1996, str. 12). To je pogosto temeljilo na varljivem občutku, da menedžment obvladuje organizacijo, da ve kaj se dogaja in da lahko suvereno odloča. Ta varljivi občutek je botroval mnogim napačnim odločitvam in ogrozil veliko število organizacij. Spremembe so se zgodile tudi na ravni organiziranosti in omajale prepričanje v to, da je organizacija stabilna struktura in da lahko uspešno deluje le, če jo menedžment centralno vodi. K temu je prispeval razvoj organizacijskih standardov delovanja, ki so ob informacijski podpori

nadomestili delo velike števila ljudi, predvsem na srednji organizacijski ravni delovanja.

Uporaba informacijske tehnologije na vseh področjih delovanja, je močno zmanjšala stroške proizvodnje in poslovanja (Ambrož in Mihalič, 1998, str. 114). Zmanjšala se je tudi potreba po dolgoročnem zaposlovanju in zmanjšalo se je število zaposlenih v organizaciji. Birokratska organizacija je s tem doživela nov udarec, katerega posledice so se pokazale tudi pri delovanju družbenega kapitalizma klasične dobe. Avtomatizacija nadomešča rutinsko delo, ki ga prevzemajo stroji in roboti. Zmanjšuje se potreba po fizični delovni sili, ki obvlada določene spretnosti in veščine (Pinchot in Pinchot, 1996, str. 30) Delovni in poslovni procesi so učinkovitejši, časovni odziv vseh procesov v organizaciji je krajši. Birokratska organizacija, kljub vsemu deluje naprej. Organizacije so se sicer izvile iz oklepa birokratske paradigme in trije osrednji dejavniki organiziranosti: način dela, struktura in vrednote, so dobili nov pomen, ki temelji na novem dejavniku organizacijske učinkovitosti in uspešnosti, ki ga Nordström in Riddersträle (2002, str. 30) zelo slikovito predstavita: » Osrednji vir za proizvodnjo je zelo majhen, siv in je težak samo 1,3 kg. To so človeški možgani.«

Znanje je ustvarilo svet v katerem je tekmovalnost vseobsegajoča in osebna (Nordström in Riddersträle, 2002, str. 86). Zagovorniki sprememb, ki napovedujejo smrt birokratske organizacije, trdijo, da birokratska organizacija krepi odvisnost človeka od nje in s tem onemogoča ustvarjanje in pretok novega znanja. Zato je cilj sprememb birokratske organizacije avtonomno in podjetniško delovanje posameznika v organizaciji in izven nje. Organizacijski človek se poskuša izogniti odvisnosti in se ne želi več oklepati drugih. Znanje je usodno povezano s svobodo, ki jo ovirajo spona birokratske organizacije. Sennett (2006) pri tem opozarja na napačno povezovanje odvisnosti z individualizmom. Glede na to, da zmanjševanje odvisnosti, zmanjšuje tudi socialno interakcijo med ljudmi, potrebujejo manj odvisni ljudje zelo gosto socialno mrežo, ki jo morajo nenehno dopolnjevati, da ohranjajo določeno

stabilnost, ki jo je v preteklosti zagotavljala birokratska organizacija. Z razvojem avtonomije in dostopnosti do vseh oblik načina dela in življenja, nastaja novodobna socialna izključenost. To lahko opazujemo pri tistih ljudeh, ki delajo od doma in so z okoljem povezani samo z informacijsko tehnologijo. Ti so pogosto na robu družbenega in poslovnega dogajanja. Posledice socialne izključenosti se pri teh ljudeh kažejo v kot naraščanje napetosti in v obliki različnih stresnih stanj, ti ljudje tudi ugotavljajo, da slabi njihova sposobnost za vzpostavljanje stikov z drugimi ljudmi, kar jih potiska na rob družbenega dogajanja. Negativni učinki birokratske organizacije so še vedno prisotni, le da jih v sedanjem trenutku ne sproža natančno časovno določen ritem delovanja ampak računalniški ekran, kot se je slikovito izrazil Richard Sennett (1998, str. 59).

Ajzen and Fishbein (2005) sta že pred desetletji ugotovila, da je človek motiviran za določeno vedenje in za doseganje določenega cilja, če ima občutek, da lahko nadzira svoje ciljno usmerjeno delovanje. Če tega ne zaznava, so njegovi motivi za doseganje cilja šibki. Motivacijo posameznika spodbujajo drugi ljudje, ki se neposredno odzivajo na njegovo delovanje in norme družbenega okolja. Če teh spodbud iz okolja ni, človek nima povratne informacije o svojem delovanju in zelo težko ugotavlja, ali ima nadzor nad svojo dejavnostjo. To sproža nove travme, zaskrbljenosti in stresna stanja, ki človeka zapirata v železno kletko negotovosti, ki je posledica individualnega in podjetniškega delovanja.

Treba je opozoriti na to, da organizacijska pokrajina ni prazna in osvobojena preteklosti. Sodobne družbe so nastajale v določenih zgodovinskih okoliščinah, ki so narekemale dinamično razmerje med časovno, organizacijsko, vrednotno in tehnološko komponento v določenem prostoru. Organiziranost sodobnega kapitalizma še vedno izhaja iz prepletenosti teh dejavnikov, ki določajo delovanje družbe v času in prostoru (Sennett, 2006). Vse institucije, ki jih je ustvaril človek, se nenehno dinamično spreminjajo. Razslojuje se snovno načelo delovanja birokratske organizacije, ki zagotavlja

njeno stabilnost. Spremembe birokratske paradigme organiziranosti se dogajajo, vendar je proces počasen.

Hkrati se spreminja pogled na delovanje organizacij in institucij, ker tehnološke, družbene, ekološke in zdravstvene spremembe porajajo nastanek kompleksnih družbenih sistemov (Nordström in Ridderstråle, 2002, str. 87). Spreminjajo se teoretični pristopi k organizaciji, spreminjajo se vrednote. Nordström in Ridderstråle (2002, str. 87) ugotavljata: »Uživajte, kajti jutri se bomo zbudili v svet, v katerem bomo vsi usojeni svobodi, to je svobodnim odločitvam.«

Birokratska organiziranost je ustvarila pogoje posamezniku, da si uredi in dolgoročno načrtuje svoje življenje. V birokratskem sistemu lahko posameznik ustvari svojo življenjsko zgodbo, načrtuje svojo kariero in z napredovanjem vpliva na nagrado za svoje delo. Možnost, da posameznik lahko načrtuje svoje življenje, je močno vplivala na delovanje posameznika in na njegovo zaznavo moči v organizacijski strukturi. Prvič v zgodovini je posameznik pridobil moč, ki jo je ustvarila birokratska organizacija. Imel je možnost ustvarjati samega sebe v celotnem toku svojega življenja.

Whyte (1947, str. 227) v svoji knjigi *The Organization Man* ugotavlja, da je v birokratski organizaciji povprečje tisto, kar dodaja vrednost organizaciji in ne nadpovprečni dosežki posameznikov. Bolj kot inovativnost in kratkoročna uspešnost, sta v organizaciji pomembni stanovitnost namena in doseganje dolgoročnih ciljev. Dolgoročna ciljna usmerjenost organizacij je spodbudila strateško načrtovanje na vseh ravneh družbenega delovanja. Na finančnem področju je prevladovalo prepričanje, še posebej, ko je šlo za vlaganje v infrastrukturne projekte, da so dolgoročne naložbe najbolj smiselne. Z močjo birokratskih institucij se je krepila tudi moč delavcev, ki so ustanavljali svoje institucije in aktivno sodelovali v družbenem dogajanju. Standardizacija je zajela vse sfere družbenega življenja od medicine, do prava, gospodarstva, šolstva, zdravstva in socialnega varstva. Vojaški način razmišljanja je

prevladoval povsod. Whyte (1947) zelo jasno razloži, kakšni so učinki birokratskega načina organiziranosti:

- stabilnost,
- predvidljivost,
- preglednost,
- ciljnost informacij,
- funkcijska organiziranost,
- jasno določljive meje.
- delitev na „razmišljujoče“ in „delujoče“ krepi učinkovitost organizacije, ne krepi pa njene prilagodljivosti in inovativnega načina delovanja,
- „rdeča nit“ (poudarek na strukturi, politikah in postopkih, ki upočasnjujejo ali preprečujejo prave aktivnosti) birokratske organizacije omogoča, da po organizaciji „potujejo“ prave informacije,
- „vzporedne informacije“ zaobidejo formalni tok informacij, ker ne dobijo dovolj pozornosti tistih, ki odločajo,
- jasna pravila delovanja in karierni sistemi zagotavljajo varnost članom birokratske organizacije,
- birokratska organizacija nagraduje izkušnje in zvestobo v »železni kletki«, ki je preračunljiv sistem delovanja v katerega so ujeti člani organizacije. Ta sistem spodbuja učinkovito delovanje in sistematičen nadzor tega delovanja in hkrati ogroža svobodo posameznika.

Weber je bil prepričan, da bo vojaški način organiziranosti, to je kultura interakcij med posamezniki in med posameznikom in skupino, vnesla red v delovanje vseh, ne samo gospodarskih organizacij. Njegovo prepričanje se je glede tega močno razlikovalo od prepričanja Marxa, da proizvodni odnosi določajo delovanje družbe. Vojska je po Webbru organizirana in usposobljena tako, da je zelo odporna na krizna stanja. Če je vojska poražena, ji njen način delovanja omogoča, tako, da poraz preživi in deluje naprej. Zaradi takega načina delovanja je njena organiziranost uporabna tudi v poslovnem okolju,

ki se mora nenehno odzivati na spremembe, ki jih sproža nestabilni trg. Weber se je pri tem zgledoval po delovanju velikih ameriških korporacij, kot je bila Rockefellerjeva. Vedenje lastnikov velikih korporacij je bilo namreč zelo podobno vedenju generalov, ki so poveljevali vojski. Učinkovito delovanje teh korporacij je temeljilo na načinu poveljevanja, to je na načinu delegiranja nalog v hierarhični strukturi. Ne glede na to, kako privlačna je bila stabilnost, ki jo je ponujala birokratska organizacija, so se v realnem svetu stvari odvijale drugače.

Zaznava organizacijskega časa se je nenehno spreminjala, kar je vplivalo na organiziranosti institucij, podjetij in drugih organizacij. Birokratska organizacija v sodobnem svetu doživlja korenite spremembe, ki so časovno pogojene. Če na primer opazujemo časovno spreminjanje zaposlenosti, lahko ugotovimo, da vsaj v zasebnem sektorju skoraj ni več dolgoročnih zaposlitev in kmalu ne bo več delovnih mest. Nastajala bodo vedno nova delovna mesta in novi poklici, ki se bodo hitro spreminjali ali pa bodo izginili. Vzporedno s spremembami birokratske organiziranosti se hitro razslojuje država blaginje, ki deluje predvsem kratkoročno in izključujoče. Sennett (2006) v zvezi s tem poudarja Sorosovo (1998) ugotovitev glede definicije organizacije, ki ji lahko pritrdimo: *«Organizacija ni več ciljno usmerjeno razmerje med ljudmi, ampak je pogodbeno razmerje med ljudmi.»* Trenutno močno prevladuje prepričanje, da je treba razslojiti birokratsko organizacijo, saj njene institucije tako ali tako že izginjajo. Tudi v Sloveniji je na začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja prevladovalo prepričanje, da je treba pomesti s starimi institucijami. Posledice tega ravnanja so še hujše, kot v sodobnih državah zahodnega tipa, kjer imajo institucije zgodovinsko jasno določeno vlogo.

Zaznava urejenosti, predvidljivosti, stabilnosti in racionalnosti, se je na ravni organizacije kot organizacijske enote, ki jo je v organizacije vnesel birokratski tip organiziranosti, spreminjala. Birokratska organizacija kot idealni tip v realnem organizacijskem življenju pravzaprav nikoli ni obstajala. Na področju organizacijskih teorij se je izrazila potreba po proučevanju drugih dejavnikov,

ki lahko vplivajo na učinkovitost organizacije. Nekoč trdna, predvidljiva in zanesljiva birokratska organizacija, ki je delovala kot jasen, predvidljiv in stabilen sistem hierarhičnih struktur z jasno določenimi informacijskimi tokovi, v hitro se spreminjajočem svetu ni bila več univerzalno učinkovita. Zaradi hitrih sprememb v okolju, predvsem na področju industrijske proizvodnje, funkcijska organiziranost po načelih birokratske organizacije ni bila dovolj prilagodljiva in ni omogočala hitrega pretoka informacij in hitrega odziva organizacije na spremembe:

- Za birokratsko organizacijo je namreč značilno, da spodbuja dvosmerni tok informacij. Ko informacije potujejo navzgor po hierarhični liniji poveljevanja, se zbirajo na vrhu piramide, kjer vodstvo vrednoti njihov pomen in njihovo dodano vrednost. Časovni odziv hierarhične piramide je največkrat prepočasen in informacije izgubijo svoj pomen pri odzivu na spremembe v okolju.
- Način delitve dela v birokratsko organizirani organizaciji ne prispeva k hitremu odzivu na spremembe. Delovanje in razmišljanje v birokratski organizaciji dva ločena procesa. Tisti, ki »razmišljajo« pogosto ne razumejo, kako deluje okolje. Tisti, ki »delajo«, dobro poznajo izzive okolja, nimajo pa pravih informacij ali ne smejo odločati o njihovi uporabi. Posledica takega ravnanja je, da tisti, ki so zelo pametni, lahko izpadejo zelo neumni.
- K splošni nesposobnosti za hitro in pravilno odzivanje birokratske organizacije na okolje prispeva tudi podcenjevanje negativnega delovanja piramidalne hierarhije na tok informacij. Ko tok informacij, ki potuje skozi organizacijo, zaobide hierarhične ravni in ne upošteva veljavnih pravil in postopkov, se kaj hitro zgodi, da zaradi tega prave informacije, ki jih vsebuje ne prejmejo dovolj pozornosti, da bi lahko prispevale k pravilnemu odzivu na okolje, saj se prekine »rdeča nit«, ki povezuje birokratsko organizacijo in omogoča njeno delovanje. Informacijski tokovi, ki »zaidejo« postanejo neuradni in niso vsebina odločitvenih procesov, čeprav vsebujejo informacije, ki so ključne za uspešno delovanje organizacije. Pinchot in Pinchot (1996: 277)

navajata primer vpliva formalne hierarhične strukture organizacije na izzive okolja. Že v prejšnjem desetletju je postalo jasno, da bo varnost avtomobila postala pomembna, če ne celo osrednja konkurenčna prednost organizacij v avtomobilski industriji. Ko je ena od svetovalnih organizacij, ki jo je naročilo avtomobilsko podjetje, z raziskavo potrdila to ugotovitev, je menedžment v organizaciji storil vse, da bi to ugotovitev prikril, ker ni ustrezala razvojni strategiji organizacije. Vodilni menedžer je svetovalcem celo prepovedal, da informacijo posredujejo komurkoli. Reakcija menedžmenta je bila izrazito birokratska, ker je upoštevalo samo informacije, ki so ustrezale vnaprej postavljeni strategiji razvoja organizacije in ne informacije, ki so odražale potrebe okolja. Če bi vodstvo organizacije obravnavalo potrebo po varnosti kot konkurenčno priložnost, bi lahko pridobilo konkurenčno prednost na trgu. Ker se to ni zgodilo, so to izkoristila konkurenčna podjetja.

- Težave v birokratski organizaciji ne predstavlja samo vertikalna komunikacija od zgoraj navzdol. Resno težavo pri pretoku informacij, predstavlja horizontalna komunikacija. Horizontalna komunikacija spodbuja krožni tok informacij, kje vrhnji menedžment nima osrednje vloge. Nastajajo informacijske mreže, ki so močno povezane in prepletene in omogočajo enak dostop vsem uporabnikom informacij, ki pa jih ne morejo uporabiti, ker niso del verige odločanja v organizaciji.

Weber, Fayol, Taylor in drugi teoretiki organizacije, so določeno pozornost posvetili vlogi posameznika v organizaciji. Ta vloga je bila izrazito pasivna in podrejena. Posameznik ali skupina nista sodelovala v odločitvenih procesih in teoretiki so večinoma prezrli motivacijske dejavnike v procesu doseganja ciljev posameznika in organizacije. Način vodenja na mikro ravni se v novodobni organizaciji bistveno ne spreminja. Taylorjevo načelo „čim več v čim krajšem času“, še vedno velja. To povečuje zaskrbljenost in posledica takega načina vodenja so krhke socialne mreže. Pri tem velja opozoriti na

dejstvo, da birokracije vedo, kako upravljati sistem. To znanje običajno obstaja na srednjih ravneh organizacije (povezava z neformalnim zaupanjem). Ker preurejanje organizacije uniči najprej srednje ravni in ker obstaja prepričanje, da bo tehnologija nadomestila najnižje ravni, je vodenje v organizaciji vse bolj negotovo in oddaljeno od neposrednega dogajanja. Od tod velika želja po karizmatičnem vodenju. Novodobni menedžment dejansko uvaja nova pravila in ne bolj učinkovite organiziranosti, ki problema ne rešijo. Poleg tega kratkoročni cilji slabijo institucionalno znanje, ki je še posebej pomembno, ko organizacija zaide v krizo.

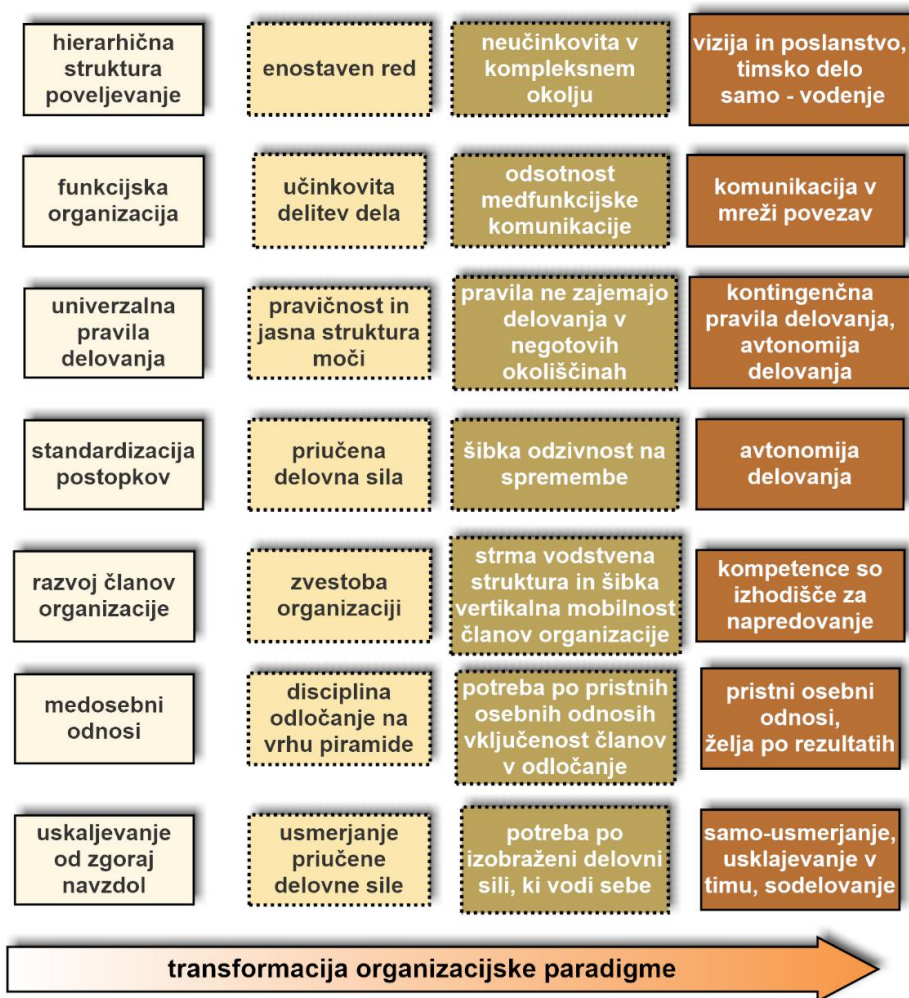
Dejstvo je, da nastaja nova oblika »železne kletke«, kar spreminja organizacijsko paradigmo. Institucionalna struktura birokratske piramide se razslojuje. vrata birokratske železne kletke se odpirajo in spreminjajo se odgovornosti in dolžnosti socialnih akterjev v organizaciji. Nastaja nov zemljevid moči v katerem center nadzira obrobje po načelu vitke organizacije. posledice teh sprememb so:

- slabi socialni kapital v organizaciji,
- slabi pripadnost organizaciji,
- kopni neformalno zaupanje,
- akumulirano znanje izgublja na pomenu,
- organizacija znanja potrebuje samo manjše število elitno izobraženih delavcev.

V sodobni organizaciji se ustvarja nov ideal delavca, ki je mobilno sposoben pri reševanju problemov. Probleme rešuje samo površno. Išče „delujočo rešitev“. Je prilagodljiv, obvladuje medčloveške odnose in zna sodelovati, je prilagodljiv, je produktiven in pogled usmerja naprej. Nenehno zamenjuje izkušnje z novim znanjem. Hkrati je nestrpen in želi reševati probleme v realnem času.

Organizacijske paradigme in organizacijske teorije, ki so iz njih nastale, so v zadnjih sto letih doživele korenite spremembe. Organizacijska pokrajina se je

močno spremenila. Spremembe so se zgodile na ravni organiziranosti zaradi vpliva okolijskih, družbenih, gospodarskih in političnih sprememb. Hiter razvoj informacijske tehnologije in telekomunikacij, je premostil fizično in časovno razdaljo med organizacijami in ustvaril pogoje za delovanje v virtualnem okolju. Najpomembnejši premik se je zgodil na področju delitve dela. V obdobju pred razvojem organizacijskih teorij in v obdobju hitrega razvoja industrijske proizvodnje, se je spremenil pogled na delitev dela. Sledilo je razslojevanje velikih birokratskih sistemov s strmo hierarhijo vodenja. Splošne organizacijske teorije ne uspejo pojasniti fenomena novodobne organizacije (Clarke, 2005).



Slika 28. Zgodovinska transformacija organizacijske paradigme

Sodobne organizacije so stalne spremljevalke človekovega življenja. Od njihovega nastanka velja prepričanje, da morajo biti prilagodljive, da bi lahko zadovoljile človekove potrebe. Pogosto organizacije ne zadovoljujejo tem merilom in mnoge so neustrezno organizirane in zato neodzivne na človekove potrebe.

V tej monografiji poskušam prikazati, kako naravni razvoj organizacijskih teorij spreminja njihovo vsebino in tudi njihova paradigmatika izhodišča. Skozi zgodovino so se spreminjali pogledi na organizacijske vzorce. Pri tem izhajam iz ciklične teorije, ki jo je že pred desetletji predstavil Hurst (1996), ki izhaja iz dejstva, da se organizacije tako kot človek spreminjajo in z njimi se spreminjajo tudi pogledi na to, kaj je učinkovito in kaj ni. Družbene institucije in organizacije so sistemi, ki jih ustvarja človek, da zadovolji svoje potrebe in ustvarjajo družbeno in gospodarsko strukturo družbe. Za človeške družbe je značilno, da se ne razvijajo enoznačno in da niso enoznačno organizirane na osebni, organizacijski in institucionalni ravni.

Iz slike 28 lahko razberemo, da se skozi čas in prostor organizacijske paradigme spreminjajo. Davis in Marquis (2005) ugotavljata, da se je na področju organizacijske znanosti v 80-tih letih dvajsetega stoletja zgodil paradigmatični premik, ki je preusmeril pozornost raziskovalcev od proučevanja *organizacijskih paradigem* k proučevanju organizacije s proučevanjem *organizacijskih problemov*. Merwe in Brewis (2014) še razširita organizacijsko polje, ko uvajata prehod od reševanja problemov k *ontogeničnemu toku*, kjer socialni akterji samostojno ustvarjajo, soustvarjajo in poustvarjajo organizacijske vzorce, ki jih zavestno uporabljajo v procesu *ontogeneze*, ko nastajajo *skupni tokovi* in skupno *fenomenološko polje*.

V predhodnih poglavjih smo spoznali, da se je v 70-tih letih dvajsetega stoletja zgodila prava eksplozija novih organizacijskih paradigem in pristopov, ki so sledile osrednjim trendom velikih korporacij: naraščajoče zgoščevanje organizacije, diverzifikacija in birokratizacija. Davis in Marquis (2005) ugotavljata, da so ti trendi nekako izničili prizadevanja za proučevanje in razumevanje delovanja organizacije s pomočjo organizacijskih paradigem.

Svoboden pretok finančnega kapitala in naraščajoče globalizacijske težnje po pridobivanju novih trgov, razvoj partnerstev med organizacijami, nastanek novih mrežnih oblik organiziranosti, sta odvrnila pozornost od problemov

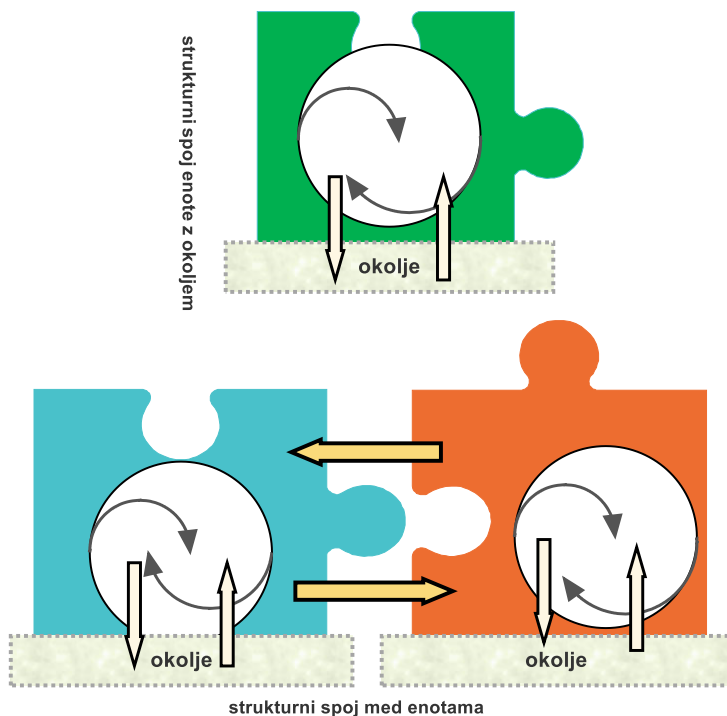
notranje organiziranosti organizacij in od iskanja najbolj učinkovite organizacijske paradigme. Vzporedno s temi trendi so se razvila nova organizacijska orodja, s katerimi je mogoče bolj učinkovito slediti organizacijskim spremembam (mehanizmi (Davis in Marquis, 2005, str. 333); organizacijska polja in mreža ko-ontogeneza (Maturana in Varela, 1998, str.161). Mehanizem razloži, kako nastane določen organizacijski fenomen in kako stvari delujejo. Mehanizmi poganjajo organizacijske procese (Pajunen, 2008). Mehanizmi so namenjeni razlagi organizacijskih fenomenov in ne njihovem napovedovanju. Ko deluje mehanizem, vsaj v teoretičnem pomenu ni mogoče uporabiti paradigme za razlago organizacijskih fenomenov. Težava je v tem, da ne moremo teorije prilagoditi organizacijskemu problemu. S pomočjo mehanizma, ki izhaja iz praktičnega problema, ustvarimo novo paradigmo, ki na izviren način vsebuje teoretični pristop, ki je skladen z vedenjem na organizacijskem polju, ki ga sestavljajo socialni akterji, organizacijske aktivnosti, medsebojni odnosi in razmerja (Davis in Marquis, 2005).

Do nastanka nove organizacijske paradigme, ki jo imenujemo kar »šola medčloveških odnosov« (March in Simon, 1958), ki je prvič opozorila na to, da so v organizaciji ljudje z različnimi potrebami, cilji, željami in potrebami, ki pomembno vplivajo na učinkovitost in produktivnost organizacije, je organizacijska znanost sledila samo eni, klasični paradigmi, ki je organizacijo obravnavala kot enoznačni model na vseh ravneh družbenega delovanja. Med številnimi raziskovalci izstopata Lawrence and Lorsch (1967), ki sta v organizacijsko teorijo vnesla razmišljanje o tem, kako določiti meje organizacije z okoljem in kako posamezni sub-sistemi sodelujejo med seboj in z okoljem organizacije.

To razmišljanje se je razvilo v bolj odprte organizacijske paradigme, ki temeljijo na strukturnem spoju med fizičnimi enotami v organizaciji (spoj drugega reda), ki z vidika notranje dinamike enega organizma, drugi organizem pomeni vir perturbacij (motenj, dogodkov), ki jih ni mogoče

razlikovati od tistih, ki prihajajo iz stvarnega, ne biotičnega okolja. Maturana in Varela (1998, str. 150) poudarjata značilnost, ki je osrednjega pomena za delovanje organizacije, ki predstavlja odprt sistem. Bistvo ni v razlikovanju med različnim perturbacijami, ampak ponovljivost interakcij med dvema enotama. Interakcija med enotama pomeni, da preko strukturnega spoja vzajemno povezani in med njima steče strukturni tok, ki ustvarja skupno fenomenološko polje. Pomembno je, da enoti ohranjata svojo prilagojenost in organizacijo. Nastane novo fenomenološko območje, ki s sodelovanjem večjega števila enot v strukturnem spoju, postaja vse bolj kompleksno. Individualne ontogeneze vseh sodelujočih enot, ki razvijejo posebno notranjo fenomenologijo, potekajo kot del mreže ko-ontogeneze, ki jo oblikujejo tako, da vzpostavljajo enote tretjega reda (Maturana in Varela, 1998, str.161).

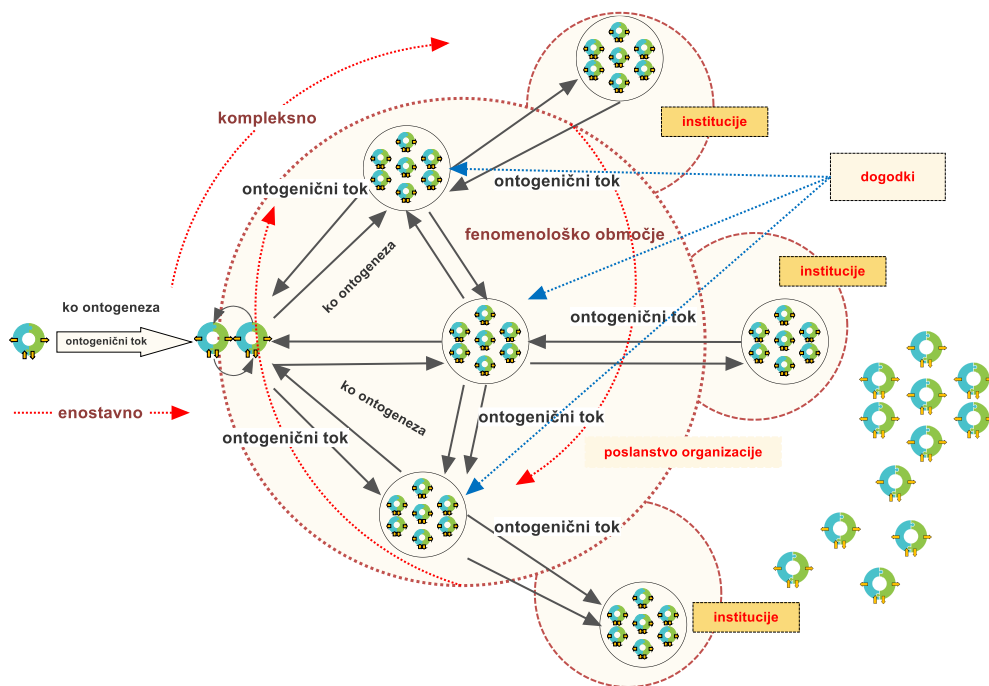
Giddens (2001, str. 152) razume to razmerje kot koncept družbene (re)produkcije. Vsaka družbena aktivnost je produkt med kontingentnimi aktivnostmi, ki ga spremlja racionalna refleksivna aktivnost. Vsaka reproduktivna aktivnost, je dejansko reproduktivna aktivnost, ki preureja družbo v novem naboru okoliščin. Giddens (2003) razume družbeni sistem kot razmerja, ki se ustvarjajo med akterji in kolektivom v obliki organiziranih družbenih praks. Skupine in kolektivi so sistemi interakcij kjer akterji ustvarjajo in po ustvarjajo določen kontekst in hkrati nenehno re definirajo družbeni sistem (Giddens, 1989).



Slika 29. Strukturni spoj drugega reda in strukturni spoj tretjega reda.

Če se vrnemo na obravnavo fenomena organizacije, potem lahko ugotovimo, da je strukturni spoj tretjega reda izhodišče za komunikacijo med posameznimi enotami in med temi enotami in okoljem. Bistvo te komunikacije je, da je medsebojno usklajena (Maturana in Varela, 1998, str. 161; van der Merwe in Brewis, 2011). V organizacijskem pomenu komunikacije tvorijo povezovalno paradigmo, ki deluje kot model za pridobivanje in optimizacijo notranjih virov kot so: finančni viri, ljudje, tehnologija, novi proizvodi in informacije. Notranje vire organizacija optimizira ne glede na okoliščine v katerih posluje. Združevanje virov je povezano z določenim dogodkom v določenem času in za določen čas. Način organiziranosti izhaja iz predpostavke, da okolje deluje po procesnih načelih in ciklično in ga je mogoče dolgoročno obvladovati. V konkretnem primeru to pomeni, da ima organizacija vedno na razpolago določene vire, da lahko ustrezno reagira na okolje, ko se pojavi potreba po tem. Van den Merwe in

Brewis (2011) sta še posebej opozorila na dejstvo, da so problemi resničnega sveta in s tem tudi organizacijske paradigme zelo zapletene, slabo strukturirane in del celovite družbene situacije. Spoznanja o strukturnem spoju in o mreži ko ontogeneza, so vodila k nekaterim pomembnim zaključkom glede delovanja organizacijske strukture (Davis in Marquis, 2005).



Slika 30. Ontogenični tokovi - ustvarjanje organizacije

Iz teh teoretičnih izhodišč lahko povzamemo nekaj spoznanj, ki nam lahko pojasnijo delovanje sodobne organizacije (slika 30):

- Prvo spoznanje je, da morajo biti elementi organizacije na vseh ravneh medsebojno povezani, da organizacija lahko preživi in deluje. Ko so elementi organizacije ali pod sistemi v sistemu med seboj v strukturnem spoju tretjega reda, se v medsebojni interakciji prilagajajo eden drugemu. V tem procesu so učinkovanja, se

spremembe v enem elementu odražajo v drugih elementih in zahtevajo nenehno prilagajanje izidom medsebojnih, ponavljajočih se interakcij. Marion (1999) ta proces imenuje avto katalitska reakcija, ki je izid interakcij, ki tvorijo kompleksno vedenje v organizaciji. Različni elementi, kot so ljudje, skupine, oddelki in drugi organizacijski konstrukti součinkujejo znotraj mrež višjega reda. Vedenje akterjev v teh mrežah je soodvisno in interakcije med akterji so omejene, vendar niso vnaprej določene. Avto katalitski učinek je mogoče spoznati na ravni distribucije znanja, katerega ustvarjanje pa ni mogoče neposredno usmerjati. Vodstvo lahko samo vzpostavi okolje, v katerem se avto katalitski proces odvija (Šega, 2021).

- Drugo spoznanje je, da vsi elementi prispevajo k delovanju organizacije in pri tem ohranjajo njegovo ravnotežje. Merton (1948) ugotavlja, da je pomembno razmerje med funkcijskim in di funkcijskim delovanjem organizacije. Če funkcijsko delovanje prevladuje, bo organizacije preživela. V nasprotnem primeru bo propadla. Problem leži v omejitvah, ki spremljajo ta proces in določajo stopnjo urejenosti delovanja. Omejitve so povezane z zamejeno racionalnostjo, ki opisuje način, kako ljudje odločamo in kako so naše odločitve oddaljene od popolne ekonomske racionalnosti. Ljudje omejeno racionalno zaznavamo okolje, kar zamejuje našo sposobnost spoznavanja in omejuje informacije, ki so nam na razpolago v določenem času. Najpogostejše ne sprejemamo najboljših odločitev, ampak odločitve, ki so še sprejemljive (Simon, 1957, str. 198).
- Red nastaja in kompromisa med omejitvami in zadovoljitvijo potreb in želja in ustvarja kompromise med posameznikom in njegovimi možnostmi in zmanjšuje konfliktnost v organizaciji (Follet, 1941). Strukturni spoj prvega reda optimalno zadovoljuje potrebe akterjev in potrebe mreže ali agregata kot celote. Na primer rešitev problema med dvema enotama je možna, če je skladna s cilji organizacije. Po Rus in Uhl-Ben (2002, str. 399) se v strukturnem spoju prvega reda

pojavi se konflikti zaradi omejitev, ki jih ustvarjajo akterji v organizaciji, ki so v strukturnem spoju z okoljem. V strukturnem spoju drugega reda se pojavijo interakcije med akterji in interakcije med akterji in okoljem, kar spodbudi strukturni tok, ki je izhodišče za reševanje konfliktov. V strukturnem spoju tretjega reda se vzpostavi fenomenološko polje za nenamensko doseganje ciljev in za nenamenski nadzor organizacije v realnem in prihodnjem času. Pomembno je, da globalno usklajevanje ni več nujno potrebno, saj je nenamensko usklajevanje bolj učinkovito, kot usklajevanje od vrha navzdol. Rus in Uhl-Ben (2002, str. 402) ugotavljata, da sta organizacijska struktura in vedenje po eni strani produkt naključnega presenečenja in ne linearnosti, po drugi strani pa produkt združevalnega učinka strukturnih spojev v organizaciji med akterji in z okoljem. Avtorja razložita, da so socialni akterji tisti, ki povežejo dele sistema med seboj. Ti deli se dinamično ustvarjajo, uničujejo med seboj in ponovno poustvarjajo v mehanizmu samo ustvarjajočega delovanja. Iz strukturni spojev, ki so povezani v skupno fenomenološko polje, ustvarijo zamejeno strukturo, ki jo imenujemo organizacija.

- Tretje spoznanje izhaja iz podmene, da ima organizacijska struktura sposobnost aktivnega delovanja in simbolično strukturo. Akterji v organizaciji zgradijo skupno fenomenološko polje na katerem se ustvarjajo skupne pomenske strukture o organizaciji in služijo kot komunikatorji informacij o organizaciji notranjim in zunanjim javnostim. Torej, če ima struktura simbolni pomen, lahko večplastno komunicira, to je lahko deluje kot mreža, ki prenaša informacije. Capra (2002) ugotavlja, da lahko simbolično strukturo organizacije imenujemo tudi organizacijska kultura, ki je mreža komunikacij, ki ustvarja pomen in smisel delovanja organizacije. Mreža komunikacij, ki tečejo na fenomenološkem polju, je medij za prenos stvaritev, artefaktov in pisanih tekstov z generacije na generacijo in kar je še

bolj pomembno, medij za prenos informacij o delovanju okolja (Capra, 2002 v Ambrož, 2006, str. 58).

Skupno fenomenološko polje je lepilo, ki ustvarja poslanstvo organizacije, ki ima svojo sporočilno moč, to je skupno predstavo o tem, kako deluje organizacija in druge institucije v okolju organizacije, ne glede na to, kako se vedejo socialni akterji v organizaciji (Anagnostopolous in drugi, 2010).

Organizacijska paradigma ni model, ki deluje v praznem prostoru, saj na organiziranost neke organizacije vpliva okolje. Cilj vsake organizacije je, da je čim bolj skladna z okoljem, to je da razvija interakcije s tem okoljem, ki ji omogočajo pridobiti vire za svoje delovanje. Eno od možnih razlag vpliva okolja na organizacijsko strukturo ponuja Institucionalna teorija organizacije, ki usmerja na vloge družbenih, političnih in ekonomskih sistemov, v katerih delujejo organizacije in pridobijo svojo legitimnost. Institucije kot so država, strokovne skupine, strokovnjaki, interesne skupine, javno mnenje in družina na družbeni ravni pritiskajo na organizacije in projicirajo svoja pričakovanja. To spoznanje je sprožilo razvoj številnih sistemskih, kontingentnih in pragmatičnih pristopov, katerih cilj je bil najti prilagodljive, bolj odprte in fleksibilne načine organiziranosti, ki bi bili bolj učinkoviti v interakciji z okoljem. Novi organizacijski pristopi so vpeljali simbolne poglede na organizacijske aktivnosti in organizacijsko strukturo in usmerili pozornost organizacijske teorije na proučevanje organizacije v interakciji z okoljem. Birokratski, klasični model organizacije je dobil negativen prizvok in pripisali so mu nezmožnost delovanja v kompleksnem in nepredvidljivem okolju.

Prevlada spoznanja, da imajo organizacije lahko različne organizacijske strukture in različen način organiziranosti, je odprlo pot k razvoju bolj odprtih, kontingentnih modelov organiziranosti.

REFERENCE

1. Ajzen, M., Fishbein, I. (2005). *The influence of Attitudes on Behavior*, Open University Press, McGraw-Hill Education, England.
2. Ambrož, M., Mihalič, T. (1998). *Pot k odličnosti. Vodenje v negotovem in kompleksnem okolju*. Institut za samorazvoj, Škofja Loka.
3. Ambrož, M. (2002). Alternative razvoja humane paradigme post-moderne organizacije. Neobjavljena doktorska disertacija. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
4. Ambrož, M., Praprotnik, M. (2008). Organisational effectiveness and customer satisfaction. *Organizacija (Kranj)*, vol. 41(5), 161-173.
5. Ambrož, M. (2009). *Viharnost organizacije*. Kranj, B&B.
6. Anagnostopoulos, C., Terri Byers, T. & David Shilbury (2014). Corporate social responsibility in professional team sport organisations: towards a theory of decision-making, *European Sport Management Quarterly* 14(3), 259-281, DOI: 10.1080/16184742.2014.897736
7. Bahoo, S.& Alon, I. & Paltrinieri, A. (2020). Corruption in international business: A review and research agenda, *International Business Review*, Elsevier, 29(4).
8. Beauvois, J. and N. Dubois. (2000). Affordances in social judgment: Experimental proof of why it is a mistake to ignore how others behave towards a target and look solely at how the target behaves. *Swiss Journal of Psychology* 59, 16-33.
9. Beetham, D. (1998). *Bureaucracy*. Milton Keynes, England: Open University Press.
10. Becker, H., 1997. *Outsiders*. New York: Free Press.
11. Berthold, P. (2016). *Institutional Theory*. Springer International Publishing AG, A. Farazmand (ed.), Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance,
12. DOI 10.1007/978-3-319-31816-5_63-1
13. Blau, P. M. (1970) A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review* 35(2), 201-18.
14. Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Aldershot, UK: Gower.
15. Capra, F. (2003). *The Hidden Connections*. A Science of Sustainable Living. London, Flamingo.
16. Capra, F., Luisi, P. L. (2014). *The systems view of life: A Unifying vision*. Cambridge University Press.

17. Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
18. Charan, R. (2004). *Profitable Growth is Everyone's Business*. New York, Crown Business.
19. Chandler, A. D., Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge, MA.
20. Charniawska, B. 1998) *Narrative approach in organization studies*, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
21. Child, J. (1972). Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly* 17, 163-77.
22. Child, J. (1988). *Organization: A Guide to Problems and Practice*, 2nd edn. Paul Chapman, London.
23. Callaghan, C.W., 2016, *Critical theory and contemporary paradigm differentiation*, in *Critical Management Studies in the South African context*, *Acta Commercii*, suppl. 1, 16(2), a421.
<http://dx.doi.org/10.4102/ac.v16i2.421>
24. Clarke, A. E. (2005). *Situational Analysis: Grounded Theory After the Postmodern Turn*. Thousand Oaks, CA: Sage.
25. David Collins, D. (1996). New paradigms for change? Theories of organization and the organization of theories, *Journal of Organizational Change Management* 9(4), 9 – 23.
26. Daft, R. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason, OH: Thomson South Western.
27. Davis, G. F., Marquis, C. (2005). *Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-First Century: Institutional Fields and Mechanisms* 16 (4), 332-343. doi 10.1287/orsc.1050.0137
28. Denison D.R., Mishra A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science* 6, 204-223.
29. Donaldson, L. (1987). Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit and Performance: In Defense of Contingency Theory. *Journal of Management Studies* 24, 1-24.
30. Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
31. Drazin, R. & Van de Ven, A. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly* 30, 514-39.

32. Dropulić I. (2013). The effects of contingency factors on management control system: A study of manufacturing companies in Croatia, *Ekonomska istraživanja – Economic Research Special Issue*.
33. Drucker, P. (1999) Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41, 79- 94.
34. Durkheim, E. (1997). *The Division of Labour in Society*. Trans. W. D. Halls, intro. Lewis A. Coser. New York: Free Press.
35. Dubin, R. (1976). *Theory building in applied areas*. In Marvin Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 17-39.
36. Gabbay, S. M. and Leenders, R. T. A. J. (2001). Social capital of organizations: From social structure to the management of corporate social capital, Gabbay, S.M. and Leenders, R.T.A.J. (Ed.) *Social Capital of Organizations (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 18)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 1-20. [https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(01\)18001-8](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(01)18001-8)
37. Gabbay, Shaul M. & Leenders, Roger Th. A. J. (2002). Social capital of organizations : from social structure to the management of corporate social capital, *Research Report 02B05*, University of Groningen, Research Institute SOM (Systems, Organisations and Management).
38. Gaukroger, S. (2010). *The Collapse of Mechanism and the Rise of Sensibility: Science and the Shaping of Modernity, 1680–1760*, Oxford: Oxford University Press.
doi:10.1093/acprof:oso/9780199594931.001.0001
39. Galunic, D. C. & Eisenhardt, K. M. (1994). Renewing the Strategy Structure Performance Paradigm. In: Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior 16*, 215-55. JAI Press, Greenwich, CT,
40. Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press, Berkeley.
41. Gerken, G. (1992). *Helden des Chaos: Wenn alle Strategien versagen*. New York. ECON Verlag
42. Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). London: Sir Isaac Pitman & Sons.
43. Fiedler, E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, McGraw-Hill.
44. Follett, M. P. (1940). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper.

45. Gajdushek, G. (2003). Bureaucracy: Is it efficient? Is it not? Is that the question? Uncertainty Reduction: An ignored Element of Bureaucratic Rationality. *Administration & Society* 34(6), 700-723.
46. Gibbs, P. (1995). The Small Scale Structure of Space-Time: A *Bibliographical Review*. hep-th/9506171 PEG-06-95
47. Giddens, A. (1989). Nova pravila sociološke metode. ŠKUC Filozofska fakulteta, Ljubljana.
48. Giddens, A (2001). *Sociology*. Cambridge: Polity Press: Oxford: Blacwell.
49. Giddens, Anthony (1973) *The Class Structure of the Advanced Societies*. London: Hutchinson.
50. Gomes da Silva, José R. Wetzel, U. (2007). Organizational Change and the Meaning of Time BAR. *Brazilian Administration Review*, 4,(3), septiembre-diciembre, 16-30
51. Hatch, M.J.(1997). *Organization Theory - Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, Oxford, UK
52. Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution*. New York, Harper Business.
53. Haveman, H.A., Wetts, R. (2019). Contemporary organizational theory: The demographic, relational, and cultural perspectives, *Sociology Compass*, 13, 1-20.
54. Homans, George C. (1947) A Conceptual Scheme for the Study of Social Organization. *American Sociological Review* 12,(1), 13-26.
55. Ihlen, Ø. (2005). The power of social capital: Adapting Bourdieu to the study of public relations. *Public Relations Review*, 31, 492–496.
56. Itzkowitz, G. (1996). *Contingency Theory: Rethinking the Boundaries of Social Thought*. University Press of America, Inc. Lanham.
57. Jacques, E., Caslon, K. (1994). *Human Capability: A Study of Individual potential and its application*. Cason Hall & Co. Publishers, Falls Church, VA.
58. Jaques, E. (1952). *The changing culture of a factory*. New York. Dryden Press.
59. Fiedler, E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, McGraw-Hill.
60. Hurst, D. K. (2012). *The New ecology of leadership: business mastery in a chaotic world*. Columbia University Press.
61. Hurst, D. K. (1995). *Crisis & renewal. Meeting the challenge of organisational change*. Boston, Harvard Press Business School

62. Hwang, H., Höllerer, M. A. (2020). The COVID-19 Crisis and Its Consequences: Ruptures and Transformations in the Global Institutional Fabric *The Journal of Applied Behavioral Science* 56(3), 294– 300 DOI: 10.1177/0021886320936841 journals.sagepub.com/home/jabs
63. Itzkowitz, G. (1996). *Contingency Theory: Rethinking the Boundaries of Social Thought*. University Press of America, Inc. Lanham. Jacques, E. (1998). *Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*. Cason Hall & Co. Publishers.
64. Jacques, E. (1998). *Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*. Cason Hall & Co. Publishers.
65. Kane, K., & Montgomery, K. (1998). A Framework for Understanding Dysempowerment in Organizations. *Human Resource Management*, 37, 263-275.
66. Katz, D. and Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley and Sons, New York.
67. Karakas, F. (2009). New Paradigms in Organization Development: Positivity, Spirituality, and Comp... *Organization Development Journal* 27 (1); ABI/INFORM Global.
68. Koutsoyiannis, A. (1975). *Modern Microeconomics*. Palgrave Macmillan Books, Palgrave Macmillan.
69. Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Management Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press, Boston.
70. Lewis, J. D., & Weigert, A. J. (1981). The structures and meanings of social time. *Social Forces*, 60(2), 432-462.
71. Lindemann, G. (2019). The Social Undecideness Relation. *Human Studies* 42(1), 101-121.
72. Machado-da-Silva, C.L., Guarido Filho, E. R., Luciano Rossoni, L. (2006). Organizational Fields and the Structuration Perspective: Analytical Possibilities, *Brazilian Administration Review* 3(2), 32-56
73. Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224– 253. Dostopno na: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.98.2.224>
74. McAdams, R., Zinck, R. A. (1998). The Power of the Superintendent's Leadership in Shaping School District Culture: Three Case Studies. *ERS Spectrum*, 16: 3-7.

75. McAdam, D., Tarrow, S., & Tilly, C. (2001). *Dynamics of Contention (Cambridge Studies in Contentious Politics)*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511805431
76. March, J.G. and Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Wiley, New York.
77. McMillan, J.J., Northern, N. A. (1995). Organizational Codependency: The Creation and Maintenance of Closed Systems. *Management Communication Quarterly* 9, 6-45.
78. Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal* 11, 171-95.
79. Maturana H. M, Varela F. J. (1998). *Drevo spoznanja*. Ljubljana: SH Zavod za založniško dejavnost, 1998.
80. Maturana, H. and Varela, F. J. (1998). *The Tree of Knowledge*. The Biological Roots of Human Understanding. Bern, Scherz Verlag AG.
81. Martinette, C. V. jr. (2002). *Learning organizations and leadership style Executive leadership*. An applied research project submitted to the National Fire Academy as part of the Executive Fire Officer Program. Lynchburg Fire & EMS Department Lynchburg, Virginia.
82. Marion, R., 1999. *The edge of organization: chaos and complexity theories of formal social organization*. Sage, Newbury Park, CA.
83. Marion, R. and Uhl-Bien, M.(2001). *Leadership in Complex Organizations*. *Management Department Faculty Publications*, 11.
<https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/11>
84. Merton, R. K. 1938. *Social structure and anomie*. *American Sociological Review* 3:672–82.
85. Merton, R. K. 1952 [1940]. *Bureaucratic structure and personality*. *Social Forces* 17:560–68. Reprinted in *Reader in bureaucracy*, ed. R. K. Merton, A. P. Gray, B. Hockey, and H. C. Selvin, 361–72. Glencoe, IL: Free Press.
86. Miller, J. (1978). *Living Systems*. New York: McGraw Hill.
87. Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal* 11, 171-95.
88. Mishra, A. K., (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (eds.) *Trust In Organizations*. Newbury Park, CA: Sage. 1996. 261-287.
89. Morgan, D. L. (2007). Paradigms Lost and Pragmatism Regained. Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods. *Journal of Mixed Methods Research* Volume 1 Number 1

January 2007 48-76 © 2007 Sage Publications

10.1177/2345678906292462 <http://jmmr.sagepub.com> hosted at
<http://online.sagepub.com>

90. Morgan, G. (1986/1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
91. Ouchi, G. W., Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Ann. Rev. Social.* 11: 457-83.
92. Nonaka, I., (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, Vol.69: 96-104.
93. Morgan, D. L. (2007). Paradigms Lost and Pragmatism Regained. Methodological Implications of Combinig Qualitative ans Quantitative Methods. *Journal of Mixed Methods Research* Volume 1 Number 1 January 2007 48-76 © 2007 Sage Publications
 10.1177/2345678906292462 <http://jmmr.sagepub.com> hosted at
<http://online.sagepub.com>
94. Newton, T. (2003). Crossing the great divide: time, nature and the social. *Sociology*, 37(3), 433-457.
95. Olsen, J. P. (2005). Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy, *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access*: DOI: 10.1093/jopart/mui027, 2-24.
96. Sorokin, P. A., & Merton, R. K. (1937). Social time: a methodological and functional analysis. *The American Journal of Sociology*, 42(5), 615-629.
97. Lewis, J. D., & Weigert, A. J. (1981). The structures and meanings of social time. *Social Forces*, 60(2), 432-462.
98. Pajunen, K. (2008). The Nature of Organizational Mechanisms, *Organization Studies* 11, 1449-1468.
99. Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V. J., & Ayoko, O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 511-523. doi:Doi 10.1108/09534810910983479
100. Parsons, T (1963) On the concept of political power. *Proceedings of the American Philosophical Society* 107(3), 232–262.
101. Pennings, J. (1975) The Relevance of Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 20, 393-410.
102. Pennings, J.M., Kyungmook Lee and Arjen van Witteloostuijn(1998). Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution Author(s): Source: The Academy of anagement Journal, Vol. 41, No. 4 (Aug., 1998), pp. 425-

- 440 Published by: Academy of Management Stable dostopno na: URL: <http://www.jstor.org/stable/257082> . Dostopno na: 16/12/2013 10:47
103. Pennings, J. M. (1987). Structural Contingency Theory: A Multivariate Test. *Organization Studies* 8(3), 223-40.
104. Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
105. Pinchot, G., Pinchot, E. (1996). *The Intelligent Organization: Engaging the talen & Initiative of Everyone in the Workplace*. Berrett-Koehler Publishers,
106. Prigogine, I., 1997. *The end of certainty*, Free Press, New York.
107. Ridderstråle, Jonas; Nordström, Kjell A (2004). *Karaoke Capitalism: Daring to Be Different in a Copycat World*
108. Robbins, S.P., 1990, *Organizational theory: structure, design and applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 3rd Edition.
109. Robbins Stephen P, Coulter M (2005). *Management. 8th edition*. Pearson Prentice Hall.
110. Regine, B. and Lewin, R., 2000. Leading at the edge: how leaders influence complex systems. *Emergence: A Journal of Complexity Issues in Organizations and Management* 2 (2), 5–23.
111. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
112. Rock, Paul (2002). *Sociological Theories of Crime* in Maguire, Mike, Rod Morgan, and Robert Reiner, *The Oxford Handbook of Criminology*. Oxford University Press.
113. Roderick M. and Thomas Tyler (eds.) *Trust In Organizations*. Newbury Park, CA: Sage. 1996. 261-287.
114. Rus, M., Uhl-Ben, M. Leadership in complex organizations. Published in *The Leadership Quarterly* 12:4 (2001), pp. 389-418; doi 10.1016/S1048-9843(01)00092-3 Copyright © 2002 Elsevier Science Inc. Used by permission. [http:// www.elsevier.com/locate/leaqua](http://www.elsevier.com/locate/leaqua)
115. Saleh A. Khawatreh, Omaina N. Al-Allaf, Ghassan A. Al-Utaibi, (2006). *Impact of Information Technology on Organizational Structures*, 2nd Jordanian International Conference on Computer Science and Engineering (JICCSE2006), 5-7, Al-Balqa' Applied University, Salt, Jordan, 393-399.
116. Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*.

117. Scott, Richard W. (1987). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs, , Prentice-Hall.
118. Sennett, R. (2003). *Respect in a world of inequality*. New York. W.W. Norton Company.
119. Sennett, R. (2006). *The Culture of the New Capitalism*. Barcelona, Anagrama.
120. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/ Currency.
121. Simon, H. A. (1957) *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, New York: John Wiley and Sons.
122. Snyder, H. (1947). Quantized space-time, *Physical Review*, 67 (1): 38–41
123. Sorokin, P. A., & Merton, R. K. (1937). Social time: a methodological and functional analysis. *The American Journal of Sociology*, 42(5), 615-629.
124. Spiegler, R. (2011). *Bounded rationality and industrial organization*. Oxford University Press.
125. Šega, M. (2021). Vpliv transformacijskega in transakcijskega sloga vodenja na ustvarjanje novega znanja, magistrsko delo, FOŠ, Novo mesto.
126. Özgür Önday (2016). Classical to modern organization theory. *International Journal of Business and Management Review* 4,(2), 15-59.
127. Snyder, H. (1947). Quantized space-time, *Physical Review*, 67 (1): 38–41.
128. Straus, R.E.; Hummel, T. (1995). The new industrial engineering revisited- information technology, business process re-engineering, and lean management in the self-organizing "fractal company", *Proceedings for Operating Research and the Management Sciences*, 1995, pp. 287-292, doi: 10.1109/IEMC.1995.524595.
129. Taylor F.W. (1947). *Scientific Management*, Harper & Row, New York.
130. Thompson, P., McHugh, D.: *Work Organizations - A Critical Introduction*. 3rd ed. edn. Palgrave, New York, NY (2002)
131. Tran, Q., Tran, Y. (2013). Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3 (2), 1-8.
132. Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press, Oxford.
133. Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies* 26(9), 1377-1404

134. Weber, M. (1947). On charisma and institution building. (Eisenstadt, S. N. ed.), London, The University of Chicago Press.
135. Von Bertalanffy, L. (1968). General systems theory. New York: George Braziller.
136. Zhu, G. (1999). Organization Theory: History and Genre, Nanjing University Press, Nanjing.
137. Van der Merwe, J., Brewis, J. (2011). From Problem-Solving Paradigm to Co-Ontogenic Drift: How Do Learning Narratives Self-Generate? *Leonardo* 44(2), 133-138.
138. Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
139. Wells, C. (2015). *The civic organization and the digital citizen. Communicating engagement in a networked age*. Oxford University Press.
140. Wheatley, M. (2007). Leadership of Self-Organized Networks. *Performance improvement quarterly* 20 (2), 59-66.
141. White, S. (1995). *The Cambridge Companion to Habermas*. Cambridge University Press.
142. Whyte, William H. (1956). *The Organization Man*. Simon & Schuster.
143. Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. (Talcott, P., ed.) The Free Press New York.
144. Weber, M. (1947). On charisma and institution building. (Eisenstadt, S. N. ed.), London, The University of Chicago Press.
145. Weber, M (1946) Bureaucracy. In: Gerth, HH, Mills, CW (eds) From Max Weber: Essays in Sociology. New York, NY: Oxford University Press, pp.196–244.

STVARNO KAZALO

A

avtonomija, 28, 40, 131, 154
avtoriteta, 45, 51, 56, 60, 90, 100

B

birokracija, 4, 15, 45, 46, 48, 49, 50, 53,
58, 60, 61, 67, 78, 79, 80, 100, 145,
146, 147, 149, 150, 156, 158, 159, 160,
161

C

ciklična, 122, 126, 168

Č

čas, 7, 10, 14, 20, 21, 24, 25, 26, 27, 28,
30, 33, 38, 39, 49, 50, 54, 61, 67, 77,
78, 81, 93, 96, 105, 111, 122, 125, 132,
133, 134, 135, 138, 142, 145, 146, 150,
151, 153, 155, 158, 161, 162, 164, 167,
170

D

delitev, 7, 8, 10, 14, 20, 22, 26, 27, 28, 29,
30, 31, 32, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 43,
48, 49, 50, 51, 52, 54, 56, 59, 60, 61,
65, 70, 72, 82, 83, 85, 87, 89, 90, 92,
93, 100, 106, 107, 109, 112, 115, 120,
123, 125, 126, 127, 129, 132, 135, 136,
137, 138, 139, 141, 142, 143, 144, 145,
146, 147, 149, 150, 151, 152, 154, 155,
156, 157, 159, 160, 162, 166, 169, 172

dinamičen, 7, 25, 85, 94, 105, 109, 155,
170

družba, 7, 8, 9, 12, 15, 18, 21, 22, 25, 26,
28, 29, 31, 32, 36, 37, 38, 39, 40, 41,
42, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 53,
61, 76, 93, 128, 133, 143, 144, 146,
149, 151, 155, 157, 164

F

fenomen, 7, 8, 9, 12, 16, 25, 53, 162, 164,
165, 166, 167, 170, 171
filozofija, 20
funkcija, 20, 24, 41, 42, 47, 56, 68, 77, 81,
89, 90, 100, 101, 127, 130, 138, 148,
149

H

hierarhičen, 28, 60, 100, 109, 134, 137,
159, 162

I

interakcija, 8, 13, 24, 27, 65, 68, 73, 81,
92, 93, 96, 97, 108, 111, 117, 152, 169,
170, 171, 172
interes, 10, 46, 56, 91, 107, 127, 130, 152

K

kapitalizem, 15, 43, 44, 46, 48, 50, 77, 80,
99, 107, 119, 139, 146, 151, 152, 153,
155, 161
klasična, 4, 8, 9, 15, 24, 27, 29, 35, 36, 53,
55, 59, 65, 67, 70, 72, 73, 76, 79, 88,

92, 135, 137, 138, 139, 140, 143, 144,
145, 153, 165, 172

kletka, 9, 11, 47, 48, 49, 51, 78, 145, 150,
155, 157, 161

kompleksnost, 9, 12, 15, 46, 61, 70, 82,
86, 87, 90, 92, 94, 101, 102, 103, 108,
130, 151

komunikacija, 35, 58, 65, 67, 69, 78, 84,
101, 110, 118, 138, 140, 141, 152, 160,
167

koncept, 5, 7, 8, 9, 12, 25, 26, 29, 31, 32,
37, 39, 40, 41, 43, 45, 47, 49, 53, 55,
60, 61, 65, 69, 71, 81, 82, 97, 98, 102,
103, 111, 114, 129, 131, 132, 138, 146,
147, 150, 166

konflikt, 41, 43, 44, 55, 82

konstrukt, 17, 53, 81, 152

kritika, 146

kultura, 15, 17, 25, 44, 46, 48, 61, 80, 81,
82, 90, 97, 106, 108, 109, 119, 121,
134, 136, 139, 152, 157, 171

M

mehanizem, 21, 22, 26, 35, 41, 58, 83,
148, 149, 165, 171

menedžment, 35, 54, 55, 58, 59, 66, 69,
106, 107, 151, 153, 160, 161

moč, 19, 39, 40, 43, 45, 46, 48, 76, 78, 91,
93, 103, 107, 121, 127, 146, 149, 151,
152, 156, 161, 171

model, 26, 44, 45, 50, 65, 69, 79, 88, 95,
103, 104, 108, 122, 130, 132, 137, 145,
147, 148, 166, 167, 171, 172

moderna, 129, 134, 137, 138, 140, 141,
144, 145

motivacija, 35, 41, 57, 58, 66, 68, 93, 104,
119, 133, 145, 155

mreža, 70, 110, 117, 118, 127, 137, 142,
165, 171

N

nadzor, 11, 15, 18, 30, 40, 52, 56, 61, 68,
70, 78, 88, 91, 93, 100, 101, 103, 104,
105, 110, 127, 129, 133, 135, 143, 146,
155, 157, 170

naloga, 47, 50, 52, 58, 77, 78, 79, 89, 93,
97, 98, 99, 102, 103, 108, 109, 133,
137, 139, 140, 143, 149

negotovost, 36, 99, 115, 126, 139, 146,
155, 161

norma, 21, 42, 66, 106, 125, 146, 155

O

odprt, 10, 24, 83, 91, 115, 166

okoliščine, 8, 9, 85, 91, 96, 100, 101, 102,
103, 104, 106, 107, 108, 131, 140, 142,
167

okolje, 10, 12, 15, 35, 36, 46, 49, 50, 53,
54, 67, 69, 71, 72, 74, 77, 78, 79, 80,
82, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92,
96, 98, 99, 101, 102, 104, 107, 108,
109, 110, 111, 114, 115, 116, 117, 119,
120, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 132,
133, 134, 136, 137, 138, 139, 143, 151,
155, 157, 159, 162, 166, 168, 169, 170,
171, 172

ontološki, 16, 20

organizacija, 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 14,
15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 26, 27,
28, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39,
40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50,
51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61,
64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73,
74, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85,
87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96,
97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104,
105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 114,
115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122,
123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130,

132, 133, 134, 135, 136, 137, 138,
139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146,
147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154,
155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162,
163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170,
171, 172, 173
organski, 9, 12, 38, 41, 80, 83, 88, 99, 100,
101, 166

P

paradigma, 4, 7, 8, 9, 10, 12, 15, 16, 17,
18, 19, 20, 26, 27, 35, 37, 47, 48, 64,
76, 77, 78, 79, 88, 89, 114, 126, 128,
129, 134, 139, 140, 147, 150, 151, 152,
154, 155, 161, 162, 163, 164, 165, 166,
167, 171, 173
piramida, 52, 65, 78, 79, 101, 141, 147,
149, 159, 161
pogled, 4, 8, 12, 15, 16, 17, 20, 22, 27, 37,
38, 39, 40, 43, 44, 48, 49, 51, 56, 65,
71, 73, 76, 80, 81, 82, 85, 89, 104, 106,
107, 110, 147, 151, 155, 162, 164
pomen, 11, 16, 26, 31, 40, 45, 46, 56, 58,
60, 61, 67, 68, 69, 72, 73, 76, 77, 80,
82, 83, 87, 88, 91, 98, 102, 105, 110,
111, 118, 119, 126, 133, 136, 139, 144,
146, 151, 154, 159, 162, 165, 166, 167,
171
potreba, 9, 14, 15, 16, 25, 27, 30, 32, 35,
36, 45, 53, 54, 55, 58, 61, 65, 71, 72,
73, 74, 77, 93, 104, 109, 114, 119, 130,
131, 133, 134, 145, 151, 153, 158, 159,
160, 163, 164, 168, 170
pozitivizem, 37
pragmatizem, 69
preurejanje, 9, 49, 67, 68, 77, 80, 138,
152, 161
problem, 17, 67, 68, 93, 129, 136, 144,
161, 165, 168, 170

proces, 7, 9, 14, 22, 25, 26, 27, 35, 36, 48,
49, 50, 51, 56, 61, 67, 68, 69, 70, 77,
83, 84, 86, 88, 97, 98, 105, 111, 116,
117, 118, 119, 121, 122, 124, 126, 127,
129, 130, 133, 137, 138, 139, 141, 149,
153, 155, 161, 164, 169
produkt, 27, 81, 94, 106, 143, 144, 166,
170
produktivnost, 15, 27, 31, 32, 54, 55, 57,
59, 66, 67, 69, 81, 89, 94, 102, 106,
128, 129, 134, 143, 144, 165, 166, 170
prostor, 10, 21, 24, 25, 26, 28, 30, 40, 55,
81, 122, 123, 124, 126, 127, 129, 134,
152, 153, 155, 164, 171

R

racionalnost, 4, 8, 22, 26, 32, 35, 37, 38,
39, 45, 47, 53, 54, 58, 59, 60, 61, 68,
72, 103, 132, 138, 146, 147, 149, 150,
158, 166, 169
razmerje, 7, 14, 16, 27, 43, 72, 74, 93, 98,
104, 105, 111, 127, 128, 152, 155, 158,
165, 166, 169
razslojevanje, 123, 124, 136, 162
realnost, 26, 27, 32, 42, 131, 144
red, 9, 19, 21, 41, 43, 44, 45, 50, 57, 58,
67, 68, 81, 88, 91, 107, 135, 137, 157
reševanje, 17, 18, 20, 67, 68, 70, 93, 119,
130, 143, 144, 147, 162, 170
rutina, 29, 30, 31, 32

S

sistem, 9, 10, 15, 16, 20, 24, 32, 35, 39,
41, 43, 45, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 60,
61, 65, 73, 78, 81, 82, 83, 84, 85, 86,
87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 99, 105,
117, 123, 125, 129, 135, 142, 146, 149,
156, 157, 159, 161, 164, 166, 169, 170

skupina, 8, 11, 16, 17, 25, 26, 39, 40, 43,
58, 66, 68, 73, 82, 101, 102, 103, 119,
130, 136, 143, 146, 157, 161, 169, 172

sociologija, 28, 37, 38

sodobna, 13, 15, 18, 32, 45, 67, 80, 110,
149, 151, 162

spremembe, 14, 15, 18, 22, 25, 26, 36, 39,
43, 76, 77, 78, 79, 80, 90, 91, 124, 127,
129, 132, 134, 142, 143, 144, 146, 151,
152, 153, 154, 155, 157, 158, 159, 161,
162, 165, 169

status, 40, 59, 91, 103, 108, 145, 149

strategija, 96, 99, 100, 102, 103, 104, 105,
108, 129, 134, 138, 156, 160

struktura, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 18,
20, 21, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 36, 37,
38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 49, 51, 52,
54, 55, 60, 65, 67, 68, 72, 73, 77, 81,
83, 84, 88, 89, 90, 94, 95, 96, 97, 98,
99, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 107,
108, 109, 110, 111, 114, 115, 118, 119,
120, 121, 125, 126, 132, 142, 143, 145,
147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154,
156, 157, 158, 160, 161, 164, 168, 170,
171, 172

subjekt, 53

T

teorija, 4, 5, 8, 9, 10, 13, 14, 17, 20, 21,
22, 24, 26, 27, 29, 35, 36, 37, 38, 44,
53, 56, 58, 59, 65, 67, 70, 71, 72, 73,

79, 81, 82, 83, 88, 89, 90, 94, 95, 96,
97, 98, 99, 102, 103, 104, 107, 108,
125, 126, 146, 162, 164, 165, 172

U

učenje, 10, 62, 114, 115, 116, 117, 119

učinkovitost, 8, 14, 20, 26, 30, 33, 49, 51,
52, 53, 55, 58, 61, 65, 69, 71, 74, 76,
77, 78, 79, 87, 88, 92, 93, 98, 100, 102,
103, 119, 123, 129, 130, 131, 132, 133,
136, 138, 143, 145, 146, 149, 150, 154,
157, 159, 164, 165, 170

upravljanje, 15, 28, 32, 36, 45, 50, 53, 55,
56, 58, 76, 132, 147, 149

V

vrednota, 9, 16, 17, 31, 38, 39, 46, 47, 48,
69, 70, 77, 91, 106, 109, 111, 114, 124,
133, 137, 141, 144, 145, 152, 154, 156,
159

vzorec, 17, 26, 44, 52, 54, 117, 132, 144

Z

znanost, 16, 28, 37, 40, 55, 65, 71, 104,
164, 165

Založniška dejavnost

Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu

I Z D A N E M O N O G R A F I J E

- | | |
|--|------|
| 1. Raziskovanje izzivov organizacijskih teorij | |
| Ovsenik, M. et al. | 2021 |
| 2. Ranljivosti programske opreme | |
| Dobrovoljc, Andrej | 2020 |
| 3. Sistemska dinamika | |
| Turnšek, Tit | 2020 |
| 4. Družba 5.0: Izzivi prihodnosti | |
| Bertoncel, Tine | 2020 |
| 5. Gradniki novih organizacijskih modelov | |
| Gorenc Zoran, Annmarie et al. | 2020 |
| 6. Vodenje in pripadnost v osnovni šoli | |
| Plešnik, Janko; Bukovec, Boris | 2020 |
| 7. Poslovna matematike (e-knjiga) | |
| Usenik, Janez; Vidiček, Matija | 2020 |
| 8. Poslovna statistika (e-knjiga) | |
| Usenik, Janez; Vidiček, Matija | 2020 |
| 9. Izbrana poglavja iz matematike (e-knjiga) | |
| Usenik, Janez | 2020 |
| 10. Vpliv uporabe orodij managerjev na ekonomsko donosnost | |
| Markič, Mirko; Kreslin, Damijan | 2019 |
| 11. Delovni terapevt v inkluzivni šoli: Trenutno stanje in smernice | |
| Šuc, Lea | 2019 |
| 12. Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2018 | |
| Bukovec, Boris (ur.) | 2019 |
| 13. Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2017 | |
| Bukovec, Boris (ur.) | 2018 |
| 14. Značilnosti sistemov vodenja kakovosti v slovenskih organizacijah in njihov vpliv na poslovno uspešnost organizacij | |
| Vinko Bogataj; Gordana Žurga; Adolf Šostar | 2018 |
| 15. Menedžment kakovosti in odličnost zdravnikov v javnem zdravstvu | |
| Rumpf, Dean; Voga, Gorazd; Meško Štok, Zlatka | 2018 |
| 16. Sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti: ključni dejavniki (ne)uspešnega delovanja (e-knjiga) | |
| Škafar, Branko | 2018 |
| 17. Temelji avtopoieze v orgaizaciji: Avtopoietska 4.0 (r)evolucija človeka | |

Balažič Peček, Tanja; Bukovec, Boris	2018
18. Management varnosti pri delu, delovne razmere in gospodarska učinkovitost (e-knjiga)	
Pavlič, Miran; Markič, Mirko	2018
19. Kvalitativno raziskovanje koncepta avtopoieze v organizaciji (e-knjiga)	
Balažič Peček, Tanja	2018
20. Podlage in metode za raziskovanje in projektiranje organizacije	
Ivanko, Štefan	2017
21. Celostna obravnava dolgotrajne oskrbe v Sloveniji	
Kavšek, Marta; Bogataj, David	2017
22. Sodelovalno mreženje in izraba inovacijskega potenciala v turističnem prostoru	
Colarič-Jakše, Lea-Marija	2017
23. Model McKinsey 7-S kot kazalnik odličnosti organizacije	
Kalan, Mateja; Meško, Maja	2017
24. Nova doktrina organizacije- 2.del: Preusmeritev pozornosti	
Ovsenik, Jožef; Ovsenik, Marija	2017
25. Avtopoietška organizacija	
Bukovec, Boris (ur.)	2017
26. Kakovost v slovenski javni upravi: Delovanje Odbora za kakovost 1999-2012	
Žurga, Gordana	2017
27. Poslovne vrednote mladih v Sloveniji	
Pinterič, Uroš	2016
28. Selected topics in modern society (e-knjiga)	
Kaplánová, Patrícia	2016
29. Glocalisation of the crisis: could Slovenia survive economic crisis better? (e-knjiga)	
Pinterič, Uroš	2016
30. Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2016	
Bukovec, Boris (ur.)	2016
31. Pisanje strokovnih in znanstvenih del	
Brcar, Franc	2016
32. Education policy as the factor of development (e-knjiga)	
Pinterič, Uroš	2016
33. Spregledane pasti informacijske družbe	
Pinterič, Uroš	2015
34. Psihosocialni dejavniki tveganja za bolečino v križu pri slovenskih poklicnih voznikih in absentizmu	
Kresal, Friderika; Meško, Maja	2015
35. Zgodovina organizacijske misli	
Ivanko, Štefan	2015
36. Karierno načrtovanje: kako najti v sebi skriti zaklad?	
Turnšek Mikačič, Marija; Ovsenik, Marija	2015
37. Sodobni trendi v turizmu	
Ovsenik, Rok	2015

38. **Selected topics in change management** (e-knjiga)
Kaplánová, Patrícia (ur.); Pinterič, Uroš (ur.) 2015
39. **Political legacy and youth civic engagement in Slovakia**
Mihálik, Jaroslav 2015
40. **Turistični prostori različnosti: turizem, turisti in fotografska podoba**
Ambrož, Milan; Bukovec, Boris 2015
41. **Izobraževanje za turizem v Sloveniji**
Ovsenik, Rok; Bukovec, Boris; Ovsenik, Marija 2015
42. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2015**
Bukovec, Boris (ur.) 2015
43. **Kontrolna teorija sistemov: model za sistemsko razmišljanje v sistemu zdravstvenega varstva**
Mlakar, Tatjana 2014
44. **Featuring Norden in ten episodes**
Czarny, Ryszard M. 2014
45. **Sociológia mládeže**
Macháček, Ladislav 2014
46. **Inter-municipal cooperation in Slovakia : the case of regions with highly fragmented municipal structure**
Klimovsky, Daniel 2014
47. **Rethinking public policies** (e-izdaja)
Pinterič, Uroš 2014
48. **Local Governance between democracy and efficiency**
Jüptner, Petr. (et al.) 2014
49. **Pasti razumevanja politične realnosti : pregled konceptov sodobnega političnega sistema**
Pinterič, Uroš 2014
50. **Selected issues of administrative reality**
Pinterič, Uroš; Prijon, Lea 2013
51. **Organizacijske paradigme: podlage za nastanek in razvoj organizacijskih teorij**
Ivanko, Štefan 2012

ZNANSTVENI REVIJI FOŠ

Revija za univerzalno odličnost (*Journal of Univesal Excellence*)

je interdisciplinarna revija, ki združuje organizacijske vede oz. menedžment in univerzalno odličnost, tj. poslovno, organizacijsko in osebno odličnost.

Izzivi prihodnosti

(*Challenges of the Future*)

je znanstvena revija, ki poskuša odgovarjati na ključna vprašanja družbene teme pri čemer akademsko rigoroznost nadgrajuje z inovativnostjo v tematikah in pristopu.