

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TANJA WINTERLEITNER

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
RAZVOJ ZNANOSTI O MANAGEMENTU IN ORGANIZACIJI

Ljubljana, november 2002

TANJA WINTERLEITNER

IZJAVA

Študentka Tanja Winterleitner izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Melite Rant, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5.11.2002 . Podpis:

Tanja Winterleitner

KAZALO

1. UVOD	1
2. OPREDELITEV ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA	2
3. PREDHODNA PROUČEVANJA MANAGEMENTA	5
4. KLASIČNA ŠOLA MANAGEMENTA	7
4.1 FRIEDRICH WINSLOW TAYLOR IN ZNANSTVENI MANAGEMENT	7
4.2 HENRI FAYOL IN PROCESNA ŠOLA MANAGEMENTA.....	10
4.3 MAX WEBER	13
4.4 KRITIKA KLASIČNE ŠOLE MANAGEMENTA.....	15
5. VEDENJSKI PRISTOP	15
5.1 ZAČETNIKI INDUSTRIJSKE PSIHOLOGIJE IN VEDENJSKE TEORIJE.....	16
5.1.1 ELTON MAYO IN HAWTHORNSKI EKSPERIMENTI.....	16
5.1.2 CHESTER IRVING BARNARD.....	19
5.1.3 MARY PARKER FOLLETT.....	20
5.2 MODERNA VEDENJSKA TEORIJA	22
5.2.1 ABRAHAM MASLOW.....	22
5.2.2 CHRIS ARGYRIS.....	23
5.2.3 DOUGLAS MCGREGOR.....	24
5.2.4 FREDERICK HERZBERG.....	25
5.2.5 RENSIS LIKERT	26
5.2.6 PETER F. DRUCKER	27
5.3 KRITIKA IN RAZVOJ VEDENJSKE TEORIJE	28
6. SITUACIJSKA ŠOLA	28
6.1 TOM BURNS IN GEORGE M. STALKER	29
6.2 JOAN WOODWARD.....	30
6.3 PAUL R. LAWRENCE IN JAY W. LORSCH	31
6.4 NEKATERI DRUGI AVTORJI SITUACIJSKE TEORIJE.....	32
6.5 KRITIKA IN RAZVOJ SITUACIJSKE TEORIJE.....	33
7. POSTMODERNIZEM	35
7.1 JEAN – FRANÇOIS LYOTARD	37
7.2 JACQUES DERRIDA	38
7.3 STEWART R. CLEGG.....	38
7.4 ROBERT COOPER IN GIBSON BURRELL.....	39
7.5 KENNETH J. GERGEN	39
7.6 KRITIKA POSTMODERNIZMA.....	40
7.7 TEMELJNE POTEZE BODOČE ORGANIZACIJE IN MANAGERJA	41
8. SKLEP	43
9. LITERATURA	45
10. VIRI	46

PRILOGA

1. UVOD

Podjetja in druge združbe imajo vse večji pomen za človeka in družbo, saj prek njih zadovoljujemo večino svojih potreb. V 20. stoletju smo bili priča njihovi skoraj neverjetni rasti. Pomen managementa je po eni strani naraščal skupaj s krepitvijo vloge združbe, po drugi strani pa je razvoj gospodarjenja prinesel spoznanja, da je učinkovitost vse bolj rezultat organizacijskih in manj izvedbenih procesov. Vzporedno s tem se je krepila vloga managerjev in pomembnost njihovega razmerja do izvajalcev, saj so managerji nosilci organizacijskih funkcij, ki zagotavljajo učinkovito pridobivanje, alokacijo in izrabo človeškega potenciala ter materialnih virov, z namenom doseganja določenega cilja. To je izpostavilo potrebo po proučevanju njihovega dela. Vpogled v razvoj znanosti o managementu in organizaciji nam odkriva izvor določenih idej in pristopov, ter sledi njihov razvoj in medsebojne vplive znotraj spreminjajočega se družbenega okolja, s čimer nam omogoča razumeti kaj je bilo včeraj, zakaj je tako danes in kako bo lahko jutri. Namen diplomskega dela je poglobiti in sistematično analizirati vedenje o delovanju podjetij in njihovem družbenem okolju, kar nam prinaša nove možnosti in odgovore v vsakodnevnem odločanju.

Cilj diplomske naloge je prikaz ključnih šol managementa in njihovega razvoja skozi predstavitev prispevkov najpomembnejših predstavnikov posameznih šol. Razvrstitev šol in pristopov bo v največji meri sledila logiki njihovega zgodovinskega nastajanja. S tem želim jasneje osvetliti njihove medsebojne vplive in širši zgodovinsko-družbeni kontekst in tako poudariti razloge njihovega nastanka in razvoja. Posamezne šole bom raziskovala s pomočjo analitične metode, saj bom spremljala njihov razvoj skozi prikaz ozadja, dela in vpliva njihovih najpomembnejših avtorjev. Z uporabo sintetične metode bom poskušala opredeliti značilnosti posameznih usmeritev in širšega družbenega okolja, in s tem dodatno pojasniti način razmišljanja posameznih predstavnikov in njihove pristope pri reševanju managerskih problemov. V določeni meri bom posegala tudi na področja drugih znanosti, ki so zunaj tradicionalnih okvirov managementa, z namenom izpostaviti njegovo interdisciplinarnost in dodatno pojasniti razloge za razvoj posameznih usmeritev.

Še preden se bom usmerila na razvoj znanosti o managementu, bom opredelila predmet njenega proučevanja in izpostavila nekatere ključne probleme, ki se pri tem pojavljajo. Pregled razvoja bom začela s kratkim prikazom najzgodnejših proučevanj managementa, s čimer bom opredelila zgodovinske temelje znanosti o managementu. V naslednjem poglavju bom obravnavala začetke znanstvenega pristopa v proučevanju managementa, skozi predstavitev dela Friedricha Winslova Taylorja. Njegovo delo bom, skupaj s prispevki Henrija Fayola in Maxa Webra, združila v klasično šolo managementa. Sledila bo analiza kritike klasične šole managementa, ki nam bo dodatno pojasnila razloge za nastanek vedenjske teorije, pregled zgodnjih proučevanj človeka pa bo njene začetke povezal z vplivi raziskovanj zgodnjih psihologov in sociologov.

Znotraj prikaza prvih predstavnikov vedenjske teorije bom obravnavala prispevke Eltona Maya, Chestra Bernarda in Mary Parker Follett, kateremu bo sledila obravnava moderne vedenjske teorije. S kratko predstavitvijo Maslowe hierarhije potreb bom prikazala takratni pogled na

motivacijo, s pregledom Herzbergovega proučevanja človeških vzgibov za učinkovitejše delovanje zaposlenih pa jo bom postavila neposredno v organizacijo. Obravnava prispevkov Chrisa Argyrisa, Douglasa McGregorja, Rensisa Likerta in Petra Druckerja mi bo predvsem omogočala predstaviti participativne in demokratične sisteme vodenja.

V naslednjem poglavju bom proučevala situacijsko šolo, ki se sicer v prvi vrsti osredotoča na organizacijsko strukturo, a je pomemben mejnik v razvoju znanosti o managementu in organizaciji. Vplive določenih situacijskih spremenljivk na organizacijsko strukturo bom spremljala skozi raziskovanja Toma Burnsa in Georga Stalkerja, Joan Woodward, Paula Lawrenca in Jaya Lorschja ter nekaterih drugih predstavnikov, z delom Freda Fiedlerja pa bom predstavila enega izmed prvih situacijskih modelov vodenja. S teorijo biološke evolucije in dinamično situacijsko teorijo bom obravnavala nadaljnji razvoj in nekatere slabosti situacijske šole.

V današnjem času pa je na področju znanosti o managementu čutiti tudi močan vpliv postmodernizma. Slednjega bom proučevala v zadnjem poglavju. Skozi kratek pregled temeljnih idej dveh francoskih filozofov bom predstavila osnovna izhodišča postmodernizma in njegove vplive na razvoj znanosti o managementu in avtorje kot so Stewart Clegg, Robert Cooper ter Gibson Burrell in Kenneth Gergen. Za prikazom nekaterih slabosti postmodernizma bom opredelila še temeljne poteze bodoče organizacije in managementa in tako, s pogledom naprej, zaključila svoje diplomsko delo.

2. OPREDELITEV ORGANIZACIJE IN MANAGEMENTA

Teorija o managementu, tako kot teorija organizacije, v svojem razvoju navajata iste avtorje in šole. Zato je smiselno vprašanje, ali sta ti dve teoriji eno in isto, oziroma ali se medsebojno prepletata. Rozman (1993, str. 64) ugotavlja, da jasna razmejitev med njima ne obstaja. Teorija organizacije ne proučuje managementa neposredno, vendar pa je ta zaradi svoje izjemno pomembne vloge v podjetju prisoten v vseh medsebojnih odnosih in tako posredno predmet proučevanja. Po drugi strani pa management vključuje elemente drugih znanosti: psihologije, organizacije, ekonomike, matematike, systemske teorije, sociologije, filozofije itd. Teorija managementa se ukvarja predvsem z managerji samimi preko proučevanja njihovega dela, njegovih načinov in vzgibov ter obravnava napotke in navodila za njihovo delo. Teorija organizacije pa je s svojim proučevanjem razmerij med ljudmi, vključno z managerji po tej plati širša od managementa. Razlikovanje med obema je za zdaj še precej nejasno.

Veda o organizaciji je v primerjavi z drugimi znanstvenimi disciplinami razmeroma mlada. Kljub njenemu pospešenemu razvoju in obsežni literaturi pa pojem organizacije še vedno ni enosmiselno opredeljen. Med številnimi vzroki za različno pojmovanje organizacije prevladuje ta, da se z organizacijo in organiziranjem ukvarjajo pripadniki različnih strok in poklicev, ki tako uporabljajo različne prijeme (Ivanko, 1982, str.13-20). Na različno opredeljevanje organizacije je vplival tudi sam razvoj organizacijske znanosti. Organizacijski teoretiki so organizacijo pojmovali različno, odvisno od tega, kateri razvojni stopnji in usmeritvi so pripadali. Dodatna

pojmovna zmeda nastaja tudi zaradi prepletanja in neustrezne opredelitve pojmov “organizacije dela” in “organizacije podjetja” oziroma splošneje “organizacije”.

V nerazviti organizaciji, ki je bila značilna za nizko stopnjo razvoja proizvodnih sil in družbenih odnosov, so težišče organizacije dela pomenile proizvodne delovne operacije, zato je imela primarno vlogo organizacija dela kot dejavnost usklajevanja vseh elementov (materialnih in osebnih) proizvodnje z namenom doseganja optimalnih rezultatov dela proizvajalcev (Novak, 1974, str. 64-65). Organizacija dela je z znanstvenim in tehničnim napredkom, ki je pripeljal do skoraj popolne avtomatizacije proizvodnje in kontrole, svoje težišče vse bolj prenašala iz faze izvrševanja v fazo pripravljanja ter uresničevanja. Zato se vse bolj zdi, da je za doslednejše opredeljevanje bolj primeren izraz organizacija podjetja (ustanove, institucije) kot pa organizacija dela. Pojem organizacije dela in organizacije podjetja obravnavajo nekateri teoretiki ločeno, drugi pa menijo, da gre za enoten pojem, ki se različno tolmači. Prvi pravijo, da se je organizacija dela pojavila z nastankom proizvodnega dela, organizacija podjetja pa z nastankom podjetja v kapitalističnem gospodarstvu. Teoretiki druge skupine z organizacijo dela razumejo zavestno človekovo dejavnost s ciljem usklajevanja vseh dejavnikov celotnega reprodukcijskega procesa. Prvi tako delo razumejo ožje, kot opravljanje neposrednih aktivnosti v proizvodnem procesu, drugi pa k delu prištevajo še aktivnosti, ki omogočajo in zagotavljajo proizvodnjo in s tem enačijo opredelitev organizacije dela z opredelitvijo organizacije podjetja (ustanove, institucije).

Lipovčeva teoretična razčlemba pojma organizacije je poskus opredelitve organizacije podjetja, ki je izmed vseh poskusov naših organizacijskih teoretikov najuspešnejši. Lipovec (1987, str. 24-35) je proučil številne opredelitve organizacije različnih avtorjev, jih grupiral po sorodnosti in na tej osnovi izvedel štiri posebne tipe opredelitev. Prvi tip je smatral organizacijo za formalen proces, drugi za proces med ljudmi, opredelitev tretje skupine, ki se ne nanaša več na proces vzpostavljanja in delovanja organizacije, kot pravi Lipovec, ampak na organizacijo samo, je to razumela kot združbo ljudi (socialno enoto, zvezo ljudi, človeško skupino), zadnji tip pa je vključil tudi razmerja in tako organizacijo opredelil kot sestav razmerij med deli. Na koncu svoje teoretične analize je Lipovec na podlagi sinteze značilnosti posameznih tipov podal splošno opredelitev organizacije kot: strukturo medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja skupine« (Lipovec, 1987, str. 35).

Ivanko (1982, str. 23 –25) je povezal različne opredelitve organizacije v štiri osnovne skupine pojmovanja organizacije. Ugotovil je, da avtorji prve skupine smatrajo organizacijo za zavestno človekovo dejavnost usklajevanja proizvodnih tvorcev ali tehniko kombiniranja procesov zaradi večje smotnosti, drugi jo vidijo predvsem kot sociotehnični sistem, tretji skupini organizacija predstavlja sestav medsebojnih razmerij vseh udeležencev, ki združujejo svoje delo zaradi smotrnega uresničevanja skupnih ciljev, avtorji zadnje skupine pa trdijo, da je organizacija znanstvena disciplina, ki proučuje in oblikuje zakonitosti, metode, načela in sredstva za organiziranje, upravljanje in razvijanje sociotehničnih sistemov. Ivanko meni, da teh štirih temeljnih opredelitev organizacije ni mogoče združiti v enotno pojmovanje organizacije. Beseda

organizacija ima namreč v teh opredelitvah različne pomene; tako za prvo skupino avtorjev pomeni dejavnost, drugi jo razumejo kot tvorbo, sistem ali združbo, tretji trdijo, da organizacijo sestavljajo razmerja, zadnji pa smatrajo organizacijo za znanstveno disciplino.

Pri opredeljevanju managementa lahko zasledimo med sodobnimi avtorji določene razlike, ki pa niso toliko vsebinske v zvezi s samim pojmovanjem managementa, temveč bolj odražajo različno razumevanje funkcij in deloma tudi njihovo prekrivanje. Velik del, zlasti novejših avtorjev kot funkcije managementa navaja planiranje, kontrolo, organiziranje in vodenje. Nekateri k managerskim funkcijam prištevajo še usklajevanje, odločanje in delegiranje. **Rozman** (1993, str. 71) smatra, da poslednjih ni smiselno izločevati kot posebnih funkcij, saj je usklajevanje, odločanje in delegiranje samo bistvo dela managerjev in zato nenehno prisotno v naravi njihovega dela.

Usklajevanje, ki, kot pravi Rozman (1993, str. 19-20), tudi razlikuje managerje od drugih zaposlenih v podjetju, ponovno povezuje tehnično razdeljeno delo v celoto prek usklajevanja skupin in posameznikov. Ta naloga od managerjev zahteva določeno poznavanje razčlenjenega dela, ki ga usklajujejo, kako je to povezano med seboj in kako ga uskladiti v celoto, ki bo kot pravi Drucker, več kot vsota delov oziroma naporov vloženih vanjo. Čeprav managerji opravljajo tudi nekatera neodločitvena dela, odločitve vseeno predstavljajo pretežni del rezultata dela managerjev. Rozman (1993, str. 25) zato zaključuje, da je v določeni meri smiselno opredeliti management kot odločanje. Generalni ali splošni management odloča o celotnem poslovanju, kar se kaže kot usklajevanje poslovnih funkcij in/ali poslovnih enot, operativni management pa o poslovnih funkcijah prek usklajevanja znotraj posamezne funkcije. Skozi čas je razumevanje odločanja kot le končnega akta izbire nadomestil proces odločanja. **Simon**, kot prvi avtor, ki je proučeval proces odločanja in tega enačil z managementom, je predpostavljajal v zvezi z odločanjem obstoj vsaj treh stvari: potrebe oz. razlogov za izbiro, različnih rešitev in merila, na podlagi katerega se izbira izvede. Kasneje avtorji te elemente odločitev razširijo in navajajo opredelitve, ki se sicer deloma razlikujejo, a vseeno podajajo skupna izhodišča, ki omogočajo okvirno členitev procesa odločanja v: ugotavljanje problemskih stanj, določanje problemov, iskanje, razvijanje, ocenjevanje ter izbiro rešitev in logičen preskus rešitve, kateremu z izvedbo v praksi sledi tudi njen praktičen preskus.

Planiranje Rozman (1993, str. 71-72) opredeli kot zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje. Tako to vključuje tudi odločanje, usklajevanje ciljev, poti, posameznikov in delov podjetja in pa delegiranje nalog v zvezi z usklajevanjem delov podjetja, medtem ko usklajevanje podjetja kot celote ostaja pri najvišjem managementu. Izvedba, ki sledi planiranju, je določena s samim planom in managerji v zvezi z managementom v njej ne sodelujejo. Kljub temu pa managerji opravljajo tudi izvedbena dela. Nižja, kot je raven managementa, bolj manager ob usklajevanju opravlja tudi posebna dela, managerska dela pa mu predstavljajo le eno od vlog ali delovnih nalog (Rozman, 1993, str. 23). Kontrola, kot druga funkcija managementa, opazuje in spremlja izvedbo, s čimer ugotavlja morebitna odstopanja izvedbe od plana. Vkolikor so ta prisotna, mora ugotoviti razloge zanje oziroma postaviti diagnozo in ustrezno ukrepati.

Naslednja funkcija je organiziranje, ki vsebini daje obliko. Planiranje, izvedba in kontrola so namreč kot vsebina delovnih procesov vezani na obliko, ki omogoča povezovanje delovnih opravil v delovne naloge ter dodeljevanje teh delovnim mestom oziroma zaposlenim in nadaljnjo združevanje delovnih mest v oddelke, te v večje enote in te nazadnje v podjetje. Zaposlenim s tem procesom opredelimo določene zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto (Rozman, 1993, str. 72-73). Vodenje, ki vključuje komuniciranje, motiviranje in sprožanje akcij oziroma vodenje v ožjem smislu zagotavlja, da zaposleni zamišljeno delo tudi izvedejo. Managerji s pomočjo komuniciranja sporočajo zaposlenim to kar je zamišljeno in z ustreznim motiviranjem, ki je lahko plača, pohvala, uspešno opravljeno delo in podobno ter določenimi postopki, kot so ukaz, zgled ali pa sama disciplina sprožijo proces izvedbe in dosežejo, da je delo tudi uspešno opravljeno. Lipovec (1987, str. 223-231) planiranje in kontrolo razume širše, ne le kot planiranje in kontrolo poslovanja, temveč tudi same organizacije. Ta pogled organiziranja ne izpostavlja kot posebne funkcije managementa, temveč jo staplja s samim planiranjem (izvedbo) in kontrolo. Tudi vodenje Lipovec razume širše in ga poimenuje uveljavljanje, saj ta poleg samega vodenja obsega še kadrovanje, katerega tudi ustrezno razmeji od kadrovanja kot poslovne funkcije.

Pri obravnavi managementa je smiselna tudi njegova razmejitev od upravljanja, ki pa jo je vsebinsko težko določiti. Ravno zato se ta dva pojma večinoma ločujeta na podlagi lastnine. Tako se usklajevanje in odločanje, ki ga opravljajo lastniki smatra za upravljanje, usklajevanje in odločanje v nelastniškem pomenu pa za management (Rozman, 1993, str. 39-40). Lipovec (1987, str. 52) opredeli upravljanje za organizacijsko funkcijo, ki je določena z družbeno ekonomskim sistemom oziroma naravo lastnine, ki zagotavlja družbeni način gospodarjenja, predstavlja oblast, ki izvira iz lastnine ali razpolaganja s stvarmi, se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev, s čimer zastopa varuje in razvija interese nosilcev upravljanja.

Management ali ravnanje pa je po **Lipovcu** (1987, str. 136-137) organizacijska funkcija in proces, ki skrbi, da skozi tehnično delitev dela ločene operacije ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost managementa), ki nastopa kot izvršilni in zaupniški organ upravljanja, kateri mu delegira nalogo in oblast za njeno izvedbo (družbena določenost managementa), in ki to nalogo izvaja ob pomoči drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna določenost managementa). Zaključimo lahko, da sta predmet proučevanja znanosti o managementu tako organizacija kot management. Prikazane opredelitve obeh pojmov kažejo na prekrivanje obeh področij. Nekatere od teorij se bolj osredotočajo na organizacijo, druge pa na management.

3. PREDHODNA PROUČEVANJA MANAGEMENTA

Razvoj managementa je tesno povezan z razvojem gospodarjenja, ko se je problem izvedbe spremenil v problem usklajevanja, katerega se je izpostavilo kot temelj managementa zlasti v 20. stoletju (Rozman, 1993, str. 51). Znanost o managementu se je torej začela sistematično razvijati

predvsem v tem času, kar pa vseeno ne pomeni, da niso bili nekateri njeni temelji postavljeni že mnogo prej. Izvajale so se velike gradnje, kot je npr. gradnja piramid v Egiptu okoli 2.500 let pr.n.št. in pa gradnja kitajskega zidu (Ivanko, 1982, str. 39-43) v 3. stoletju pr.n.št. Tako veličastni dosežki so bili v tistih časih skromne razvitosti delovnih sredstev možni le ob pomoči določenega managerskega znanja, kot je: planiranje, organiziranje, vodenje in nadziranje.

Verske organizacije so z diferencirano hierarhično strukturo in drugimi institucionalnimi značilnostmi opredeljevanja pristojnosti formalne avtoritete, s pravili napredovanja ter drugimi procedurami prav gotovo služile kot primer za izgrajevanje države in pozneje tudi proizvodnih organizacij. V religiji tako najdemo tudi prvi poskus delegiranja avtoritete skozi hierarhično strukturo, ki ga Mojzesu svetuje njegov svak Jetro, saj naj bi Mojzesu prihranil čas, hkrati pa mu omogočil, da svojo pozornost usmeri v reševanje pomembnejših in zahtevnejših primerov. Zapise o posameznih primerih organizacije dela najdemo že pri starogrških piscih kot so Aristotel, Platon in Ksenofon. Slednji je leta 370 pr.n.št. v svojem delu "Kyropedija" tudi prvi omenjal prednosti delitve dela pri izdelavi obutve. Načela delitve dela so že takrat presegla teoretični okvir in bila uporabljena tudi v proizvodnji obutve za grško vojsko na tekočem traku.

Kasneje je probleme organizacije dela proučeval tudi **Rene Descartes** (1596 – 1650). Njegova štiri pravila so pomenila temelj za nadaljnji razvoj organizacije dela. Ta so bila: pravilo racionalne jasnosti, pravilo analize, pravilo sinteze in pravilo popolnosti podatkov oziroma klasifikacije. Zgovoren primer učinkovitosti uporabe načela delitve dela predstavlja njegova vpeljava v proizvodni proces šivank leta 1739, pod vodstvom francoskega inženirja **Peronneta**, ki je povečala produktivnost proizvodnje kar za 240-krat. **Adam Smith** (1723 – 1790), ki še danes velja za očeta ekonomske znanosti, je v svojih delih močno poudarjal pomen tehnične in družbene delitve dela in opisoval probleme manufakturne proizvodnje. Trdil je, da trg najbolje deluje, kadar vanj ekonomska politika ne posega, saj ta skozi mehanizme konkurence zagotovi največjo učinkovitost. Nevidna roka trga namreč poskrbi za najboljšo razporeditev virov kar ob delovanju racionalnih posameznikov, ki poskušajo zadovoljiti svoje ekonomske interese na trgu, kjer vlada popolna konkurenca, vodi v največjo blaginjo naroda.

Robert Owen (1771 – 1858) je prav gotovo vnesel socialno noto v dobo industrijske revolucije. Managerje je pozval (Wren, 1987, str. 55-58) naj posvečajo več pozornosti zaposlenim in ne le strojem in opremi, v katero vlagajo prevelike količine svojega časa in denarja. Trdil je tudi, da je investiranje v izobraževanje in izpopolnjevanje delovne sile zelo donosno. Še pred nastopom obdobja znanstvenega managementa s F. W. Taylorjem na čelu je v delu **Charlesa Babbagea** (1792 - 1871) že zaslediti prvine znanstvenega managementa (Shafritz, Ott, 1987, str. 11), kot tudi osnovna načela managementa vključno z načelom delitve dela. V svojem znanem delu "Kapital" je **Karl Marx** (1818 – 1883) analiziral oblike in intenziteto dela od najstarejših primerov v zgodovini, obrti in manufakture, pa vse do industrijske proizvodnje. Svoja proučevanja je prepletal z razmišljanji o stopnji izkoriščanja delovne sile in o problemih presežne vrednosti. Prelomnica v razvoju teorije managementa je nastala leta 1903, ko F. W. Taylor objavil svoje delo "Shop Management", ki ga lahko smatramo za prvo večje in samostojno delo znanstvenega managementa. Na njegovi osnovi se je razvila klasična šola managementa.

4. KLASIČNA ŠOLA MANAGEMENTA

Klasična šola managementa se je začela razvijati na začetku 20. stoletja kot odziv na pojemajočo vlogo temeljnih institucij kot sta cerkev in družina ter tehnološki napredek, ki ga je prinesla industrijska revolucija (Volberda, 1999, str. 19). Njeni najpomembnejši predstavniki so bili Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol in Max Weber.

4.1 FRIEDRICH WINSLOW TAYLOR IN ZNANSTVENI MANAGEMENT

Ameriški inženir F. W. Taylor (1856 – 1915) je v svojem delu *Principles of Scientific Management* razvil znanstveni pristop k vodenju. Postavil je osnovne teze za učinkovitejši management, ki zahteva jasno delitev dela med delavci in managementom, poglobljen študij časa in delovnih nalog ter njihovo jasno opredelitev in nadzor, strokovno selekcijo in izobraževanje zaposlenih, ustrezno denarno motivacijo delavcu in usposobljen management, ki skrbi, da se delo opravi v skladu z zahtevami (Kovač, 1996, str. 207).

Gospodarstvo Združenih držav Amerike se je konec devetnajstega stoletja burno razvijalo (Lipovec, 1987, str. 321-323), organizacija takratnih ameriških podjetij pa je bila kljub temu skrajno nerazvita. Podjetja so najete delavce prepuščala lastni iznajdljivosti pri organizaciji svojega dela, pri čemer si je delavec pogosto moral sam poiskati potrebno orodje. Ravnalci posameznih obratov so delavce plačevali v skladu z na trgu delovne sile določeno mezdo. Tudi če je bil delavec plačan po kosu, je v primeru, da je povečal produkcijo, ravnalec hitro znižal tarifno postavko od kosa in tako delavcu zopet izplačal njegovo običajno mezdo. V takih razmerah se je Taylor zaposlil kot ravnalec v jeklarskem podjetju »Midvale Steel«. Tam je opazil, da posamezen delavec opravi le 30 – 50% možnega obsega dela, saj sistematično dela manj in počasneje, kot bi lahko. Za nastanek tega pojava Taylor ni krivil delavcev, temveč management, saj zaradi nenatančnih metod dela, delavci velik del svojega napora porabijo neproduktivno, poleg tega pa se bojijo, da bi v primeru večje produktivnosti postalo več delavcev nepotrebnih.

Za odpravo tega problema je bilo po Taylorjevem mnenju potrebno predvsem spremeniti razmerje med managementom in izvajalci v razmerje, ki temelji na načelu vzajemnosti, ne pa nasprotovanju, ki je prevladovalo v takratni miselnosti (Wren, 1987, str. 104-130). Zagovarjal je visoke mezde za prvorazredno delo, ki ob standardiziranih delovnih pogojih in ustrezni razporeditvi zaposlenih v skladu z njihovimi umskimi in fizičnimi sposobnostmi od delavcev ne bi zahtevalo večjega truda, saj bi te vodile do dviga produktivnosti in s tem posredno do nižjih stroškov dela. Z visokimi mezdami bi se tako poistovetili interesi delavcev in managerjev oziroma lastnikov.

S temi načeli je Taylor oblikoval ravnalno razmerje, v katerem je povezal tehnično razmerje, torej razumevanje, kaj delavec zmore s pomočjo merjenja časa in gibov, katerega določa manager in namerno motivacijsko razmerje, ki ga določa nagrada (visoka plača ali odpust) v rokah managerja ter delavčeva potreba, ki jo nagrada zadovolji. Merjenja časa za izvedbo vsakega opravila se je lotil s pomočjo **znanstvene metode**, pri čemer je vsako opravilo razčlenil

na gibe, ugotovil delovne razmere in izmeril čas za vsak gib ter čas, ki preteče med dvema zaporednima giboma. Zbral je najbolj smotrne gibe, jih razvrstil v novo zaporedje in seštel njihov čas ter tako določil potreben čas za vsako opravilo. Poleg tega mu je metoda omogočila poiskati najracionalnejši način za izvedbo opravila in opredelitev nujnih razmer, ki so za to potrebne. Tako je prišel do delovne naloge, ki je zanj osnovni standard, hkrati pa zasnoval študij časa in gibov, ki je glavni del njegove »znanosti o vsakem delu« in eden najpomembnejših prispevkov k vedi o ureditvi dela (Lipovec, 1987, str. 321-323).

Delavčevo potrebo je Taylor ocenil kot zelo preprosto, saj jo je mogoče zadovoljiti samo s plačo, delavca pa zreduciral zgolj v izvajalca. Če so zagotovljene standardne delovne razmere mora tako ravnalno razmerje po njegovem mnenju zagotoviti visoko produktivnost dela. Ta načela je Taylor smatral za bistvo znanstvenega managementa, ki sestoji iz posebne filozofije in je rezultat kombinacije štirih osnovnih elementov uspešnega managementa:

1. Manager mora razviti resnično znanost za vsak element dela (Rozman, 1993, str. 52-54), pri čemer izpopolnjuje orodja in standardizira postopke ter delovne razmere. S tem manager z znanostjo nadomešča individualno presojo delavca in prakticistična pravila.
2. Manager mora izbrati najboljšega delavca za vsako nalogo, ga poučiti in razvijati (Volberda, 1999, str. 19). Pri tem je potrebno zamenjati prejšno prakso, ki dopušča delavcu, da sam izbere svojo nalogo in dela, kakor sam najboljše ve in zna.
3. Managerji morajo razvijati duh prijateljskega in pristrčnega sodelovanja z delavci in zagotavljati take razmere, da bo delo teklo v skladu z znastveno določenimi ugotovitvami.
4. Delo in odgovornost se deli med managerji in delavci, pri čemer managerji aktivno prevzemajo svoj del, ki sedaj poleg nadzora vključuje tudi planiranje, organiziranje in vodenje. Delavci morajo naloge, ki so jim določene izvajati v skladu z odločitvami managementa.

Taylor je spoznal, da svojih načel ne more izvesti v praksi, če ne spremeni ravnalne strukture, ki je bila do tedaj strogo linijska. V taki strukturi pa morajo managerji opravljati preveč raznolikih in preobsežnih opravil, zato je nalogo managerja omejil in poenostavil, hkrati pa jo tudi jasno opredelil, s čimer je opustil linijsko strukturo in oblikoval funkcionalno zvrst ravnalne strukture. Nalogo linijskega managerja je razdelil na osem delovnih nalog funkcionalnih managerjev, ki so dajali navodila vsakemu izvajalcu. Izvajalec je bil tako neposredno podrejen osmim funkcionalnim managerjem, vsakemu v okviru njegove funkcionalne dolžnosti (Lipovec, 1987, str. 321-323). Funkcionalni management je omogočil večjo racionalnost ter strokovnost ravnanja in s podrobno delitvijo dela pripomogel k večji produktivnosti, tako s strani delavcev, kot funkcionalnih managerjev. Funkcionalni management pa ima tudi svoje pomankljivosti, ki jih prinaša predvsem prepletanje vplivov funkcionalnih managerjev, neracionalna izraba njihovih potencialov in pa enoličnost dela delavcev in njihovih vodij.

Taylorju je sledila vrsta znanstvenikov. Pomemben prispevek k znanstvenemu vodenju pomenijo dela zakoncev **Gillbreth**. Izhodišče proučevanj Franka B. Gillbretha je bilo prilagajanje delovnih naprav delavcem, zato je skupaj s svojo ženo Lillian proučeval psihološke razmere v delavnici in izven nje, s poudarkom na kulturni ozaveščenosti in ekonomski izobrazbi delavcev (Ivanko,

1982, str. 58-59). Ukvarjal se je zlasti s študijem delitve dela na delovna opravila, ki jih je razčlenil na veliko število elementov vse do najmanjših gibov in jih poimenoval terbligi. **Henry L. Gantt** je proučeval predvsem načrtovanje in časovno zaporedje izvrševanja opravil. Najpomembnejši rezultati njegovega raziskovanja so terminske karte, ki se po njem imenujejo Ganttove karte ali gantogrami (Wren, 1987, str. 133-140). Te so služile predvsem za grafično prikazovanje delitve dela na delovna opravila in njihove časovne razporeditve, planirane in dejanske, ter tako managerjem omogočile, da so pravočasno posredovali kadar delo ni potekalo v skladu z načrti.

H. Emerson je odkrival pomanjkljivosti vplivanja večjega števila funkcionalnih managerjev na delovna mesta, saj naj bi z nasprotujočimi in časovno prekrivajočimi se navodili in zahtevami povzročalo zmedo pri delavcih (Ivanko, 1982, str. 62). Ocenjeval je, da je učinkoviteje, če se linijskim vodjem na višjih hierarhičnih ravneh dodajo v pomoč specializirana delovna mesta ali skupine delovnih mest. Strokovnjaki na takšnih delovnih mestih so analitiki, pripravljalci načrtov in svetovalci linijskim vodjem in tako nimajo pravice odločanja in ukazovanja izvajalcem. Zaradi teh dopolnitev velja Emerson za utemeljitelja linijsko – štabnega sistema organizacije funkcije vodenja za industrijsko podjetje.

Znanstveni management je prinesel vrsto uporabnih dosežkov predvsem pri mehanizaciji in avtomatizaciji proizvodnje z razvojem strojev, ki upoštevajo človekove sposobnosti in omogočajo njihovo polno izrabo. **Henry Ford** je prvi izpeljal množično proizvodnjo avtomobilov na tekočem traku in s tem postavil temelje velikoserijske in množične proizvodnje. Podrobna delitev dela in študije gibov so pripomogle k povečanju produktivnosti dela in sprožile zanimanje za nova proučevanja učinkovitosti in hitrosti fizičnega dela. Znanstveni management se je ukvarjal tudi z opazovanjem utrujenosti pri delu in časom, potrebnim za oddih ob njegovi najracionalnejši izrabi (Ivanko, 1982, str. 63-69). Taylorjeva ideja prvorazrednega delavca, po katerem je oblikoval povprečno normo, pa je pogosto naletela na upore delavcev, ki so smatrali tako delo za preveč intenzivno in zdravju škodljivo.

Profesor na moskovski univerzi **O. A. Jermanski** je znanstvenemu managementu očital, da je prezrl vprašanje človekovega miselnega procesa pri razreševanju problemov, ki je bistvena sestavina učinkovitega managementa. Tudi terblig sam po sebi ni enovita celota, marveč zavisi od vrste faktorjev kot sta izurjenost in prizadevnost delavca pa tudi od njegove povprečne nadarjenosti. Delavci, kot dinamična bitja, se normam, izhajajočim iz terbligov upirajo, saj te vsebujejo prvino statičnosti, ki prihaja stalno v nasprotju z dinamiko stvarnega življenja. Norme in mezde, ki so postavljene v skladu z njihovim doseganjem, so lahko spodbudne, vendar pa je predpostavka, da je denarna nagrada edino motivacijsko sredstvo za delo, ki narašča linearno z njenim povečevanjem, močno poenostavljena. Tudi sam delovni učinek nam ne more služiti kot edini dejavnik za merjenje utrujenosti, saj ta zavisi še od drugih faktorjev, kot so pomanjkanje motivacije, monotonost dela, zasičenost, neuspešnost pri delu itd. Prav tako so pojavne oblike utrujenosti različne in varirajo zaradi razmer in posebnosti.

4.2 HENRI FAYOL IN PROCESNA ŠOLA MANAGEMENTA

Za evropsko klasično šolo managementa je za razliko od ameriškega induktivnega pristopa značilno deduktivno proučevanje in osredotočanje na probleme celotne organizacije podjetja ter načela, ki uravnavajo procese dela v podjetju (Volberda, 1999, str. 20). Prvi, ki je sistematično začel proučevati management v Evropi, je bil francoski industrijalec Henri Fayol (1841 – 1925), ki je v svoji poklicni karieri napredoval od rudarskega inženirja do generalnega direktorja združenja rudarskih podjetij. Zato je razumljivo, da je probleme opazoval in se jih loteval “od zgoraj”, torej iz nasprotni strani kot Taylor (Scott, 1987, str. 37). Zadal si je nalogo razviti filozofijo managementa in na temelju konkretnih izkušenj oblikoval splošna načela za usmerjanje managerjev pri delu in razčlenil poslovanje podjetja na poslovne funkcije, pri čemer je opredelil tudi funkcije managementa. Rezultate svojega dela je objavil leta 1908 v delu “Exposé des principes généraux d’organisation”, leta 1916 pa še v svojem najbolj znanem delu “Administration industrielle et générale”. Za čas njegovega življenja je bil njegov prispevek k teoriji managementa premalo cenjen, kasneje pa so številni avtorji prepoznali njegove zasluge predvsem pri opredelitvi procesa in funkcij managementa.

Na začetku svojega raziskovanja je Fayol začel opazovati, da so, kljub pomenu, ki ga ima dober manager na uspešnost podjetja, takratne šole pri poučevanju poudarjale tehnično znanje, management pa skoraj popolnoma zanemarjale. Glavni razlog za to je našel v pomanjkanju doktrine, brez katere pa ni mogoče poučevati. Trdil je, da vsaka združba potrebuje management, pa naj je to podjetje, država, vojska ali dobrodelna organizacija in zaključil, da je ravno zato potreba po managerski teoriji velika (Wren, 1987, str. 179-183). Izhajajoč iz teh spoznanj in lastnih izkušenj je oblikoval štirinajst načel managementa, pri čemer je poudaril, da v managementu ni nič absolutnega, ampak, vse zavisi od razmer. Zato je potrebno znati prilagajati načela konkretnim potrebam, kar pa zahteva inteligenco, izkušnje in presojo, torej lasnosti dobrega managerja. Mnoga Fayolova načela so se skozi čas sicer prilagodila razvoju gospodarjenja, kljub temu pa so predstavljala in v določeni meri še vedno predstavljajo izhodišče za opravljanje managerskega dela (Rozman, 1993, str. 55, 56):

1. Načelo delitve dela: delitev dela mora biti čim večja, saj prinaša večjo produktivnost delavcev in podjetja.
2. Načelo avtoritete: dober manager mora znati formalno avtoriteto, ki mu je dana s samim statusom njegovega delovnega mesta združiti z osebno avtoriteto. Avtoriteta zahteva odgovornost za posledice ukazov (Pugh et al., 1964, str. 23-25), saj sta avtoriteta in odgovornost tesno povezani.
3. Načelo discipline: delavci morajo spoštovati pravila in ukaze predvsem zaradi spoštovanja do managerjev, ne pa strahu pred njimi. Dobra disciplina je rezultat učinkovitega vodenja, jasnega razumevanja s strani delavcev in managerjev glede discipline in utemeljenega kaznovanja kršenja pravil in ukazov.
4. Načelo enotnosti ukazovanja: to načelo nasprotuje Taylorjevemu funkcionalnemu managementu saj zahteva, da vsak zaposleni sprejema ukaze le od ene nadrejene osebe. Fayol se je sicer strinjal z zahtevo po okrepitevi delovnega mesta vodje obrata in nadzornika s

štabom, vendar pa je bil prepričan, da poslovanje ne more teči dobro, če se krši načelo enotnosti ukazovanja.

5. Načelo enotnosti usmerjanja: zahteva, da ima skupina aktivnosti s skupnim ciljem enoten načrt in eno samo nadrejeno osebo.
6. Podreditev interesov posameznikov interesom podjetja: je načelo, ki velja tako za skupine kot za posameznike v podjetju.
7. Načelo poštenega plačila: Fayol je analiziral različne metode nagrajevanja oz. plačevanja delavcev in managerjev. Zaključil je, da sistem plačevanja sicer zavisi od mnogih faktorjev, vendar pa mora spodbujati zavzetost zaposlenih in priznavati njihovo vrednost za podjetje.
8. Načelo centralizacije: išče najučinkovitejšo razporeditev odločanja med nadrejenimi in njihovimi podrejenimi. Zahteva vzpostavitev optimalne stopnje (de)centralizacije, katero določa osebnost managerja ter njegov čut za moralo, zanesljivost in sposobnost podrejenih ter stanje v katerem se podjetje nahaja.
9. Načelo hierarhije: avtoriteta se prenaša v liniji od najvišjega do najnižjega delovnega mesta. Komunikacija mora prav tako slediti celotni hierarhični verigi. Fayol dopušča tudi komuniciranje, ki prekine verigo z namenom zagotoviti večjo fleksibilnost in preprečiti zakasnitve v komunikaciji, vendar samo ob pravočasnem informiranju vmesnih členov.
10. Načelo urejenosti: delavci in delovni predmeti morajo biti ob pravem času na pravem mestu.
11. Načelo pravičnosti: pomeni pravičnost, poštenost in prijaznost v odnosih med zaposlenimi oziroma managerji in njihovimi podrejenimi.
12. Načelo stalnosti osebja: priporoča managerjem planiranje zaposlenih in zagotavljanje pravočasne zapolnitve praznih delovnih mest. S tem naj bi managerji preprečili pogosto menjavanje osebja, ki je za podjetje neučinkovito.
13. Načelo iniciative: iniciativa mora v podjetju prihajati z vseh ravni, manager pa mora vzpostavljati pravo ravnotežje med spodbujanjem iniciative in zagotavljanjem prave mere avtoritete in discipline.
14. Načelo enotnosti osebja: pomeni nenehno graditev dobrih medsebojnih odnosov, spodbujanje pripadnosti in s tem utrjevanje enotnosti v podjetju.

Fayol je bil prvi, ki je razčlenil skupno poslovanje podjetja na poslovne funkcije. Njegova razdelitev se smatra za temeljno in je še danes aktualna, saj jo večina avtorjev pri obravnavanju poslovnih funkcij jemlje za izhodišče. Opravila v podjetju je Fayol razdelil v šest poslovnih funkcij (Rozman, 1993, str. 54-56):

1. Tehnična opravila, ki vključujejo predvsem proizvodnjo v najširšem pomenu.
2. Komerzialna opravila, katera sestavljajo prodaja, menjava in nabava.
3. Finančna opravila, katerih naloga je predvsem zbiranje in zagotavljanje sredstev ter njihova smotrna poraba.
4. Varnostna funkcija, ki skrbi za varnost premoženja in zaposlenih ter preprečuje stavke.
5. Računovodska funkcija, ki z uporabo količinskih kazalcev v vsakem trenutku daje jasno sliko, kje podjetje je in kam gre.
6. Administrativna funkcija, ki jo kljub izpostavljanju enakovrednosti vseh funkcij Fayol najbolj poudarja. Ta omogoča nemoteno delovanje vseh ostalih funkcij in jih medsebojno povezuje. Fayol pravi, da ima administrativna funkcija za svoje organe in orodja samo

socialno telo (corps social), medtem ko ostale funkcije pri svojem delovanju uporabljajo material in stroje. Izraz socialno telo je zelo zanimiv, saj vključuje biološko podobo in tako predstavlja strukturo organizacije za razliko samega procesa organiziranja.

Fayol je tudi razlikoval med administrativno funkcijo in vladanjem (guoverner), ki ga je razumel kot usmerjanje podjetja k cilju ob iskanju najboljše možne poti z razpoložljivimi sredstvi. Vladanje ima pregled nad delovanjem vseh šestih funkcij, in tako tudi administrativni funkciji omogoča delovanje. V teh razmišljanjih lahko že vidimo odsev razslojevanja funkcije lastnika proizvodnih sredstev, ki zaradi kompleksnosti svoje naloge to delno prepusti managerjem, zase pa obdrži ključne pozicije v smislu strateških ciljev in pregleda nad celotnim podjetjem. Administrativno funkcijo je Fayol razdelil na predvidevanje (načrtovanje), organiziranje, ukazovanje, usklajevanje in nadzorovanje:

1. **Predvidevanje (načrtovanje):** Fayolu management pomeni predvsem gledati naprej, zato je smatral predvidevanje za enega ključnih elementov dela managerjev (Wren, 1987, str 187-191). Program dela mora upoštevati materialne in človeške vire podjetja, njegove tekoče dejavnosti in pa bodoče trende vseh aktivnosti podjetja, ki se jih v naprej ne da določiti. S takim pristopom k planiranju, ki ocenjuje tekoči položaj podjetja, hkrati pa je stalno na preži za informacijami iz okolja, je Fayol v planiranje vnesel strateški element.
2. **Organiziranje:** omogoča podjetju priskrbeti vse potrebne vire, materialne in človeške, hkrati pa poskrbeti, da je organizacijska struktura usklajena z viri in cilji podjetja ter zahtevami samega poslovanja. S tovrstnim razmišljanjem je Fayol že takrat vnesel situacijski pristop v managersko teorijo, ki je svoj razmah doživel kasneje s pojavom situacijske teorije. Za prikazovanje organizacije je Fayol priporočal uporabo razpredelnic (Lipovec, 1987, str. 177), ki so jih kasneje poimenovali organigrami, katere naj bi bile uporabne za načrtovanje in sprotno analizo organizacije.
3. **Ukazovanje:** je Fayolu predstavljalo zgolj sredstvo, ki zagotavlja, da v vzpostavljeni organizaciji, vse osebe opravlja svoje naloge. Ukaz je zanj zahteva podrejenemu, da deluje ali nedeluje. Ker se je Fayol zavedal togosti takšnega razumevanja je v svojem delu dal nekaj navodil, ki predvsem kažejo, da je ukazovanje razumel ozko, kot neko skrajno sredstvo, ki se mu je bolje čimbolj izogibati (Lipovec, 1987, str. 284). Tako mu za sprožitev delovanja služijo druga sredstva, s čemer to razširi pravzaprav na uveljavljanje, za kar pa ukazovanje vsekakor ni edino niti najpomembnejše sredstvo. Kasneje so avtorji ukazovanje vključili v danes širši pojem vodenja.
4. **Usklajevanje:** pomeni povezovanje, poenotenje in pospeševanje vseh opravil. Usklajevanje je Fayolu pravzaprav predstavljalo zagotavljanje ravnotežja med izdatki in prihodki, med opremo in cilji proizvodnje ter prodajo.
5. **Nadzorovanje:** skrbi, da je vse v skladu s plani, pravili predračuni in ukazi. Nadzorovanje mora odkrivati napake, jih popraviti in preprečiti njihovo ponovno pojavljanje.

Najožji Fayolov somišljenik je bil **S. Carlioz**. Njegove in Fayolove metode so kasneje označili za »fayolizem«. Fayol je prav tako vplival na delo **L. Gulicka**, ki je leta 1937 predstavil sedem glavnih managerskih funkcij. Trdil je, da mora vsak izvršilni manager planirati, organizirati, priskrbeti osebje, ukazovati, usklajevati, poročati in pripravljati ter skrbeti za proračun (Shafritz, Ott, 1987, str. 26). Angleški znanstvenik **Urwick** je v svojem delu predvsem proučeval in povezoval načela drugih klasikov, ter prikazoval prednost njihove pravilne uporabe v podjetjih.

V ZDA se je upravno vodenje močno razvilo po letu 1930 (Ivanko, 1982, str. 79-93). **J. D. Mooney** in **A. C. Reiley** sta razvila štiri načela za uspešno vodenje podjetja: načelo koordinacije, načelo hierarhije, načelo funkcionalnosti in načelo stabilnosti in trdila, da je potrebno podjetje organizirati po vzoru cerkve in vojske. **R. Davis**-ov prispevek je njegova filozofija vodenja in klasifikacija večjega števila organizacijskih pojmov. Filozofijo vodenja vidi kot interakcijo med znanjem in logiko za učinkovito mišljenje, ki omogoča reševanje problemov podjetja. **Holden, Smith** in **Fish** so, za razliko od drugih klasikov, predpisovali managerska načela na podlagi ankete, ki so jo izvedli med 31-timi direktorji vodilnih ameriških podjetij. Z njo so želeli odkriti razlike v managementu posameznih podjetij. Temeljni področji njihovega proučevanja sta bili podjetniško načrtovanje in kontrola.

Fayolova načela managementa so bila predmet mnogih kritik, ki so predvsem izpostavljale, da so ta bolj rezultat zdrave pameti in zato premalo natančna za usmerjanje tako managerjev kot tudi teoretikov (Volberda, 1999, str. 20). Dvomili so tudi v predpostavke o motivaciji posameznikov zgolj na podlagi njihovega ekonomskega interesa, njihovi želji po jasno določenih vlogah namesto fleksibilnega delovanja na delovnem mestu, odporu zaposlenih do dela, kar zatorej zahteva prisilo in v predpostavko o managerski sposobnosti predvidevanja (Scott, 1987, str. 39). Največja slabost Fayolovih načel pa ni bilo ozko razumevanje motivacije, temveč pomanjkanje opredelitve določenih situacij in tipov organizacij, v katerih je njihova uporabnost omejena.

4.3 MAX WEBER

Nemški zgodovinar, sociolog, filozof in ekonomist Max Weber (1864 – 1920) je proučeval socialne strukture takratne družbe. Na svojem obisku v Ameriki je opazil, da so velika ameriška podjetja podvržena prosti konkurenci in tekmovanju. Medtem, ko so se velika podjetja v Nemčiji povezovala v kartele in nadzorovala cene, je bilo tako povezovanje v Ameriki omejeno z zakonodajo (Wren, 1987, str. 192-195). Weber je začel iskati organizacijo, ki bi velikim podjetjem omogočila sistematično in racionalno delovanje. Odgovor je našel v birokratskem tipu organizacije, ki ga je zgradil na osnovi verskih in političnih organizacij. Kljub pogostim kritikam je ta bil in v določeni meri ostaja eden najbolj uporabljenih in proučevanih modelov organizacije.

Weber je opredelil tri čiste oblike avtoritete (Scott, 1987, str. 40-41). Tradicionalni tip avtoritete temelji na prepričanju o vrednosti, skorajda svetosti starih tradicij, katere legitimno določajo položaj za izvajanje avtoritete. Naslednji, karizmatični tip avtoritete, izhaja iz privrženosti svojskim lastnostim posameznika oziroma njegovi osebnosti, kar mu omogoča izvajanje avtoritete na podlagi normativnih pravil ali osebnega priznanja. Racionalno–pravni tip avtoritete pa izvira iz položaja in temelji na normativnih pravilih in pravici avtoritete, da odloča na podlagi

teh pravil. Menil je, da je za birokratsko organizacijo najprimernejši racionalno–pravni tip, saj zagotavlja temelje za njeno nemoteno nadaljevanje, je racionalen, ker izbira člane na podlagi njihovih sposobnosti in nudi managerjem formalen in zakonit okvir za izvajanje avtoritete, katera je jasno opredeljena in razdeljena po funkcijah z namenom učinkovitega izpolnjevanja skupne naloge podjetja. Tradicionalni tip avtoritete ne bi omogočal take učinkovitosti, saj managerji ne bi bili izbrani na podlagi njihovih sposobnosti poleg tega pa bi administrativni aparat ohranjal že preživete tradicije. Karizmatični tip avtoritete je po Webrovem mnenju preveč emotiven in iracionalen, saj se izogiba pravilom in rutini, in zato nezanesljiv.

Idealen tip birokratske organizacije je Weber zgradil na naslednjih načelih (Rozman, 1993, str. 56-58):

1. Delitev dela pomeni, da ima vsak uradni položaj določeno področje pristojnosti, kjer tehnična delitev dela določa področje dolžnosti za izvajanje funkcije, ki jo omogoča dodeljena oblast z jasno opredeljenimi sredstvi prisile in pogoji za njihovo uporabo. Vsaka tako določena enota za izvajanje oblasti je “administrativni organ”.
2. Hierarhija avtoritete zahteva, da so uradni položaji povezani po načelu avtoritete, kjer je vsak nižji položaj pod nadzorom višjega, ki mu je odgovoren za svoje delo in kateremu se lahko pritoži. Hierarhija je edini legitimni mehanizem za reševanje sporov.
3. Uradniki so izbrani samo na podlagi svojih tehničnih oz. strokovnih kvalifikacij, ki jih dokazujejo na formalnih izpitih, treningih ali izobraževanju.
4. Uradniki so nameščeni in ne izvoljeni. Izvoljena je lahko edino vrhovna oblast.
5. Načelo formalnosti pravil in postopkov določa delovanje uradnikov na podlagi pravil in stroge ter sistematične discipline in kontrole. Pravila in postopki so dani v pisni obliki, tako da je njihovo razumevanje nedvoumno in postavljeni na neosebni ravni ter tako enaki za vse, ki jih zadevajo. Kakršno koli razlikovanje, ki bi izviralo iz osebnih, družinskih, prijateljskih ali drugih zvez ni dovoljeno.
6. Uradniki so popolnoma ločeni od lastnine sredstev njihove delovne enote. Prejemajo fiksno plačo v denarju in imajo pravico do pokojnine. Višina plače je odvisna od stopnje v hierarhiji, včasih tudi od odgovornosti in njihovega socialnega položaja. Napredovanje temelji na senioriteti ali uspehih, ki jih posamezniki dosežejo pri svojem delu.

Weber vidi prednosti birokratske organizacije v njeni čisti tehnični nadmoči nad katero koli drugo obliko organizacije, ki se kaže v večji stabilnosti, preciznosti, disciplini in zanesljivosti (Wren, 1987, str. 195). Taka organizacija deluje kot dobro naoljen stroj, kjer vsak od njegovih delov opravlja natančno določeno nalogo. Napisana pravila in norme omogočajo objektivni nadzor in ocenjevanje poslovanja ter zaposlenih. Model vključuje neosebne sestavine z depersonaliziranim vodenjem, jasno določenimi področji pristojnosti in odgovornosti, kjer ni diskriminacije in osebnega ocenjevanja. Tak model minimizira probleme usklajevanja proizvodnih in drugih dejavnosti. Delitev dela na visoko specializirane naloge tvori verigo ukazovanja, ki zagotavlja učinkovito izvrševanje nalog. Centralizacija pristojnosti in odločanja vzpostavlja red in kontinuiteto, kar zmanjšuje možnost konfliktov v organizaciji.

Birokratska organizacija zahteva stabilno in homogeno okolje in zato ni primerna v okolju, ki se hitro in intezivno spreminja. Prav tako ta model ni primeren v podjetjih, ki konstantno zahtevajo inovacije, nove postopke in proizvode, v malih podjetjih, pri strokovnjakih, ustvarjalnih kadrih in podobno (Ivanko, 1982, str. 103-110). Kljub temu pa je še vedno pogost v velikih podjetjih, saj njihov obstoj v prihodnosti pogojuje načrtovanje, kar zahteva uporabo čim večje racionalnosti. Zaposleni v takšni organizaciji niso motivirani, da bi v večji meri izkoriščali svojo ustvarjalnost in znanje kot jo od njih zahtevajo pravila, saj tudi ta model ne pozna neekonomskih stimulacij, poleg tega pa neredko postanejo njihovi medsebojni odnosi brezosebni ali celo sovražni. Birokratska organizacija obravnava človeka kot privesek k stroju in se ne posveča njegovim psihološkim ali emotivnim procesom. Uporaba pravil pogosto postane cilj in ne sredstvo, kar vodi do izredne togosti, ki se kaže v zaprtosti in obrambi pred tujimi vplivi, težavah s strankami in nepristopnosti.

4.4 KRITIKA KLASIČNE ŠOLE MANAGEMENTA

Proučevanja avtorjev klasične teorije so se osredotočala predvsem na predpisovanje organizacijskih načel in iskanje navodil za uspešni management ter na formalne vidike organizacije (Ivanko, 1982, str. 45-47). Zanimale so jih podobnosti različnih struktur organizacije ne glede na dejavnike, ki vplivajo na izvajanje organizacije v različnih okoliščinah. Načela, ki so jih razvijali, so bila enostavna, prilagojena praksi in le redko podprta s preizkusi in kontrolnimi opazovanji. Klasična šola je obravnavala organizacijo kot zaprt sistem (Ivanko, 1982, str. 98-99), usmerjen k doseganju ciljev in učinkovitosti, ki se meri samo s produktivnostjo, neodvisno od zunanjih vplivov. Racionalno razporejanje in delitev nalog je ustrezala predvsem fiziološkim značilnostim delavca, medtem ko je zanemarjala človekove umske in čustvene lastnosti. Sistem nagrajevanja je slonel izključno na materialni spodbudi, organizacijo pa je definirala struktura avtoritete s formalnimi odnosi med nadrejenimi in podrejenimi prek sistema ukazovanja in kontrole, ter hierarhična struktura, za katero je značilna natančna opredelitev odgovornosti višjih organizacijskih pozicij. Takšna struktura je dala modelu nehumani in antidemokratski značaj. Problemi v zvezi z odtujitvijo človeka pri delu so sprožili mnogo kritik na to teorijo in zahtevo po preoblikovanju določenih postavk. Na temelju kritik klasične šole managementa se je razvil tudi vedenjski pristop.

5. VEDENJSKI PRISTOP

Z gospodarskim razvojem so se podjetja razvijala od majhnih družinskih delavnic do velikih podjetij z masovno proizvodnjo, kar se je odražalo tudi v zaostrenih odnosih med managerji in delavci. Začela se je pojavljati potreba po izboljšanju teh odnosov predvsem prek oblikovanja delovnega mesta v podjetju, ki skrbi za kvaliteto življenja delavcev v in izven podjetja (Wren, 1987, str. 157-164). Okoli leta 1910 že najdemo prve osnove kadrovanja, ki na človeške vire gleda z bolj profesionalnega in sistematičnega vidika. Do leta 1920 je v ZDA nastalo mnogo kadrovske oddelkov po podjetjih. Zanimanje za proučevanje človeka se je začelo pojavljati tudi v Veliki Britaniji, kjer je Benjamin S. Rowntree v svojem podjetju ustanovil oddelek za psihologijo. Ordway Tead in Henry C. Metcalf sta leta 1920 izdala razpravo, v kateri poudarjata

potrebo po preučevanju vzgibov, ki vplivajo na vedenje ljudi. Začetke znanstvenega pristopa v psihologiji predstavlja delo Wilhelma Wundta, ki je v svojem laboratoriju, ki ga je leta 1879 odprl v Leipzigu, že proučeval vedenje z nadzorovanimi eksperimenti.

5.1 ZAČETNIKI INDUSTRIJSKE PSIHOLOGIJE IN VEDENJSKE TEORIJE

Na rojstvo industrijske psihologije je vsekakor vplival znanstveni management, saj je s svojim iskanjem možnosti za čimvečjo produktivnost sprožil potrebo po proučevanju človeškega faktorja, ki na to produktivnost neposredno vpliva. V tem času je raziskovanje človeških virov slonelo izključno na težnji po zagotavljanju čimvečje produktivnosti dela. **Hugo Munsterberg** (1863 – 1916), ki velja za očeta industrijske psihologije, je leta 1892 na Harvardu ustanovil laboratorij. Ukvarjal se je predvsem s problemom iskanja najprimernejšega človeka za določeno delovno mesto, s čimer je izpostavil potrebo po analizi delovnega mesta in po metodah, ki bi omogočile odkriti najprimernejšega človeka za tovrstno delovno mesto. Izpostavil je tudi vpliv, ki ga imajo psihološki pogoji na delovnem mestu na učinkovitost delavca in pa potrebo po zagotavljanju vzajemnih interesov med delavci in podjetjem. Zasluge, ki jih ima **Whiting Williams** (1878 – 1975) so predvsem v širjenju obzorij takratnega gospodarstva na sociološka tla, saj je prvi začel analizirati vpliv, ki ga ima širši socialni kontekst na zaposlenega. Ugotavljal je, da na odnose znotraj podjetja vplivajo tudi odnosi in status, ki ga ima posamezen delavec v socialni družbi zunaj podjetja, poleg tega pa je opazal, da ima status delovnega mesta za delavce pomen ne le zaradi zaslužka, ki ga prinaša, temveč predvsem zaradi same pozicije in občutka lastne vrednosti (Wren, 1987, str. 164-177).

K zavedanju o vplivu skupine na posameznika je prispeval **Emile Durkenheim**, ki je poudarjal kolektivno zavest in pomen skupine, saj ta oblikuje vrednote in norme, ki jih posameznik prevzema. Vero v to, da so ekonomski motivatorji edini, ki spodbujajo delavce k delovanju, je postavil pod vprašaj **Henry DeMan** s svojimi ugotovitvami, da je delo samo najboljši motivator, saj je zadovoljstvo pri delu za delavce zelo pomembno. Največji vpliv na razmah sodelovanja delavcev v odločanju je imel **Morris L. Cooke**, ki je zagovarjal pogajanja med delavci in managerji, glede vseh stvari, ki imajo vpliv na delavce. To je vodilo v začetek sodelovanja med managementom in sindikati ter v sodelovanje delavcev preko zastopnikov v odborih in delavskem svetu. Vsa ta proučevanja so tlakovala pot za nadaljnja spoznanja vedenjske teorije pri razumevanju obnašanja ljudi v organizacijah. Njeni najpomembnejši predstavniki so prav gotovo Elton Mayo, Chester Irving Barnard in Mary Parker Follet.

5.1.1 ELTON MAYO IN HAWTHORNSKI EKSPERIMENTI

Industrijski psiholog Elton Mayo (1880 –1948), ki je bil po rodu Avstalec, je v svojih proučevanjih uspel povezati metode klasičnih psihologov z antropološkimi metodami in jih prilagoditi raziskovanju industrijske združbe. Njegovo najplodnejše obdobje se je pričelo leta 1926, ko je zasedel mesto profesorja na “Graduate School of Business Administration” na harvardski univerzi, kar mu je omogočilo vodenje in sodelovanje pri mnogih raziskovalnih projektih med drugim tudi pri najslavnejšem v “Hawthorne Work of Western Electric Company”, ki so ga poimenovali Hawthornski experiment. Ta raziskava, ki velja za temelj

nadaljnega razvoja teorije o medčloveških odnosih, je omajala vrednost številnih predpostavk klasične teorije, saj je osvetlila pomen neformalne organizacije ter odkrila vrsto motivacijskih in komunikacijskih problemov v organizaciji (Gilmer, 1969, str. 18). Najpomembnejši prispevki hawthornskih proučevanj so ugotovitve, ki se nanašajo na odnose med delavci, njihove odnose z managerji in na metode za sistematično zbiranje podatkov o vedenju v podjetjih. Te ugotovitve so sprožile pospešeno proučevanje in izkustveno raziskovanje organizacijskega vedenja predvsem po letu 1939, ko so bili objavljeni rezultati hawthornskega poskusa.

Na začetku svojega raziskovanja je Mayo vodil raziskovalni projekt, ki je leta 1923 proučeval razloge za visoko fluktuacijo delovne sile v enem izmed oddelkov tekstilne tovarne v Philadelphiji (Northcraft, Neale, 1994, str. 34-38). Uvedel je dodatne odmore za delavce kar ni le znižalo fluktuacije, temveč tudi močno povečalo moralo med delavci. Znižanje fluktuacije je bilo sicer pričakovano, večja morala pa je bila presenečenje, ki je osvetlilo pomen neekonomske stimulacije na delovno silo. Proučevanje znano pod imenom Hawthorne-ski eksperiment je začelo potekati še preden se je vanj vključil Mayo s svojimi sodelavci. V poskusu so spreminjali jakost razsvetljave pri delu in pričakovali enakomerno variranje produktivnosti glede na jakost žarnice. Storilnost pa je neenakomerno varirala in ni potrdila pričakovanega vpliva.

V nadaljnjem proučevanju so zato izločili dve skupini s šestimi delavkami, kjer je bila ena kontrolna in je delala pri nespremenjeni osvetlitvi, druga pa poskusna in so ji razsvetljavo pri delu sistematično spreminjali. Produktivnost poskusne skupine je stalno naraščala ne glede na jakost osvetlitve. Medtem, ko je bilo naraščanje storilnosti ob naraščujoči razsvetljavi pričakovano, je bilo nerazumljivo njeno nadaljnjo naraščanje, ko je raven svetlobe upadala. Zmedo so še dodatno povečevali rezultati kontrolne skupine, kjer se je produktivnost prav tako povečevala, pa čeprav je intenziteta razsvetljave ostajala nespremenjena. V tej fazi se je raziskavi pridružil Mayo, ki je s svojo raziskovalno skupino leta 1927 pričel izvajati drugo fazo poskusov (Lipovec, 1987, str. 323-327). V petih letih trajanja eksperimenta so uvedli novo metodo plačevanja, ki je sedaj temeljila na skupnem učinku šestih delavk (namesto stotih izvajalcev, ki je veljala prej) in spreminjali trajanje ter pogostnost odmorov in dolžino delavnika. Vsako spremembo so predhodno predstavili delavkam, ki so jih vsakih šest tednov zdravniško pregledali in celo beležili količino njihovega spanja. V poskusni prostor so postavili stalnega opazovalca, ki je tekoče beležil dogajanje in skrbel za prijateljsko vzdušje med delavkami.

Raziskovalci so ugotovili, da je obseg proizvodnje v celotnem poskusnem obdobju stalno naraščal, ne glede na to, kakšne spremembe so bile uvedene. Poleg tega so se zmanjšali izostanki z dela za 80%, na tretjino so se zmanjšali izostanki zaradi bolezni in splošno zdravstveno stanje ter zadovoljstvo delavk se je povečalo. Raziskovalci so sklepali, da uvedba sprememb v poskusu ni predstavljala temeljnega razloga za povečano produktivnost, temveč da so nanjo vplivali neki drugi, mnogo pomembnejši dejavniki. Postopoma so prišli do spoznanja, da je na povečano storilnost vplivalo predvsem boljše psihično razpoloženje delavk, večja svoboda z manj strogim nadzorom, možnost spreminjanja tempa dela in nasploh večje zadovoljstvo z delom (Pugh et al., 1964, str. 59-60). S tem pa so bili omajani temelji taylorističnega modela, saj je postalo jasno, da niti materialna nagrada niti fizične delovne razmere niso odločilen dejavnik produktivnosti,

temveč da nanjo vpliva nek drug dejavnik, za katerega v Taylorjevem, še manj pa taylorističnem modelu sploh ni bilo prostora.

V nadaljevanju raziskave so raziskovalci začeli s pomočjo intervjuja ugotavljati mnenje zaposlenih o delovnih razmerah in klimi na delovnem mestu, da bi dobili zanesljivejše izhodišče za vzpostavitev ustrežnejšega delovnega okolja in učinkovitejšega izobraževanja managerjev. Ugotovili so, da so mnenja delavcev o fizičnih razmerah v glavnem zanesljiva, medtem ko so mnenja o managerjih večinoma nezanesljiva. Težave ne nastajajo zaradi nekih enostavnih napak managerjev ali nekih lahko spremenljivih modelov delovnih razmer, marveč je vzrok zanje bolj intimno človeški in izvira iz osebne zgodovine delavca in socialnih razmer pri delu. V danem socialnem okolju tako nekaj prej preprečuje kot pa olajšuje prilagajanje delavca njegovemu delu.

Tretji del raziskave se je zato posvetil opazovanju skupine delavcev, ki je izvajala delo v naravnih pogojih (Pugh et al., 1964, str. 61). Osredotočali so se predvsem na problem usklajevanja dosežene produktivnosti znotraj skupine, ki je temeljila na nižjem standardu, katerega si je postavila skupina sama, in ki ga nihče izmed članov ni smel preseči. Ta je bil osnovan na storilnosti najpočasnejšega delavca, ki so ga ostali ščitili tako, da so tudi sami delali počasneje. Na delavce, ki so presegli standard so izvajali socialni pritisk z različnimi metodami od zasmehovanja do ostrejših ukrepov, kot je bila "igra z udarjanjem". Raziskava je potrdila pomen neformalne skupine na delo zaposlenih, ki je bila s socialnimi pritiski bolj učinkovita od denarne stimulacije v obliki nagrajevanja po storilnosti. Organizacijska veda se je do tedaj ukvarjala izključno s formalno organizacijo, sedaj pa je bila vanjo vključena tudi neformalna organizacija, katero je bilo potrebno razumeti za zadovoljivo poznavanje formalne organizacije in brez katere ta ni učinkovita ali pa sploh možna.

Medtem, ko je taylorizem s tem, ko je iz Taylorjevega modela izpustil njegovo temeljno izhodišče razmerja med ravnanjem in izvajanjem, zreduciral razumevanje organizacije zgolj na mehanično kombiniranje nalog v skupno nalogo, so Mayoove raziskave pokazale, da niti denarne nagrade, niti strah pred odpustom, kot tudi standardne delovne razmere niso odločilni dejavniki produktivnosti. Najpomembnejši dejavniki so tesno povezani s človekom in socialnim okoljem pri delu, kar zahteva novo razumevanje organizacije, ki ni tehnično, ampak se tiče ljudi. Toda Mayo je napravil še korak naprej z odkritjem povezanosti organizacije podjetja z organizacijo družbe nasploh in to predvsem z njeno neformalno stranjo. Domneval je namreč, da je industrijska revolucija uničila tradicionalno družbo, v kateri so si bili ljudje medsebojno odgovorni po ustaljenih običajih, in tako povzročila velike spopade v industriji in družbi. Mayo je zato začel iskati rešitev v preureditvi družbe, v kateri bi vodje bili usposobljeni za socialno razumevanje in reševanje tako človeških kot tudi tehničnih problemov. Najučinkovitejše sredstvo za reševanje teh problemov je videl v odnosih med ljudmi in verjel v možnost ustvarjanja takšnih odnosov, ki osvobajajo in odpirajo ljudi v medsebojni komunikaciji (Ivanko, 1982, str. 122).

Kritiki so očitali modelu medčloveških odnosov, da je zadovoljstvo delavcev dvignilo produktivnost v praksi le za kratek čas, saj človeka motivirajo tako neekonomske kot tudi ekonomske spodbude. Ta model ima kljub humanizaciji še zmeraj delavce, ki si želijo boljših delovnih okoliščin in večjega vpliva na managerje, ki pa tega nikakor nočejo izpustiti iz rok

(Ivanko, 1982, str. 124-126). Zato tudi v tem modelu prihaja do konfliktov, saj delavci spoznavajo, da je njihova participacija omejena le na nepomembne odločitve ali pa potrjevanje odločitev, ki jih je vrh že tako ali tako sprejel. Teoretiki šole medčloveških odnosov so se v svojih proučevanjih omejili zgolj na psihološke dejavnike zaposlenih in tako prezrli pomembnost faktorjev, kot je oblast, na obnašanje posameznika ali pa okolje, ki močno vpliva na obnašanje celotnega podjetja. Vseeno pa so se zaradi spoznanj šole medčloveških odnosov pričele izboljševati delovne razmere v podjetjih. Pomemben korak so storili tudi z vidika interdisciplinarnosti, saj so razširili obravnavanje organizacije zgolj iz tehničnega vidika tudi na področje psihologije in sociologije.

5.1.2 CHESTER IRVING BARNARD

Zanimanje za vedenje socialnih skupin in za samo delovanje socialnih sistemov sega še pred začetke Hawthornskih poskusov. Chester Irving Barnard (1886 – 1961), ki se je rodil v Massachusettsu, je tri leta posvetil študiju ekonomije na Harvardu, a ga ni nikoli dokončal. Mnogo let je služboval kot predsednik telefonskega podjetja Bell v New Jerseyu, kasneje pa je sodeloval še s številnimi drugimi institucijami (Wren, 1987, str. 264-265). V svojem delu je povezoval spoznanja klasičnih teoretikov z vedenjskim pristopom in tako v organizacijo vpeljal socialno družbo, ki je nadomestila mehanicističen pogled na organizacijo (Rozman, 1993, str. 59). Svoje ugotovitve je leta 1938 objavil v knjigi "The Functions of Executive".

Barnard je v svojem raziskovanju izhajal iz predpostavke, da se mora posameznik povezovati in sodelovati z drugimi ljudmi, saj je sam po sebi omejen s položajem, iz katerega deluje in biološkimi preprekami svoje narave. Za vstop v skupino se posameznik odloča z namenom zadovoljevanja svojih lastnih potreb in ciljev, s čimer prihaja v interakcijo s cilji skupine same. Barnard zato trdi, da ta lahko preživi le, kadar je dovolj učinkovita, da dosega svoje cilje in dovolj uspešna, da zadovoljuje individualne motive. Organizacijo v smislu združbe definira kot sistem, ki zavestno povezuje delovanje in sile dveh ali večih posameznikov. Opredelitev povzema vse oblike združb in je torej primerna za opisovanje podjetja, države, cerkve ali pa družine (Pugh et al., 1964, str. 26-30).

Združba zaživi, kadar jo sestavljajo osebe, ki so sposobne medsebojnega komuniciranja in so pripravljene prispevati k njenemu delovanju, ki je usmerjeno k doseganju skupnega cilja. Njeni člani pokažejo svojo pripravljenost z odpovedjo kontrole nad svojim delovanjem z namenom doseganja usklajenosti znotraj združbe. Pripravljenost za sodelovanje je rezultat zadovoljstva ali nezadovoljstva članov in zato zavisi od njihove osebne presoje zadovoljstva, ki jim ga članstvo v združbi prinaša. Zaposleni morajo verjeti v cilj ustanove, pri čemer ni toliko pomembno, kakšen je njihov osebni odnos do cilja, kot njihova presoja, kaj ta prinaša celotni združbi saj, naj bi jim njegovo doseganje omogočilo zadovoljiti tudi lastne potrebe. Manager mora zato približati in ozavestiti zaposlenim cilj ustanove, ki jih mora spremljati stalno pri njihovem delovanju.

Komunikacija je vez, ki sproža aktivnosti, katere naj bi pripeljale do postavljenega cilja. Vsaka komunikacija mora potekati po določenih kanalih, ki morajo biti vnaprej znani in formalizirani za vse zaposlene, hkrati pa mora biti komunikacijska linija čim bolj neposredna in kratka.

Razmerja in odnosi med zaposlenimi, ki bazirajo na osebni in ne formalni ravni, se zaradi njihovega vzdrževanja postopoma sistematizirajo in organizirajo. Ta tvorijo neformalno organizacijo, ki pomembno vpliva na delovanje in percepcijo njihovih članov. Neformalne organizacije mnogokrat vodijo v nastanek formalnih organizacij in obratno (Scott, 1987, str. 62-63). Neformalna organizacija omogoča stik in komunikacijo na neformalni ravni in tako ohranja integriteto in samospoštovanje posameznika znotraj formalne organizacije. Zato mora vsaka formalna organizacija, da lahko deluje učinkovito ustvariti tudi neformalno organizacijo. Barnard je v svojem proučevanju organizacije določil in opisal tri funkcije pri delu managerjev:

1. Vzdrževanje komunikacije v instituciji, ki vključuje fazo opredelitve delovnih mest in opisa njihovih delovnih nalog, ki je v pomoč predvsem usklajevanju. Druga faza prinaša zapolnjevanje delovnih mest z usposobljenimi posamezniki na način, ki omogoča izbrati pravega zaposlenega za pravo delovno mesto (Pugh et al., 1964, str. 29-30).
2. Managerji morajo skrbeti, da zaposleni delujejo v skladu s svojimi delovnimi nalogami in jim vzbuditi čut za sodelovanje ter iz njih izvabiti čim večjo delovno vnemo. Managerji to dosežajo preko vzdrževanja morale in uporabe metod spodbude, svaril in kontrole ter z usposabljanjem in izobraževanjem zaposlenih.
3. Zadnja naloga managerjev je oblikovanje in posredovanje ciljev ustanove, kjer ima velik pomen predvsem prenašanje avtoritete na nižje ravni. Barnard predpisuje ključne dolgoročne odločitve, ki so strateškega pomena za združbo managementu, medtem ko operativne odločitve prepušča samim delovnim enotam. Ker se lahko skozi vsakodnevno delovanje, predstave o splošnem cilju ustanove nižjim ravnem umikajo, je potrebno tega stalno poudarjati, da lahko združba deluje kot enotna in usklajena organska celota.

Barnard je v svojem raziskovanju uspel združiti izkušnje, ki mu jih je prinašalo delo managerja s temeljitim poznavanjem in proučevanjem sociologije in tako pomembno označiti tako managersko teorijo kot tudi prakso. Barnard je prav tako močno vplival na delo Eltona Maya in drugih raziskovalcev, ki so sodelovali v Hawthronskih eksperimentih, kasneje pa tudi dosegel Herberta Simona in njegovo proučevanje procesa organizacijskega odločanja.

5.1.3 MARY PARKER FOLLETT

Mary Parker Follet (1868 – 1933), rojena v Bostonu, je sicer živela in delovala v dobi znanstvenega managementa, a jo nekateri teoretiki zaradi njenega zanimanja za človeško stran v podjetju smatrajo za začetnico teorije medčloveških odnosov (Pugh et al., 1964, str. 47). Na začetku svoje kariere je bila kot študentka filozofije, zgodovine in politologije aktivna predvsem v političnih vodah, ki so jo vodile tudi v sodelovanje pri razvoju centra za zaposlovanje mladih in s tem tudi v poglobljeno proučevanje managementa in gospodarstva. Načela klasičnih avtorjev je proučevala predvsem s psihološke in sociološke strani.

Folletova je verjela, da obstajajo načela, ki so skupna vsem oblikam upravljanja ter ravnanja, in da se managerji v gospodarstvu, prav tako kot politična uprava, soočajo z izzivi, povezanimi z nadzorom, močjo, medsebojnim sodelovanjem in konflikti. Zanimalo jo je predvsem, kaj se zahteva od zaposlenih v združbah in kakšen je znanstveni pristop k nadzoru in vodenju

posameznikov pri njihovem delu v okolju medsebojnih in družbenih odnosov. Odgovore je začela iskati z analizo temeljnih motivov posameznikov, ki se tvorijo v njihovih odnosih z ostalimi predvsem znotraj družbenih skupin, ki jih obdajajo (Pugh et al., 1964, str. 47-49). Trdila je, da morajo managerji poiskati razloge za nastanek socialnih skupin ter razumeti, kako te nastanejo in jih povezati v celoto s skupnim ciljem in delovanjem tako, da bo cilj celote hkrati predstavljal tudi cilj vsakemu izmed njenih članov. Kakor drugi klasiki, je tudi Folletova težila k iskanju načel, ki bi bila splošno veljavna in tako postavila štiri temeljna načela uspešnega managementa, katerega bistvo je koordinacija:

1. Koordinacija z neposrednim stikom odgovornih ljudi s prizadetimi ne glede na njihov položaj v podjetju. Za doseganje koordinacije je horizontalna komunikacija enako pomembna kot vertikalna.
2. Koordinacija je potrebna že v poprejšnjih fazah, tako da so ljudje, ki jih odločitve zadevajo, vključeni že v sam proces odločanja in ne samo kasneje vpeljeni v fazo izvrševanja odločitev. S tovrstno participacijo bi narasla tudi motivacija in morala zaposlenih.
3. Koordinacija kot povratni odnos vseh dejavnikov v danih razmerah, saj je potrebno upoštevati medsebojno povezanost in odvisnost vseh dejavnikov.
4. Koordinacija kot stalen proces, kar izraža potrebo po ponovnem urejanju procesa, ki ga vzdržujemo s pomočjo usklajevanja. Vsak novi proces namreč povzroča nove in drugačne probleme, ki pa so tudi povezani s predhodnim procesom. To načelo izraža idejo dimamičnega vodenja.

Folletova je menila, da je, ker v procesu odločanja sodeluje toliko ljudi, končna odgovornost zgolj iluzija. Odgovornosti in pristojnosti izhajajo iz dela, zato ne smejo biti zgolj rezultat položaja v hierarhiji. Povezane so z razmerami, saj mora posameznik dobiti pristojnosti na podlagi funkcije, ki mu je dodeljena in je zanjo tudi odgovoren. Folletova je predlagala, da se ukaz depersonalizira, kar pomeni, da oseba ne daje več ukaza drugi osebi, temveč da obe upoštevata in sprejemata ukaze na podlagi danih razmer (Ivanko, 1982, str. 94-97). Vodenje je Folletova smatrala za socialni proces. Vodja mora vsakemu posamezniku določiti polne odgovornosti, kar prinaša tudi izobraževanje in usposabljanje podrejenih in ne zgolj slepo sledenje vodji. Imeti mora tudi pregled nad medsebojnim delovanjem, katerega Folletova pojmuje kot obojestransko izravnavanje in kot odnos med razmerami in ljudmi, ki razmere in ljudi tudi spreminja. Medsebojno delovanje med razmerami in ljudmi omogoča tudi boljše izvrševanje dela, saj ljudje lahko v danih razmerah uporabljajo različne alternativne rešitve, ki jih dostikrat bolje poznajo kot pa njihovi vodje.

Mary Parker Follet je menila, da obstajajo tri metode razreševanja konfliktov. Prva je dominacija, ki je sicer v praksi zelo pogosta, vendar pa na daljši rok neučinkovita. Tudi metoda kompromisa se uporablja zelo pogosto, vendar pa pri kompromisu vsaka stran nekaj izgubi. Najučinkovitejša je metoda integracije, s katero integriramo želje vseh sodelujočih tako, da nobena stran nič ne izgubi. Z integracijo ustvarimo novo celoto in zato ta zahteva ustvarjalno mišljenje, na tej podlagi pa lahko medsebojne razlike v stališčih tudi prispevajo k oblikovanju kvalitetnejše organizacije (Wren, 1987, str. 256-264). Folletova je trdila, da mora vodstvo nenehno spreminjati dane razmere v podjetju ter jih prilagajati nastajajočemu razvoju. Takšno

pojmovanje je bilo v nasprotju s pojmovanjem drugih klasičnih teoretikov, ki so razvoj organizacije videli kot vrsto formalnih organizacijskih sprememb v podjetju, medtem ko je ta Folletovi predstavljal stalen proces. Ideje, ki jih je predstavljal so bile v tistem času napredne in nove, kljub temu pa so jih številni klasični teoretiki postavljali izven okvira takratne managerske teorije. Njena proučevanja in zaključki pa so postali zanimivi za vse tiste, ki so se začeli podrobneje ukvarjati s psihologijo in sociologijo organizacije.

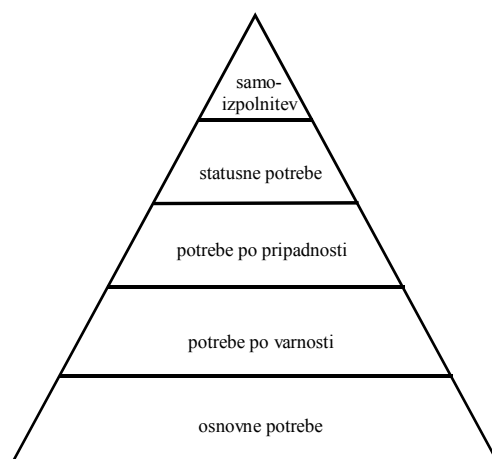
5.2 MODERNA VEDENJSKA TEORIJA

Avtorji moderne vedenjske teorije so se nagibali predvsem k iskanju harmonije med človeškim faktorjem in organizacijo v smislu prilagoditve človeških potreb in pričakovanj zahtevam ter ciljem podjetja (Wren 1987, str. 371-372). Vedenjski pristop je v 60-ih letih stopil iz sence taylorizma in fayolizma in zasedel pomembno mesto v takratnih poslovnih šolah. Leta 1957 je **Keith Davis** označil medčloveške odnose kot proces integriranja ljudi pri njihovem delu, kjer so ti motivirani za produktivno delo ob medsebojnem sodelovanju in pri tem občutijo psihološko, ekonomsko in socialno zadovoljstvo. Meni, da moderni pristop k medčloveškim odnosom zavzema opisovanje, analiziranje, opredeljevanje in razumevanje vseh aspektov človeškega vedenja s pomočjo empiričnega raziskovanja in uporabo teh spoznanj v sami organizacijski praksi. Najbolj znani avtorji, ki so nadaljevali z obravnavo tem vedenjske šole, so Chris Argyris, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Rensis Likert in Peter Drucker.

5.2.1 ABRAHAM MASLOW

Osnovna podlaga moderne vedenjske teorije je teorija motivacije. Psiholog Abraham Maslow (1908 – 1970) je leta 1954 razvil eno izmed najpomembnejših teorij motivacije, v kateri je človeške potrebe razvrstil v pet nivojev z različno stopnjo pomembnosti:

Slika 1: Maslowa hierarhija potreb



Vir: Rajner, 2002, str. 3.

Osnovne potrebe po hrani, pijači in spolnosti so najbolj primarne in imajo, dokler niso zadoščene, za posameznika največjo težo (Northcraft, Neale, 1994, str. 106-107). Motivacijo namreč povzročajo nezadovoljene potrebe, kjer imajo potrebe nižjega nivoja prednost pred potrebami višjega nivoja, in kjer potreba določenega nivoja, ko je enkrat zadoščena, ne povzroča več motivacije. Potrebe po samoizpolnitvi tako nastopijo šele, ko posameznik zadovolji vse ostale potrebe na nižjih nivojih. Ljudje se po lestvici potreb premikajo v obe smeri in se tako v primeru, ko je potreba na nižji stopnji lestvice ponovno ogrožena, zopet usmerijo k njenemu zadovoljevanju. Maslowa teorija je pripomogla k širšemu razumevanju človeških potreb, kjer so osnovne oziroma fiziološke potrebe le eden izmed elementov v njihovi paleti. Z razvojem gospodarstva se razvijajo tudi človeške potrebe, ki sedaj niso zgolj potrebe po materialni nagradi, ampak postajajo vse bolj kompleksne. Ljudje si pri delu želijo priznanja in spoštovanja s strani drugih ljudi ter nadrejenih in zato pogosto za njih plača ne pomeni toliko same debeline kuverte kot je to odraz pomembnosti dela, ki ga opravljajo.

5.2.2 CHRIS ARGYRIS

Sociolog in profesor industrijske administracije na Yaleu Chris Argyris (1923 -), ki se je rodil v New Jerseyu (www.lib.uwo.ca/business/argyris.html), je proučeval vodenje in organizacijsko učenje. S svojo teorijo "zrelosti – nezrelosti" je bil eden izmed avtorjev, ki so trdili, da obstaja konflikt med cilji združbe ter cilji posameznika. V njegovih idejah lahko prepoznamo predloge za oblikovanje organizacije, ki bi odpravila njena neskladja in dosegla harmonijo med posameznikom in institucijo.

Argyris je menil, da formalna organizacija ohranja posameznike na stopnji nezrelosti zaradi prepodrobne delitve dela, ki omejuje njihovo iniciativo in zmožnost izražanja sebe ter svojih sposobnosti. Strogo določena hierarhija avtoritete in linije ukazovanja povzroča pasivnost in odvisnost zaposlenih od svojih nadrejenih. Načelo enotnosti ukazovanja vodi v nasprotovanje podrejenih, saj morajo slediti ciljem, postavljenim na vrhu hierarhije brez njihovega sodelovanja, ki bi jim sicer omogočilo pokazati njihove širše sposobnosti. Veriga ukazovanja prav tako zavira samokontrolo s strani zaposlenih. Posamezniki se lahko takim razmeram v združbi prilagodijo na pet različnih načinov (Pugh et al., 1964, str. 69-71): jo zapustijo; se pozvpejejo v hierarhiji; uporabljajo psihološke obrambne mehanizme; postanejo apatični ter nezainteresirani ali pa ustvarijo neformalne skupine, ki tovrstne mehanizme prilagoditve še okrepijo.

Managerji se na tako stanje odzivajo s še bolj avtokratskim in ukazovalnim načinom vodenja kar furstracije zaposlenih še dodatno okrepi. Managerji po Argyrisovem mnenju pri tem uporabljajo tudi "kvazi prijeme" medčloveških odnosov za omilitev razmer, namesto da bi se posvetili odpravljanju razlogov za nastalo situacijo. Zato je potrebno uvesti vodenje, ki spodbuja sodelovanje zaposlenih, odpravlja njihovo apatijo, odvisnost in vdanost ter pomaga posamezniku doseči samoizpolnitev ob sočasnem doseganju ciljev ustanove. Skozi zavedanje, razumevanje in prilagajanje lahko združba vzgoji zdrave in zadovoljne posameznike, ki tvorijo zdravo organizacijo, v kateri zaposleni kot tudi sama združba dosegajo svoje cilje in zadovoljujejo svoje potrebe. Harmonija Argyrisu tako predstavlja zrelost ljudi, zaposlenih v razsvetljeni ustanovi.

5.2.3 DOUGLAS MCGREGOR

Douglas McGregor (1906 – 1964) je z izjemo šestih let, ko je predsedoval na “Antioch College”, svoje delovno življenje posvetil poučevanju psihologije na inštitutu za tehnologijo v Massachusettsu (www.lib.uwo.ca/business/mcgregor.html). V svoji knjigi “The Human Side of Enterprise” se je začel obračati stran od klasične filozofije medčloveških odnosov k sodobnejšemu humanizmu. Temeljni prispevek McGregorjevega dela predstavlja njegova “Teorija X in Y”.

McGregor je trdil, da managerje pri oblikovanju vodstvenega stila in odnosa do podrejenih vodi njihova lastna interpretacija človeške narave in vedenja. Na podlagi tovrstnih predpostavk, managerji uporabljajo različne načine pri organiziranju, vodenju, motiviranju in nadzorovanju zaposlenih. Prva skupina predpostavk, ki jo je McGregor označil za “Teorijo X”, je prevladovala predvsem v tradicionalnih pogledih klasične teorije. Njena osnovna prepričanja so bila, da so ljudje v izhodišču leni in nemarni in zatoj potrebujejo usmeritve ter prisilo, da prevzamejo odgovornosti (Pugh et al., 1964, str. 74-75). Vendar pa so se že v praksi kot tudi v raziskavah pojavljala spoznanja, ki se niso ujemala s predpostavkami te teorije. McGregor je zato razvil alternativno “Teorijo Y”, ki bi nadzorovanje in kontrolo nadomestila z integracijo s pomočjo novih predpostavk o človeški naravi (Kovač, 1996, str. 206-207):

1. Človek v povprečju ne sovraži dela, temveč ga lahko v pravih razmerah celo vzljubi.
2. Zunanjo kontrolo in grožnjo s kaznijo lahko nadomesti lastna kontrola in usmerjanje svojega dela s strani zaposlenih, kadar ti vanj zaupajo.
3. Predanost ciljem podjetja zavisi od sistema nagrajevanja, ki mora predvsem služiti samopotrjevanju zaposlenih.
4. Povprečen človek se v pravih razmerah nauči odgovornost ne samo sprejeti, temveč celo poiskati.
5. Sposobnosti za uporabo razmeroma visoke stopnje domiselnosti, ustvarjalnosti in bistroumnosti za reševanje problemov v podjetju so med ljudmi široko porazdeljene.
6. V razmerah sodobnega industrijskega življenja so intelektualni potenciali povprečnega človeka le delno izrabljeni.

McGregor je teorijo Y označil za teorijo, ki omogoča harmonijo med cilji podjetja in cilji posameznika, saj naj bi ustvarila pogoje, v katerih bi posameznik spoznal, da lahko svoje lastne cilje najlaže doseže, če pripomore k uspešnemu delovanju podjetja. Managerji morajo opustiti neposredno nadzorovanje, ukazovanje in določanje nalog ter postati bolj tehnični svetovalci, učitelji (Wren, 1987, str. 375-376). Podrejenim morajo omogočiti večjo svobodo pri delu, spodbujati njihovo ustvarjalnost in lastno kontrolo pri delu in se usmeriti k motiviranju s pomočjo zadovoljstva, ki ga takšno delo polno izzivov tudi prinaša. Za McGregorja je bilo človeško vedenje odvisno predvsem od tega, kako so managerji z njimi ravnali.

Maslow je McGregorju oporekal, da njegova predvidevanja o človeški naravi držijo predvsem v dobrih pogojih, saj se posameznik v kriznih pogojih, kadar postanejo možnosti za somouresničitev ogrožene, ponovno usmeri k bolj primarnim potrebam, kot se tudi podjetje vrne

k predhodnim metodam ravnanja (Wren, 1987, str. 376). Razmišljanja, ki jih je McGregorjeva teorija sprožila, so se usmerila k iskanju nove teorije, ki bi odpravila pomanjkljivosti teorije Y. Eden izmed takih zgodnejših poskusov, je bila "Teorija Z" avtorja **Lyndalla Urwick**a, ki je poskušala zapolniti manjko McGregorjeve teorije. Urwick je trdil, da morajo biti posamezniki seznanjeni s cilji podjetja ter razumeti, na kakšen način lahko k njihovem uresničevanju s svojim delom tudi pripomorejo, poleg tega pa morajo biti obveščeni, da bodo nagrajeni, vkolikor bodo k temu dejansko prispevali. Pojavljala so se tudi spoznanja, da se ljudje med seboj razlikujejo, saj nekateri zahtevajo bolj opredeljene delovne naloge z manj svobode in možnosti soodločanja in je zato za njih primernejše ravnanje, ki ga predpostavlja teorija X. Teorije X, Y in Z predstavljajo razmišljanja o človeški naravi in zagotovo pripomorejo k njenemu razumevanju, vendar pa nobena izmed njih ne omogoča razložiti univerzalne narave vseh ljudi.

5.2.4 FREDERICK HERZBERG

Profesor managementa in akademik Frederick Herzberg (1923 – 2000), rojen v Massachusettsu, (www.lib.uwo.ca/business/herzberg.html) je s svojimi sodelavci preučeval pričakovanja zaposlenih pri delu in cilje, ki jih najbolj pritegnejo. V svojih raziskovanjih je za razliko od Maslowa izhajal iz ciljev delovanja in ne potreb, vendar pa lahko ugotovimo tesno povezanost obeh dejavnikov (Rozman, 1993, str. 239-240). Individualne cilje je Herzberg poimenoval motivacijski faktorji. Njegove ugotovitve so vodile k iskanju možnosti za obogatitev dela, povezane z večjo odgovornostjo, dosežki, izzivi in priznanjem.

Herzberg je ugotavljal, da določeni motivacijski faktorji, ki jih je sam poimenoval vzdrževalni ali higienski faktorji, temelje predvsem na fizioloških potrebah človeka in sprožajo njegovo nezadovoljstvo, vkolikor padejo pod raven, ki je zanj še sprejemljiva. Faktorji, ki zadovoljujejo te potrebe, izhajajo iz delovnega okolja, kot so organizacija podjetja, nadzorovanje, medsebojni odnosi, delovne razmere, plača in varnost (Lipovec, 1987, str. 113-114). Kadar smatrajo zaposleni svoje delovno okolje za optimalno, je njihovo nezadovoljstvo odpravljeno, kar pa jih še ne motivira k ustrežnejšemu delovanju, temveč samo ustvarja bazične pogoje, da sploh delujejo. Faktorje, ki neposredno spodbujajo k produktivnosti in ustvarjalnosti pri delu, Herzberg označi za motivatorje, ki delujejo le, vkolikor so zadovoljene "higienične" potrebe. Izvirajo iz samega dela in temelje na višjih potrebah, ki so del človekove osebnosti ter spodbujajo njeno rast in razvoj. Motivatorji so uspeh pri delu, priznanje za uspešno delo, delo samo po sebi, odgovornost, ustvarjalnost, izzivi pri delu in napredovanje. Management mora, kot trdi Herzberg, spoznati, da higienski faktorji, kadar so v optimalnih okvirjih, v nasprotju s tradicionalnim prepričanjem ne sprožajo motiviranega delovanja pri zaposlenih, temveč zgolj odpravljajo njihovo nezadovoljstvo. Samo motivatorji spodbujajo učinkovitejše delovanje zaposlenih (Northcraft, Neale, 1994, str. 110).

Nekatere kasnejše raziskave so vzbudile dvom o Herzbergovih spoznanjih predvsem v zvezi s primernostjo metodologije, ki jo je uporabljal v svojih raziskavah pri intervjuvanju zaposlenih. Poleg tega praksa kaže, da povezava med zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih ni vedno pozitivna. Nekateri zaposleni, ki težijo k lastnemu razvoju, se sicer odzivajo na motivatorje, vendar pa obstajajo tudi takšni ljudje, ki so usmerjeni v "vzdrževanje". Nasploh empirične

raziskave kažejo precejšnje razlike med motivi ljudi, poleg tega pa se ti menjajo skozi razvoj posameznika in pod vplivom sprememb v okolju.

5.2.5 RENSIS LIKERT

Ameriški industrijski psiholog in sociolog Rensis Likert (1903 – 1981) je razvil participativni model organizacije, ki je zanimal klasične organizacijske modele (Pugh et al., 1964 str. 72-74). Večino svojega življenja je posvetil proučevanju sistemov vodenja v združbah in na podlagi tega razvil štiri sisteme vodenja.

Likertovi sistemi vodenja se med seboj razlikujejo glede na udeležnost podrejenih pri odločanju in tako prehajajo od izkoriščevalsko avtoritativnega prek dobronamerno avtoritativnega in participativno posvetovalnega do participativnega sistema učinkovitih delovnih skupin. Slednji temelji na treh osnovnih načelih: (1) podpirajočih odnosov; (2) timske oblike organizacije in skupinskega odločanja; (3) zelo uspešnega doseganja ciljev. Prvo načelo zahteva tako organizacijo in delovanje združbe, da jo bo vsak od vključenih posameznikov v medsebojnem delovanju občutil kot takšno, ki ga podpira in prispeva k njegovemu občutku osebne veljave (Lipovec, 1987, str. 329-332). Drugo načelo vpeljuje skupinsko odločanje, katero je usmerjeno k sprejemanju odločitev, ki so v interesu celotne ustanove. Organizacija podjetja je splet položajev, ki so obenem člani dveh (ali več) prekrivajočih se skupin. Ti položaji povezujejo in usklajujejo delovanje delovnih skupin. Združba je uspešnejša, kadar zaposleni ne delujejo kot posamezniki, temveč kot člani uspešnih delovnih skupin z visokimi cilji. Vodje si morajo zato prizadevati, da ustvarijo takšne delovne skupine, ki so vključene v celotno ustanovo in tako v odnosih vezane druga na drugo. Nadrejeni ene skupine je podrejeni v drugi, višji skupini in tako dalje skozi celotno institucijo. Vodje so usmerjeni k človeku, kar pa niso vodje, usmerjeni v delo, kot je veljalo v klasični teoriji. Ustanova mora zato zagotoviti osebje, ki bo dovolj občutljivo na odzivanje drugih ljudi ter dovolj spretno v medosebnih odnosih in v svojih vlogah biti vodja in hkrati član skupine oziroma nadrejeni in podrejeni.

Tako je Likert razvil novo zvrst strukture ravnalne funkcije kot strukturo vertikalno vpetih skupin. Komuniciranje ni razvito samo po vertikali formalne organizacije, temveč tudi horizontalno med vsemi zainteresiranimi posamezniki in skupinami. Komunikacije so jasne in vsem razumljive, odločitve se hitro sprejemajo in odgovornosti posameznikov so natančno opredeljene. Skupinska metoda nadzorovanja zahteva polno odgovornost za kakovost vseh odločitev v izvrševanju. Vodja je prvenstveno odgovoren za to, da oblikuje delovne skupine svojih podrejenih, ki lahko sprejemajo dobre odločitve in jih tudi dobro izvedejo (Pugh et al., 1964, str. 72-74). Nižje vodstvene ravni kot tudi vsi člani skupin v participativnem sistemu so visoko motivirani, ker so upoštevani in sodelujejo pri vseh odločitvah, ki zadevajo njihovo življenje in delo. Med nadrejenimi in podrejenimi obstaja prijateljsko sodelovanje z visoko stopnjo medsebojnega zaupanja. Formalna in neformalna organizacija sta eno in isto in tako ustvarjata čvrsto celoto, ki pospešuje uresničevanje skupnih ciljev. V takšni organizaciji vse socialne sile delujejo v smeri podpore za učinkovito poslovanje podjetja, kjer vodstvo zasleduje visoke cilje, posamezniki pa si prizadevajo za njihovo temeljito uresničevanje, saj se ti zadovoljivo ujemajo z njihovimi potrebami in željami.

Likert priznava, da je uveljavljanje takšne organizacije težko, in da njen uspeh zavisi predvsem od tega, koliko so cilji podjetja združljivi ali vsaj konsistentni s cilji zaposlenih. Empirična spoznanja so pokazala, da tudi ta model ni uspel odpraviti vseh nesoglasij med delavci in vodilnimi. Kljub sorazmernemu vplivu delavcev, je ta v primerjavi z vodstvenim kadrom, vendarle majhen in omejen na nižje ravni odločanja. V praksi se dilema med osredotočanjem vodilnih na delo ali pa na ljudi ni pokazala za tako pomembno, kot razumevanje tega, v kakšnih razmerah je poudarjanje enega ali drugega pristopa bolj učinkovito (Wren, 1987, str. 382-384).

5.2.6 PETER F. DRUCKER

Peter Drucker (1909 -), Dunajčan in pravnik po izobrazbi, ki je večino svojega življenja preživel v ZDA, velja za očeta managerske teorije in vodilnega guruja sodobnega managementa (Kovač, 1996, str. 193). Objavil je mnogo del, ki zajemajo področja ekonomske filozofije, managerske teorije, politične ekonomije, sociologije, futurologije itd. V svoji karieri je deloval kot akademik in tudi kot praktik in tako uspel združiti obe plati, teorijo in empirijo, ki sta do tedaj botrovali na različnih bregovih.

Drucker je pod vplivom Josepha Schumpetra videl družbeno in ekonomsko sfero v konstantnem ciklu razvoja, ki se giblje od kreativno-inovativne faze, ki vodi v rast, do njene stagnacije, ki postopoma prehaja v upadanje. Opuščanje podjetij, ki so v fazi stagnacije oziroma upada je prav tako nujen del napredka, saj osvobodi njihove vire za nov korak naprej v fazo inoviranja. Sposobnost podjetja, da išče in izvaja konstantne inovacije, ki segajo od uvajanja novih oziroma izboljšanih proizvodov, iskanja novih kupcev, do vedno bolj konkurenčne izdelave, distribucije in cenovne politike proizvodov, je njegova ključna vrlina, ki ga brani pred propadom (Wren, 1987, str. 365-367). Pri tem je proučeval tudi vodenje kot organ z večimi cilji, ki ima tri funkcije: (1) vodenje podjetja kot celote, ki vključuje določanje ciljev, katere je treba doseči; (2) vodenje vodij, ki zajema naloge za ustvarjanje sistema, s katerim je mogoče vodje vzgajati in nadzorovati; in (3) vodenje delavcev in dela z nalogami, ki se nanašajo na stimuliranje in motiviranje dela. Manager mora imeti stalno pred očmi ekonomsko upravičenost svojih odločitev ter dokazovati smotrnost svoje funkcije z doseženimi ekonomskimi rezultati ob njihovi izvedbi.

Druckerjev pomemben dosežek je bila zasnova **ciljnega vodenja** (management by objectives), ki je posebna oblika participativnega vodenja in se nanaša na vse ravni delovnih mest vodenja v podjetju z izjemo neposrednih izvrševalcev. Avtor je opredelil ciljno vodenje kot proces, v katerem nadrejeni skupaj s podrejenimi postavljajo svoje skupne cilje, opredeljujejo področja odgovornosti vsakega posameznika v skladu z rezultati, ki se od njega pričakujejo in ta merila uporabljajo kot smernice za delovanje posameznih enot in ocenjevanje prispevkov vsakega njenega člana. Pri opravljanju svojih nalog morajo imeti podrejeni vso potrebno samostojnost za doseganje postavljenih ciljev. Zunanjo kontrolo nadrejenih nadomesti samokontrola, ki je strožja in učinkovitejša znotraj sistema, kjer je doseganje cilja neposredni motivator. Ciljno vodenje omogoča učinkovitejše delovanje organizacije, saj prinaša večjo osebno udeleženo vodstvenega kadra in tako daje večjo vitalnost organizaciji. Vodje s tem, ko sodelujejo pri

oblikovanju ciljev, tudi vedo, kaj se od njih pričakuje in tako lahko stalno nadzorujejo uspešnost in pravilnost svojega delovanja. Njihov razvoj je v polni meri odvisen od njihovih doseženih rezultatov in ne od njihovih osebnih značilnosti. Motiviranje zaposlenih k delovanju za doseganje postavljenih ciljev združuje ciljno vodenje z vedenjskim pristopom. Učinkovitost skupnega postavljanja ciljev s strani nadrejenih in podrejenih sta poudarjala tudi McGregor in Likert predvsem zaradi nepristranskosti pri ocenjevanju zaposlenih, ki ga ta prinaša (Rozman, 2000, str. 58-59).

Ravnanje s postavljanjem ciljev je veliko obetalo, a je kmalu razočaralo, saj se je v veliki meri uporabljalo le za nagrajevanje, ob tem pa še prinašalo veliko formalnega ocenjevanja in papirnatega dela. Zaposleni so vztrajali na nizko postavljenih ciljih, da so z njihovim preseganjem lahko dosegli večje nagrade. Tudi sodelovanja med ravnemi ni bilo. Prišlo je do spoznanja, da je potrebno pristop razumeti bolj kot filozofijo delovanja v podjetju, ne pa toliko kot vsesplošno uporabno tehniko.

5.3 KRITIKA IN RAZVOJ VEDENJSKE TEORIJE

Model medčloveških odnosov je obravnaval organizacijo kot enostaven socialni sistem majhnih delovnih skupin s ciljem ustvarjanja ugodnih delovnih odnosov in zadovoljitve socialnih potreb, kar naj bi rešilo vse probleme organizacije (Ivanko, 1982, str. 168). Kritiki so šoli medčloveških odnosov očitali, da ta predstavlja le bolj prefinjeno in subtilno obliko eksploatacije, da pretirano zapostavlja ekonomske interese ljudi, ter da zanika obstoj konfliktnega stanja v organizaciji, oziroma smatra, da ga je mogoče odpraviti s primernimi "terapevtskimi" prijemi. Dodatne dvome so vzbudili tudi empirični dokazi, saj desetletja raziskav niso uspela potrditi, da obstaja jasna povezava med zadovoljstvom delavcev in produktivnostjo, obnašanjem nadrejenih ali uporabljenim vodstvenim stilom in produktivnostjo, obogatitvijo dela in zadovoljstvom pri delu ali produktivnostjo in sodelovanjem pri odločanju ter zadovoljstvom ali produktivnostjo (Scott, 1987, str. 60-61). Po drugi strani pa so zlasti konec petdesetih let avtorji moderne vedenjske teorije začeli obravnavati organizacijo kot sestavljen sociotehnični sistem, v katerem so sicer najpomembnejše človeške prvine, vendar šele njihova pravilna izraba in organizacija zagotavlja učinkovitost podjetja oziroma organizacije. Takšna opredelitev organizacije je združila dosežke klasične organizacijske šole, ki je pojmovala organizacijo samo kot tehničen sistem in vidike šole medčloveških odnosov, ki so obravnavali organizacijo kot enostaven socialni sistem.

6. SITUACIJSKA ŠOLA

Situacijska šola izhaja iz teze, da ne obstaja organizacijska struktura (ali stil vodenja), ki bi bila visoko učinkovita za vse oblike združb ali podjetij. Podjetja se v organizacijskem smislu razlikujejo glede na organizacijske oziroma situacijske spremenljivke (Rozman, 2000, str. 27-28). Organizacijsko strukturo ali procese tako določajo specifične razmere, v katerih posluje podjetje imenovane situacijske ali kontingenčne spremenljivke, kar pomeni, da ne obstaja ena sama najboljša organizacija in en sam proces planiranja ali opis delovnega mesta za vsa podjetja. Situacijska šola se na podlagi svojega osredotočanja na organizacijsko strukturo usmerja

predvsem na managersko funkcijo organiziranja. Poslanstvo situacijske šole, ki se je razvijala predvsem v šestdesetih letih 20. stoletja na osnovi številnih izkustvenih študij, je v proučevanju posamezne situacijske spremenljivke in iskanju njenega sozvočja s strukturo in procesi v podjetju.

Do druge polovice 20. stoletja je v managerski teoriji prevladovalo klasično pojmovanje z iskanjem ene same univerzalne organizacijske strukture, ki bi bila najučinkovitejša in najprimernejša v vseh organizacijah nasploh (Donaldson, 1987, str. 51-53). Optimalna je bila visoko centralizirana struktura organizacije, v kateri so vsi pomembnejši procesi planiranja in odločanja ostajali pri samem vrhu hierarhije, delovanje nižjih ravni pa je bilo vnaprej določeno do najmanjših podrobnosti. Na drugi strani se je v tridesetih letih 20. stoletja začela prebujati teorija medčloveških odnosov, ki se je osredotočala predvsem na posameznike in njihove psihološke ter sociološke potrebe. Organizacijski proces se je začel pri dnu in nadaljeval proti vrhu, proučevalo se je tudi prednosti sodelovanja pri odločanju zaposlenih na nižjih ravneh. Situacijska šola je razrešila spor med klasično šolo managementa in vedenjskimi teoretiki, saj je pokazala, da je vsak od obeh pristopov primeren, vendar v določenih razmerah. Situacijska šola se je razvijala postopoma skozi razdrobljena proučevanja posameznih situacijskih spremenljivk in njihovih povezav s strukturo organizacije. Njeni začetniki in najpomembnejši predstavniki so Tom Burns in George Stalker, Joan Woodward ter Paul Lawrence in Jay Lorsch.

6.1 TOM BURNS IN GEORGE M. STALKER

Delo britanskih sociologov (1913 – 2001) Toma Burnsa in Geoga Stalkerja je utrlo pot nadaljnjemu razvoju kontingenčnega pristopa in s tem tudi situacijski teoriji. Na osnovi svojega raziskovanja in teoretskih spoznanj sta opredelila dva skrajna tipa organizacije, ki sta jih poimenovala mehanistični in organski model organizacije (Rozman, 2000, str. 28-29). Burns in Stalker sta s svojo teorijo tudi prva razrešila spor med klasiki in šolo medčloveških odnosov. Prvi so trdili, da mora imeti organizacija za učinkovito delovanje lastnosti mehanistične strukture, drugi pa so prisegali na lastnosti organske organizacije. Burns in Stalker pa sta pokazala, da imajo prav oboji oziroma nihče, saj je učinkovitost ene ali druge odvisna od razmer, v katerih te delujejo.

Mehanistična organizacija je učinkovitejša v stanovitnem okolju (Scott, 1987, str. 234), saj ustreza bolj ali manj opisu Webrovega birokratskega modela organizacije. V razmerah dokaj stabilnega trga in ustaljene tehnologije se organizacija najustrezneje prilagodi s programiranim delom po vzoru birokratskega modela, kjer ima velik pomen opredeljevanje in poznavanje pravil delovanja. V takih organizacijah so problemi in naloge razbiti v vrsto specializiranih nalog, ki jih posamezniki opravljajo povsem izolirano brez upoštevanja nalog in ciljev celotnega podjetja. Tehnične metode, dolžnosti in avtoritete so za vsako funkcionalno nalogo natančno opredeljene, komuniciranje in ostala interakcija med voditelji pa se odvija predvsem vertikalno. Delovanje zaposlenih je vodeno predvsem na osnovi navodil in odločitev, ki jih sprejemajo nadrejeni.

V razmerah nestabilnega in stalno spreminjajočega se trga, ki zahteva nenehno prilagajanje delovanja organizacije vključno s tehnologijo podjetja, je najučinkovitejša organska struktura

organizacije (Scott, 1987, str. 234-235). Ta zahteva iznajdljivost zaposlenih, ki morajo imeti znanje in sposobnosti oblikovanja novih rešitev, ne glede na to, kateri ravni hierarhije pripadajo, katere v taki organizaciji tudi niso jasno razmejene. Organizacija mora biti v takem okolju prilagodljiva brez nepotrebnih pregrad med različnimi ravnmi, saj je potrebno izkoristiti strokovnost vseh zaposlenih. Organski model je neke vrste participativna organizacija z ohlapno opredeljenimi delovnimi mesti in njihovimi nalogami. Ukazovanje oziroma komuniciranje med različnimi položaji prevzema obliko svetovanja, ki poteka tako horizontalno kot tudi vertikalno, a vseeno ostaja tudi v teh primerih bližje obliki horizontalnega posvetovanja kot vertikalnega ukazovanja. Hierarhija sicer obstaja, vendar bolj kot rezultat znanja in sposobnosti, ne pa le senioritete in izkušenj. Nosilci delovnih nalog te v medsebojnih stikih tudi usklajujejo, vodja podjetja pa ni več tista odmaknjena, vsevedna avtoriteta na vrhu. Pripadnost zaposlenih je v organski strukturi večja kot v mehanistični, meja med formalno in neformalno organizacijo pa postaja vse bolj zabrisana. Vlogo ukazovanja in ukrepanja v mehanistični strukturi v organski nadomesti delitev skupnih vrednot in verovanj. Oba modela v okviru iste združbe nista izključujoča, saj obstajajo različne vmesne oblike med obema ekstremoma organizacijske strukture.

6.2 JOAN WOODWARD

Angleška sociologinja Joan Woodward (1916 - 1971) je opravila najpomembnejše in obenem pionirske raziskave o povezanosti med tehnologijo in strukturo organizacije (Rozman, 2000, str. 31-34). Raziskave se je lotila s pomočjo primerjalne analize približno stotih proizvodnih podjetij, v kateri je primerjala in povezovala informacije o tehnologiji oziroma proizvodnji s strukturnimi spremenljivkami in uspešnostjo podjetij. Ugotovila je, da uspešnost podjetja v veliki meri zavisi od usklajenosti njegove organizacijske strukture s tehnologijo.

Tehnologijo je razdelila v tri osnovne skupine in deset podrobnejših razredov, na način, ki ustreza tudi zaporedju tehnične kompleksnosti oz. stopnje mehanizacije in predvidljivosti procesa. Razvrstitev, ki odraža tudi zgodovinsko zaporedje, v katerem so se skupine tehnologij pojavljale, loči med posamično, serijsko in masovno ter procesno proizvodnjo (Rozman, 2000, str. 31-34). Posamična proizvodnja izdeluje posamezne ali manjše količine izdelkov, pogosto s pomočjo ročnega dela in obrtnih spretnosti. Delo je delavniško, proizvodi in proces pa niso standardizirani. V takih razmerah delajo nadrejeni oziroma delovodje v tesni povezavi z delavci, pogosto v majhnih skupinah z ozkim kontrolnim razponom. Taka struktura ima razmeroma majhno število ravnateljev z izjemo na vrhu podjetja, ki mora biti močnejši zaradi stikov s potrošniki. Woodwardova tako ugotavlja, da posamični proizvodnji bolj ustreza organska struktura organizacije.

Serijska in masovna proizvodnja izdeluje velike količine standardiziranih in uniformnih izdelkov, ki jih je potrebno skladiščiti. Delo je pretežno mehanizirano, predvidljivo, rutinsko ter visoko formalizirano in zato tudi nekvalificirano. Zahteva tudi manj kontrole, kar vodi v širok razpon kontrole na najnižji ravni. Naloge in odgovornost so natančno določene, poudarek je na pisnem komuniciranju in enotnosti ukazovanja, linija je ločena od štaba, precej je planiranja, na nižjih ravneh prevladuje kratkoročnost, dolgoročna usmeritev pa ostaja pri vrhu. Masovna ali

serijska proizvodnja tako za učinkovito delovanje zahteva mehanistično strukturo. Z nadaljnjim razvojem tehnologije pa postaja proizvodnja vedno bolj kapitalsko intenzivna in avtomatizirana s kontinuiranim izdelovanjem proizvodov (Donaldson, 1987, str. 53-54), kot je na primer proizvodnja električne energije v nuklearni. Vedno več je strokovne delovne sile, ki predvsem oblikuje in kontrolira proces. Strokovnjaki vgrajujejo ukaze v stroje, štab pa jih strojem daje. Linija se zgubi, kar tudi odpravi nasprotja. Loči se del, ki razvija proces in proizvode z dolgoročno orientacijo, ki zahteva organsko strukturo, od operacijskega dela s kratkoročno usmerjenostjo in kontrolo, vgrajeno v stroje.

6.3 PAUL R. LAWRENCE IN JAY W. LORSCH

Mnogo avtorjev, med katerimi zavzemata ameriška teoretika in profesorja na harvardski univerzi Lawrence in Lorsch še posebej pomembno mesto, je izpostavilo okolje kot najpomembnejši faktor, ki določa strukturo organizacije. Lawrence in Lorsch sta v svoji raziskavi potrdila, da so uspešnejša tista podjetja, ki svojo organizacijsko strukturo prilagodijo zahtevam okolja, pri čemer mora biti struktura vsake enote podjetja usklajena z njej lastnim okoljem, kot mora tudi podjetje kot celota poiskati njegovemu skupnemu okolju primerno stopnjo diferenciacije in integracije (Scott, 1987, str. 88).

Lawrence in Lorsch sta opredelila diferenciacijo organizacije kot stopnjo razlikovanja v strukturi med različnimi oddelki (Rozman, 2000, str. 40-43) skozi proces njihovega odzivanja in prilagajanja okolju, ki je lahko bolj ali manj negotovo. Stopnja negotovosti okolja, katero zlasti določata njegova enostavnost oziroma kompleksnost in stabilnost oziroma nestabilnost, je večja, kadar podjetje nima informacij o okolju in ga le s težavo predvideva. V bolj negotovem okolju postaja podjetje bolj diferencirano z večjo stopnjo specializacije oddelkov in večjo razliko v njihovi strukturi, zaposlenimi, normami in kulturi, kar vodi tudi v večjo potrebo po integraciji. Usklajevanje z namenom doseganja večje enotnosti v skupnem delovanju je tako fleksibilnejše in bolj decentralizirano z več zaposlenimi koordinatorji. Podjetja so manj diferencirana, kadar delujejo znotraj stabilnejšega oziroma bolj gotovega okolja. Integracija v takih podjetjih poteka bolj centralizirano z manjšim številom koordinatorjev ter večjo stopnjo formalizacije.

Tako ponovno prispemo do osnovne teze situacijske teorije, da najboljša organizacijska struktura ne obstaja, temveč obstajajo le različne strukture, katerih ustreznost potrди šele njihova usklajenost z okoljem (Scott, 1987, str. 74, 95, 96). V modelu Lawrence in Lorsch obstaja prostor za različne organizacijske oblike, med katerimi značilnosti organizacije, ki jo zagovarjajo klasični teoretiki in lastnosti organizacije, ki jo izpostavljajo vedenjski teoretiki, predstavljata dva nasprotna pola v razponu vseh organizacijskih struktur. Nasprotovanja med obema šolama avtorja pripiseta različnemu okolju, v katerem so njuni zagovorniki delovali ter različnemu tipu združb, na katere so se ti osredotočali. Njun model pojasnuje tudi, zakaj se je "klasična organizacija" skozi čas vse bolj umikala organizaciji vedenjskih teoretikov, če upoštevamo, da je okolje skozi čas postajalo vse bolj nestanovitno.

6.4 NEKATERI DRUGI AVTORJI SITUACIJSKE TEORIJE

Hage (1965) je podobno kot Burns in Stalker razvil teorijo, ki je povezovala visoko centralizirane in formalizirane organizacije z visoko učinkovitostjo, a nizko stopnjo inovacij, za razliko od decentraliziranih in manj formaliziranih organizacij, ki so sicer manj učinkovite, a zato dosegajo visoke inovacijske stopnje (Donaldson, 1987, str. 54).

Perrow (1967) je trdil, da na organizacijo predvsem vpliva število izjemnih sprememb pri delu oziroma pogostnost novosti v tehnologiji in možnost členitve ter mehanizacije njenih nalog in priprave priročnikov, kar določa stopnjo programiranosti njene rešitve (Rozman, 2000, str. 36-37). Glede na ti dve značilnosti je Perrow razdelil oddelke v 4 skupine, ki prehajajo od nizke možnosti členitve nalog z malo novostmi (obrt, umetnost), prek še vedno nizke členitve, a pogostimi novostmi, značilne za nerutinska dela (oddelek strateškega planiranja, raziskovanje), do visoke možnosti členitve z visoko stopnjo inovacij (inženiring, pravniki) in končno rutinskih del, ki omogočajo podrobno členitev nalog s ponavljajočim, rutiniziranim delom. Za rutinsko tehnologijo je značilna mehanistična struktura, za nerutinsko obrtniško in inženiring tehnologijo pa je ustreznejša organska struktura.

Thompson (1967) je ugotavljal, da poskušajo podjetja organizirati jedro svoje proizvodnje v zaprt sistem, da jo zaščitijo pred vplivi okolja. Zunanje motnje uravnavajo s pomočjo predvidevanj, napovedi in drugih mehanizmov (Donaldson, 1987, str. 54). Thompson je opredelil tudi tri oblike odvisnosti med oddelki in njihov vpliv na strukturo organizacije. Kadar med oddelki ni nobenih tokov in so ti med seboj povezani le preko finančnih virov (npr. hotel v verigi hotelov istega podjetja), morajo biti oddelki standardizirani z malo medsebojnega usklajevanja. V tem primeru gre za tehnologijo, ki neposredno povezuje klienta in oddelek. V faznem tipu proizvodnje, ki zahteva medsebojne dobave proizvodov, delov ali storitev, gre za zaporedno odvisnost, ki prinaša več sodelovanja in razmerij med enotami. Tu je prisotno usklajevanje med fazami in operativno planiranje. Kadar pa oddelki med seboj izmenjujejo proizvode v obeh smereh, nastane med njimi recipročna odvisnost. V tem primeru gre za intenzivno tehnologijo in povezanost, ki zahteva precej komuniciranja, usklajevanja in planiranja.

Skupina **Aston** (Puhg, Hickson in drugi), ki je svoje ime dobila po univerzi, na kateri je delovala, je proučevala vpliv proizvodne in storitvene tehnologije na organizacijsko strukturo (Rozman, 2000, str. 34-35). Za skupino je značilno predvsem, da je vse pojave v organizaciji empirično preverjala in kvantificirala. Za izhodišče so si vzeli stopnjo avtomatizacije proizvodne opreme, prilagodljivost oziroma rigidnost procesa in merljivost rezultatov operacij ter na podlagi raziskav ugotovili, da se te značilnosti med seboj prekrivajo. Tako so vse te spremenljivke povzeli s spremenljivko usklajenosti procesa, ki je večja pri večji avtomatizaciji, večji rigidnosti in večji merljivosti učinkov, kar je značilnost zlasti proizvodnih podjetij. Storitvena podjetja imajo manjšo usklajenost procesa, saj so manj avtomatizirana, prilagodljivejša in težje merijo svoje rezultate. Večja usklajenost procesa prinaša tudi večjo specializacijo in standardizacijo ter več decentralizacije in manj zaposlenih ravnalcev. Ugotovili so tudi, da ima tehnologija večji vpliv v majhnih podjetjih, medtem ko na velika podjetja predvsem vpliva okolje, velikost in podobno.

Chandler (1962) je s proučevanjem razvoja ameriških podjetij prišel do ugotovitve, da struktura sledi strategiji (Donaldson, 1987, str. 55). Manjša podjetja so usmerjena predvsem v zniževanje variabilnih stroškov in povečevanje proizvodnje, ki posredno znižuje fiksne stroške. Njihovo osnovno strategijo rasti predstavlja iskanje čim cenejših tehnoloških rešitev in možnosti za čim večji obseg proizvodnje, kateri povsem ustreza poslovno-funkcijska oblika organizacije. Podjetje se ob nadaljnjem povečevanju proizvodnje začne soočati z omejitvami trga, kar usmeri njegovo strategijo v iskanje in pridobivanje novih trgov in postopno širjenje asortimana, ki na začetku obsega predvsem sorodne izdelke. Taki strateški usmerjenosti še vedno ustreza poslovno-funkcijska organizacijska oblika, ki se počasi nagiba v produktno matrično, saj znotraj njenega okvira že prihaja do prvih sprememb, vezanih zlasti na večje število trgov. Nadaljnja rast v procesni in montažni proizvodnji prinaša večjo vertikalno povezanost skozi povezovanje podjetja z dobavitelji in predelovalci surovin in proizvodov. Znotraj tako vertikalno povezanega procesa se sicer pojavljajo (tehnološke) faze, ki pa tržno in s tem tudi dohodkovno niso zaokrožene. V zadnji fazi rasti pa podjetje proizvaja različne izdelke, ki zahtevajo različne tehnologije za različne trge. Strateška usmeritev v diverzifikacijo proizvodnje vodi tudi v spremembo organizacije v decentralizirano oziroma poslovno-enotno organizacijsko obliko.

Situacijski modeli pa se niso razvijali samo na področju organiziranja, temveč tudi v vodenju (Rozman, 1993, str. 203-205). Situacijska teorija je prispevala mnogo različnih modelov vodenja, enega izmed prvih pa je razvil **Fred Fiedler**. Pri oblikovanju svojega modela je Fiedler izhajal iz predpostavke, da rezultati skupine zavisijo od interakcije med uporabljenim stilom vodenja in naklonjenostjo situacije. Proučeval je vpliv situacije na izbiro stila vodenja in njegove uspešnosti, ter možnosti vnaprejšnje napovedi uspešnosti določenega načina vodenja. Izoblikoval je posebno obliko merjenja s pomočjo lestvice, v kateri je strukturiral tri situacijske poudarke vodenja: odnos med vodilnimi in podrejenimi, strukturo nalog in moč vodilnih. Združeval je dobre oziroma slabe odnose, nizko ali visoko določljivost nalog ter veliko oziroma majhno moč nadrejenih in ugotavljal, da učinkovitost posamezne povezave zavisi od konkretne situacije. V razmerah dobrih odnosov in visoki določljivosti del, kjer je moč vodilnih velika ali pa tudi majhna, je najučinkovitejša usmeritev v delo. Kadar pa so odnosi slabi, določljivost del nizka in moč vodilnih majhna, je najustreznejša usmeritev k ljudem. V istih razmerah, le z večjo močjo nadrejenih, pa je najboljša usmeritev k delu in ljudem. Hopfenbeck ugotavlja (Rozman, 1993, str. 204), da bi se temeljna teza situacijskega vodenja danes glasila: "Ne obstaja generalni, optimalni in univerzalni način vodenja. Govorimo lahko samo o situacijsko pogojenih oblikah vodenja."

6.5 KRITIKA IN RAZVOJ SITUACIJSKE TEORIJE

Z razvojem situacijske teorije je prihajalo tudi do določenega napredovanja v raziskavah, predvsem na področju metodologije (Donaldson, 1987, str. 57-63). Woodwardova je uporabljala nejasna merila pri proučevanju uspešnosti organizacij, ki so jih kasnejši avtorji opredelili natančneje in bolj eksplicitno. Večja pozornost se je sčasoma namenjala tudi sami zanesljivosti metod merjenja v smislu njihovega podajanja skupaj z rezultati kot tudi usmerjanja k zanesljivejšim metodam merjenja. Teoretični modeli, ki so proučevali posamezne elemente

organizacijske strukture so za razliko od pionirskih, kateri so vključevali le eno, upoštevali več situacijskih spremenljivk. Tudi same analize podatkov so se izvajale z vedno bolj kompleksnimi statističnimi pristopi, ki so med drugim upoštevali tudi velikost statističnega vzorca. Na podlagi rezultatov pionirskih raziskav, ki so proučevale organizacije v eni sami časovni točki, je izhajalo temeljno sklepanje situacijskega pristopa, da situacijska spremenljivka določa organizacijsko strukturo. Postopoma pa so se odpirala tudi vprašanja alternativne interpretacije, ki je izhajala iz obratne povezanosti teh dejavnikov - torej možnosti, da struktura določa situacijske spremenljivke. Ta izziv osnovnemu pristopu situacijske teorije je pritegnil nemalo pozornosti k razreševanju te dileme in vodil k ugotovitvam, ki so bolj ali manj podpirale osnovno predpostavko odvisnosti strukture od situacije.

Situacijski teoriji pa je nasprotovala **teorija biološke evolucije** ali teorija ekološke organizacije (Volberda, 1999, str. 46-49). Predstavniki te teorije, kot so **Aldrich**, **Freeman** in **Hannan**, za razliko od situacijskih teoretikov dvomijo, da se organizacije lahko hitro ali v večji meri spreminjajo in prilagajajo okolju. Trdijo, da predpostavka situacijske teorije, po kateri se organizacije lahko prilagajajo dejavnikom okolja, pripisuje preveliko moč in fleksibilnost samim združbam, hkrati pa preveč zanemarja vlogo okolja kot sile, ki pogojuje preživetje združb. Namesto tega ekološka organizacijska teorija (ali populacijska teorija) smatra organizacije za nefleksibilne, inertne in počasne v odzivanju na spremembe okolja in zato le redko zmožne izvajati procese prilagajanja. Usklajenost z okoljem in uspeh organizacije je tako bolj rezultat selekcije okolja kot dejavnosti podjetja oziroma njegovih managerjev. Vedno nastajajo nove organizacije, ki se skozi čas spreminjajo (Rozman, 2000, str. 46). Pri tem veljajo principi variacije (planirane ali slučajne), selekcije (različna stopnja preživetja posameznih organizacijskih oblik), obstanka (stanje stabilnosti, ki se kaže v vzpostavitvi standardnih postopkov delovanja oziroma formalnih pravil) in borbe za obstanek.

Na določenem področju obstoji vrsta oziroma populacija podjetij, katere odlikujejo sorodne značilnosti. Ta z nastankom oblikujejo okolju ustrezno organizacijo. Podjetja pa skozi čas težko prilagajajo svojo organizacijsko obliko zahtevam spreminjajočega se okolja, ker težko spreminjajo obstoječa razmerja, procese in vrednote, hkrati pa težko predvidijo spremembe v okolju. V večini primerov se njihova organizacija vse bolj odmika od zahtev okolja, zato podjetja životarijo in postopno propadajo. Populacijska teorija smatra, da nove organizacijske oblike večinoma nastajajo z novimi podjetji in ne toliko z uspešnim prilagajanjem obstoječih. Slednje je bolj rezultat srečnega naključja kot pa zavestne akcije njihovih managerjev. Teorija ekološke organizacije, ki vidi selektivno moč okolja v redkosti virov in tekmovalnosti med podjetji, zanemarja predpostavko obilja in obnovljivosti virov ter sposobnost medsebojnega sodelovanja med združbami. Tudi različni primeri podjetij v praksi kažejo, da je lahko proces uspešnega prilagajanja rezultat načrtne akcije za doseganje vodilnega položaja zrelih podjetij.

Tako situacijska kot populacijska teorija smatrata okolje in organizacijo za strogo realno, materialno in oddeljeno (Volberda, 1999, str. 49-50). Organizacija in njeno okolje pa je tudi socialni sestav, saj je v določeni meri rezultat delovanja posameznikov, skupin in združb, ki v njem bivajo. Organizacija združbe tako ni le določena oziroma izbrana od okolja, temveč jo člani združbe tudi aktivno soustvarjajo. Obe teoriji zanemarjata vlogo človeškega faktorja kot

dejavnika izbire. Situacijska teorija prav tako daje malo informacij o tem, kdo in s kakšnimi motivi pravzaprav sprejema odločitve v zvezi s strukturnim prilagajanjem in kako se to prilagajanje izvaja. Tak pristop kaže potrebo po analizi strukturnega prilagajanja na ravni človeškega faktorja vključno z vplivom njegovih vrednot, interesov in moči. Predstavniki **dinamične situacijske teorije** tako zavračajo situacijski determinizem in trdijo, da imajo managerji svobodo pri odločanju o strukturi organizacije. **Child** poudarja, da je potrebno odnos med združbo, njeno organizacijo in okoljem razumeti kot dinamično interakcijo, kjer obe sili vplivata druga na drugo (Volberda, 1999, str. 50). Sicer priznava določen vpliv situacijskih spremenljivk, a opozarja, da pri tem obstaja tudi znatna možnost izbire, ki jo poimenuje “strateška izbira”. Managerji imajo namreč precej večjo svobodo odločanja, kot jim jo pripisuje situacijski determinizem.

Herbinak, Joyce, Khandwalla, Mintzberg in drugi predstavniki dinamične situacijske teorije ugotavljajo, da je strukturno prilagajanje dinamičen proces, ki je rezultat tako pritiskov okolja kot managerskih odločitev. Podjetja bivajo v spremenljivem okolju, zaradi česar morajo svojo organizacijsko strukturo uskladiti s situacijskimi spremenljivkami na način, ki jim dopušča prostor za fleksibilnost in odzivnost na nadaljnje spremembe v okolju, kar tudi znatno poveča možnost njihovega dolgoročnega preživetja. Fleksibilnost delovnih mest, prekrivanje delovnih nalog, ohlapneje opredeljeni cilji in delovne naloge ter sobivanje neformalne organizacije povečuje fleksibilnost organizacije in tako sposobnost prilagajanja njene strukture in delovanja v spreminjajočemu se okolju. Pri tem igra pomembno vlogo tudi “mentalna dovzetnost” članov podjetja, ki se odraža v njegovih vrednotah. Te se morajo v določeni meri prilagajati in hoditi v korak s časom a na način, ki podjetju omogoča ohranjanje pripadnosti njegovih članov.

7. POSTMODERNIZEM

Že iz samega imena je razvidno, da je postmodernizem povezan z modernizmom. Obdobje modernizma je nastopilo, ko se je “moderna” znanost zoperstavila cerkveni in monarhistični avtoriteti s sklicevanjem na potrebo po uporabi rigoroznih in objektivnih metod pri raziskovanju sveta. Človeka se ni več smatralo le za nekakšen odsev boga ali narave, temveč za samostojno bitje, kateremu je dan razum, kot najvišja kvaliteta njegove osebnosti. (Palmer, Hardy, 2000, str. 261-262). Modernizem druge polovice 19. stoletja je ostajal vse do 60-ih oziroma 70-ih let 20. stoletja tesno povezan z industrijo, zato mnogi teoretiki in avtorji to obdobje označujejo kot industrijsko dobo in industrijsko družbo (Vila, 1999, str. 333). Industrijske značilnosti tega obdobja veliko mislecev prepozna predvsem v idejah Maxa Webra, Fredericka W. Taylorja, Henryja Fayola in Henryja Forda. Postmodernizem, kot so ga poimenovali literarni kritiki v 60-ih letih 20. stoletja, se je pojavil predvsem kot rezultat rastočega nezadovoljstva v zvezi z (ne)razvojem moderne družbe in znanosti. Modernizem, ki je sicer prej predstavljal napredno silo razvoja, po mnenju mnogih ni več uspeval loviti koraka s časom. Na eni strani predstavlja postmodernizem obdobje, ki se je pojavilo po modernizmu, po drugi pa se ga razume predvsem kot zavrnitev in opustitev modernističnega pogleda na svet.

Postmodernizem trdi, da ne obstaja ena sama absolutna resnica, temveč le diskurzi¹, katere oblikujejo ljudje s svojimi mislimi, pisanji in komuniciranjem. Tako tudi ne obstaja nek vseobsežni "totalizirajoči" zorni kot ali čista objektivnost, ampak le veliko različnih interpretacij (za nekatere postmoderniste celo "neskončno veliko"), katere se presojujejo predvsem skozi odnose moči (Solomon, Higgins, 1998, str. 442). Za številne postmoderniste je tako edina zdrava intelektualna drža odločen skepticizem, ki ne išče končne resnice, temveč odkriva nove, različne resnice in poglede, ki so prej ostajali skriti. Večina postmodernistov poudarja vsesplošno razdrobljenost sveta, ki se zrcali v razdrobljenosti kulture, politike, etike ter pravice, in, kot najbolj temeljno, bodisi razdrobljenost jaza bodisi njegovo izginotje.

Po drugi strani nekateri predstavniki opozarjajo, da je človeška osebnost daleč bolj kompleksna od tradicionalnih predpostavk o racionalnem posamezniku. Znotraj posameznega človeškega bitja tako postmodernizem odkriva obstoj različnih identitet, ki se zrcalijo skozi njegove načine odzivanja v posameznih situacijah. Poleg tega nekateri tudi poudarjajo, da so čustva pomemben del osebnosti, kar pomeni, da jih ne moremo obravnavati po nekih ustaljenih postopkih, temveč na podlagi uporabe individualnega in celostnega pristopa pri vsakem posamezniku (Palmer, Hardy, 2000, str. 272-273). Postmodernizem je pognal korenine večinoma v zahodnem svetu, na območjih, kjer je beseda "pomanjkanje" neznanka, kjer se generacije bolj ukvarjajo s problemi svoboščin kot pa z zadovoljevanjem potreb, in kjer se osredotoča na probleme posameznika namesto kolektiva (Vila 1999, str. 348).

Med postmodernisti prav tako obstajajo določena razhajanja. Skeptični oziroma pesimistični postmodernisti, ki zastopajo ekstremno stališče poudarjajo nemoč posameznika, kratkotrajno naravo domnevnih "institucij" in relativnost resnice, s čimer onemogočajo razvoj neke nove teorije managementa ali organizacije (Palmer, Hardy, 2000, str. 265). Na drugem polu postmodernizma so afirmativni ali optimistični postmodernisti, ki ne opuščajo popolnoma modernističnega pogleda in priznavajo etiko ter ontološki² obstoj družbenega sveta, pa čeprav je ta negotov in izmuzljiv. Odločajo se za neke normativne³ rešitve problemov, pri čemer se osredotočajo na odkrivanje alternativnih interpretacij in obrobni glasov.

Postmodernisti se ločujejo tudi v samem razumevanju kaj postmodernizem kot fenomen pravzaprav predstavlja. Nekateri avtorji tako označujejo postmodernizem za novo dobo, v kateri družba prevzema neke nove značilnosti, ki jo vedno bolj ločujejo od industrijske družbe. Označevalec "post" se uporablja v različnih skovankah kot so post-fordizem, post-kapitalizem in post-industrializem, od katerih vsaka odseva določene lastnosti postmodernega sveta (Hassard, 2000, str. 305). Po drugi strani pa določeni avtorji smatrajo postmodernizem za znanost, ki vnaša nove poglede v proučevanje družbenih značilnosti. Na področju teorije managementa in organizacije se to kaže v odkrivanju tako imenovane postmoderne organizacije, ki izrinja

¹ razgovor, razpravljanje; govor; predavanje; v filozofiji sklepanje; razčlenjevanje (Verbinc, 1997, str. 152)

² ontologija: v idealist. filozofiji nauk o bitju, o osnovnih načelih, lastnostih, kategorijah itd. vsega kar obstoji (Verbinc, 1997, str. 504)

³ določilen, uravnavajoč; sloneč na normi; določujoč pravila, predpise itd. ali v veljavi kot pravilo (Verbinc, 1997, str. 489)

tradicionalno birokratsko organizacijo, in v postmodernistični filozofiji, ki obsega različne ideje v zvezi z naravo sveta, ki nas obdaja in našo zmožnostjo njegovega raziskovanja.

Postmodernizem je na področju arhitekture, umetnosti in družbenih znanosti doživel svoj razmah v 70-ih in 80-ih letih 20. stoletja, pred nedavnim pa tudi v teoriji managementa in organizacije. Ključni avtorji in glasniki postmodernizma so bili francoski filozofi Jean-François Lyotard, Jacques Derrida, Jean Baudrillard in Michel Foucault, ki so se napajali predvsem pri nemških filozofih kot sta Nietzsche in Heidegger (Palmer, Hardy, 2000, str. 262). Vsi ti misleci so pomembno vplivali na vstop postmodernizma v management ter organizacijo in tako avtorje kot so Clegg, Cooper in Burrell ter Gergen. Na začetku si zato na kratko preglejmo temeljne ideje dveh francoskih filozofov, da spoznamo osnovna izhodišča postmodernizma in njegove vplive na razvoj znanosti o managementu in organizaciji.

7.1 JEAN – FRANÇOIS LYOTARD

Jean-François Lyotard (1924 – 1998), profesor filozofije na Univerzi v Parizu, je proučeval, v kakšnem stanju se nahaja spoznavna moč visoko razvite družbe (Hassard, 2000, str. 309). To stanje je označil za postmoderno, saj je smatral, da ta izraz najprimerneje ponazarja položaj kulture, ki je konec 19. stoletja doživela transformacijo, skozi katero so se spremenila pravila igre znotraj znanosti, literature in umetnosti. Lyotard je trdil, da modernizem zrcali vladajočo znanost, katera potrjuje svojo upravičenost skozi zatekanje k metapripovedim⁴, kot sta ustvarjanje bogatstva ali emancipacija subjekta. V nasprotju pa je postmoderno stanje opredelil kot nezaupljivost in dvom do metapripovedi (Postmodernizem in postkolonializem v antropologiji, B.I., str. 8).

Lyotard je trdil, da spoznanje bazira le na različnih diskurzih (Hassard, 2000, str. 310). Zato ne sme biti nobeden od diskurzov v privilegirani poziciji, saj je pomembno, da se sliši in spodbuja tudi obrobne glasove in osvobaja od prejšnjega totalizirajočega načina razmišljanja. Postmoderno družbo tako sestavljajo akterji, ki se soočajo z neomejenim številom diskurzov, znotraj raznolikega in konfliktnega okolja. Lyotard povezuje postmodernizem s postindustrializmom, ko označi postmoderno družbo za družbo, ki se sooča s kompleksnimi in nenadnimi spremembami, ki so posledica napredka v znanosti in tehnologiji. Po drugi strani pa ugotavlja, da ta družba ni postkapitalistična, saj tok kapitala še naprej spremlja napredek po tradicionalnem vzorcu.

Lyotard predlaga tudi nov pristop, ki izhaja iz ideje, da družbena akcija lahko izvira le iz nasprotovanj v besednih dvobojih in razpravah, katerih izzid zatorej ne sme predstavljati popolne razveljavitve ene strani v prid druge, ampak mora ohranjati stanje kontinuiranega nasprotovanja in razlik. Lyotard je v veliki meri vplival na kasnejša proučevanja Cooperja, Burrella in Gergena z zanikanjem obstoja nekega superiornega diskurza ali *vzvišene in objektivne nosilca znanja ter moči* (Cooper, Burrell in Gergen). Njegovo poudarjanje po ohranjanju kontinuiranega nasprotovanja, se je pri slednjih izražalo v izpostavljanju potrebe po obstoju kreativnega “nereda” in stalne napetosti v združbi, ter v njeni interakciji z okoljem.

⁴ angl. *metanarratives*, velikih zgodb, velikih teorij

7.2 JACQUES DERRIDA

Francoski filozof in literarni teoretik Jacques Derrida (1930 -) se je razhajal z modernizmom predvsem v smislu prizadevanja slednjega za univerzalno razumevanje (Poststrukturalizem, feminizem in teorija prakse, B.I., str. 3). Zavračal je splošno sprejeto domnevo, da vsako besedilo zrcali vlogo jezika kot prevodnika ali medija za sporočanje misli oziroma, da je jezik zgolj orodje, ki ga izrabljamo za posredovanje naših misli (Hassard, 2000, str. 311).

Trdil je, da takšna mentaliteta odseva logocentrizem⁵, saj verjame v popolnoma racionalen jezik, ki lahko do popolnosti predstavlja realen svet. Tak jezik razuma naj bi opazovalcu nedvomno jamčil jasno predstavo vsega, ki jo lahko skozi jezik podaja s popolno gotovostjo (Appiganesi, Garratt, 1995, str.78). Ugotavljal je, da vsako besedilo vsebuje nasprotja in na podlagi tega razvil teorijo dekonstrukcije, po kateri lahko, zaradi narave misli in jezika, za skoraj vsa tradicionalna besedila pokažemo, da se sama "dekonstruirajo" oziroma, da spodkopujejo in zavračajo lastne teze (D. Palmer, 1995, str. 503). Njegova spoznanja so posredno vplivala na sodoben razvoj znanosti o managementu, predvsem preko vplivov na Gergena in njegovo analizo značilnosti pomena znotraj postmoderne združbe.

7.3 STEWART R. CLEGG

Anglež Stewart R. Clegg, profesor na univerzi za tehnologijo v Sydneyu, je v svojem delu uporabljal empirično metodo, s pomočjo katere je proučeval primere organizacijskih struktur postmoderne združbe. Na podlagi primerjave zbranih podatkov je označil strukturne lastnosti postmoderne združbe, ki jo ločujejo od tradicionalne modernistične birokracije. Tak pristop kaže tudi na njegovo razumevanje postmodernizma kot nekega novega obdobja (Hassard, 2000, str. 316-317).

Postmoderno organizacijo združbe je označil, za razliko od visoko diferencirane modernistične birokracije, za de-diferencirano. Struktura nove organizacije tako zrcali predvsem značilnosti fleksibilne specializacije in značilnosti post-fordizma⁶. Primere takih organizacij je Clegg našel v podjetjih na Japonskem, Švedskem, v vzhodni Aziji in v majhnih delavnicah ter tovarnah Tretje Italije, katere odlikujejo visoko dizajnirani in sofisticirani izdelki ter visokokvalificirana in dobro plačana delovna sila v okolju, ki nudi močno razvito in celovito socialno zaščito ter izobraževanje (Vila, 1999, str. 340-341). Clegg je ugotavljal, da marketinška strategija postmodernih podjetij išče povpraševanje predvsem v majhnih tržnih nišah, kar zahteva maloserijsko proizvodnjo kupcu prilagojenih izdelkov. Podjetja se tem zahtevam prilagajajo z uvajanjem fleksibilne tehnologije, ki omogoča zelo hitro zamenjavo orodja in tako vodi v fleksibilno specializacijo (Vila, 1999, str. 342). Delovna sila sodobnih podjetij je usposobljena za opravljanje kompleksnega dela ali visoko razvite obrtniške proizvodnje. Ob tem pa Clegg

⁵ iz besede logos: beseda, misel; govor; razum; bistvo; nauk

⁶ Skovanka s katero predvsem levo orientirani misleci označujejo obdobje, ki nadomešča fordizem 20. stoletja in se na področju gospodarstva zrcali predvsem skozi povečevanje globalnega tržišča in globalnih korporacij, zmanjšane vloge nacionalnih podjetij in nacionalnih držav, fleksibilno specializacijo, nadomeščanje masovne proizvodnje in masovnega tržišča, bolj ploščate organizacije, vertikalno in horizontalno dezintegracijo, povečanje kooperativnosti, fleksibilnega delovnega časa, samozaposlitve in podobno (Vila, 1999, str. 343).

opozarja tudi na drugi, manj prijazen obraz postmodernistične organizacije, ki se kaže v segmentaciji delovne sile ter njenem jasnem razslojevanju glede privilegiranosti, katere zgovoren primer so japonska podjetja.

7.4 ROBERT COOPER IN GIBSON BURRELL

Profesor sociologije Robert Cooper in profesor managementa Gibson Burrell, ki sta smatrala postmodernizem za znanost, sta se v svoji analizi "weberjanskega" modernizma osredotočala predvsem na negativne plati birokracije, katera, kot sta trdila, povzroča odtujevanje in zatira duha modernega človeka. Tovrstna analiza organizacijske strukture, katero je sicer Weber razumel predvsem kot njeno funkcionalno členitev, Cooperu in Burrellu v prvi vrsti predstavlja metapripoved, ki povečuje napredek administracije (Hassard, 2000, str. 317).

Trdila sta, da se je modernizem osredotočal le na statične vidike učinkovitosti organizacije in nadzorno funkcijo njenega administrativnega aparata. Takšno ozko razumevanje je vodilo v povečevanje vloge strokovnega kadra, kot nekega vzvišenega in objektivnega nosilca znanja, kar mu daje pravico ustvarjati avtoritativne metapripovedi organizacijskega razvoja. Funkcionalna racionalnost je postala osnovno vodilo in zato tudi šablona, ki je utesnjevala vedno bolj kompleksne medsebojne odnose. Ugotavljala sta, da postmodernizem razkriva jalovost tovrstnih absolutističnih tendenc. Idejo o obstoju nekega superiornega objektivnega vidika je potrebno popolnoma opustiti in se namesto tega osredotočiti na nestabilnost združbe in njene organizacije, saj smatrata, da ji je ta že vrojena (Hassard, 2000, str. 318).

Predstave o obstoju nekega organiziranega sveta in mehaniziranih organizacijskih odnosov je potrebno preseči in jih nadomestiti s spoznanjem, da je organizacija predvsem krhka ter minljiva struktura. Menila sta, da se mora postmoderna analiza ukvarjati predvsem s problemom, kako se organizacije sploh "proizvajajo" in ne le, kako te proizvajajo. Nauki, s pomočjo katerih si poskušamo "osmisliti" fenomen organizacije, so le nekakšne moralne zapovedi, ki sprejemajo samo določene aspekte delovanja organizacije, medtem ko izključujejo ostale. Študij organizacije mora zato sestavljati le serija različnih diskurzov, ki so osvobojeni vnaprejšnjih absolutističnih trditev o njenem delovanju.

7.5 KENNETH J. GERGEN

Profesor psihologije v Pennsylvaniji Kenneth J. Gergen je na podlagi nekaterih ugotovitev svojih predhodnikov, predvsem Cooperja in Burrella ter Derride, razvil teorijo, ki opredeljuje odnose moči v organizaciji in pri tem ubral srednjo pot med novodobnim in znanstvenim vidikom razumevanja fenomena postmodernizma. S svojim delom je uspel zavrniti veliko trditev modernizma, da je uporaba razuma in objektivnosti osnovno gonilo napredka. Razkril je tudi zmotnost predstave o organizaciji, ki teče kot dobro naoljen stroj in namesto tega poudaril potrebo po obstoju kreativnega "nereda" znotraj vsake združbe. Njegovo delo predstavlja pomemben korak v gradnji postmoderne teorije organizacije (Hassard, 2000, str. 319, 321).

Gergen je analiziral vsakodnevne termine, s katerimi se srečuje postmoderna združba znotraj svoje hierarhične strukture (Hassard, 2000, str. 320). Pri tem je izhajal iz Derridajeve ugotovitve, da vsaka trditev vsebuje svoje lastno nasprotje oziroma, da se vsakokrat, ko nekaj zatrjujemo sproži veriga pomenov, ki to isto izjavo zanikajo. Skozi ta proces je odkrival, da je vsak poskus dešifriranja neke prvotne trditve pravzaprav že sam po sebi neko novo kodiranje, ki se razplete šele skozi interakcijo s poslušalcem. Pomen tako določi toliko tisti, ki trditev podaja, kot poslušalec, ki jo sprejema. Nosilec neke trditve je torej nek “decentriran” subjekt.

V podjetju zatorej manager izgubi nadzor nad pomenom svojih besed takoj, ko jih poda, saj s tem postanejo skupna last. Razumnost managerjevih ukrepov tako zavisi od reakcij podrejenih, saj so ti tisti, ki njegove besede interpretirajo. Gergenova analiza nasprotuje avtorjem, ki smatrajo, da je moč v rokah razsodnega posameznika oziroma, da njen izvor določa struktura organizacije (Hassard, 2000, str. 321). Moč pravzaprav nastaja skozi medsebojno odvisnost akterjev, saj se uveljavlja šele skozi koordinacijo delovanja posameznikov. Gergenova teorija prav tako kaže, da kadar podrejene enote pridobijo na moči, s tem sočasno tudi povzročijo svoj lastni propad. Prekomerna rast vpliva znotraj določenega oddeleka ali funkcije namreč slabi združbo kot celoto. Že samo dejstvo, da se ta lahko sploh razvije na lokalnem nivoju, namreč zanika samo predpostavko o nekem originalnem izvoru moči. Ustanove se lahko vzdržujejo le, kadar ohranjajo stalno napetost med pridobivanjem in izgubljanjem moči tako med silami, ki delujejo znotraj ustanove, kot tudi med združbo in njenim okoljem.

7.6 KRITIKA POSTMODERNIZMA

Postmodernizem je pritegnil nemalo pozornosti znotraj teorije managementa in organizacije in s tem pridobil tako zagovornike kot tudi nasprotnike. Nekateri kritiki so mu očitali, da pravzaprav ni odkril nič novega ali izvirnega, saj svoje argumente stalno prepleta s predhodnimi spoznanji konvencionalnih kritikov modernističnega družboslovja (Palmer, Hardy, 2000, str. 287). Prepričanju postmodernistov, da so vse interpretacije enako resnične in, da se zatorej ne sme privilegirati nobenega diskurza posamezni avtorji nasprotujejo češ, da to vodi v relativizem, znotraj katerega ni mogoče postavljati nobenih sodb, kaj je pravilno ali napačno. Postmodernizem lahko zatorej postane okrilje, znotraj katerega se njegovi predstavniki skrivajo za relativizmom in s tem ignorirajo tako negativne kot pozitivne plati sodobnega organiziranega sveta. Določeni kritiki tudi trdijo, da je razglabljanje postmodernizma, ki se nanaša na jezik, kaj slaba pomoč, ko je potrebno razložiti ali pa razrešiti konkretne organizacijske probleme. Dodatne dvome prav tako sprožajo protislovna spoznanja med samimi postmodernisti. Tako Alvesson na konkretnem primeru ugotavlja, da sta raziskavi dveh predstavnikov postmodernizma, ki sta ugotavljali, ali je Švedska moderna ali postmoderna država, prišli do nasprotujočih dognanj. Eden izmed avtorjev je tako označil Švedsko za “muzej modernističnega managementa”, drugi pa jo je prepoznal za državo, ki obeta veliko možnosti za razvoj postmodernizma.

Kljub vsemu pa nam postmodernizem omogoča uvideti negotovost, dvomljivost in paradoksalnost današnjega organiziranega sveta (Palmer, Hardy, 2000, str. 289). Odkriva nam, kako so vsi pojavi, ki jih smatramo za stvarno določene, pravzaprav plod našega razmišljanja in jezika. Postmodernizem nas tako osvobaja presodkov v zvezi z obstojem nespremenljive in

trdno določene realnosti ter briše meje, ki smo jih postavili tako v naših glavah kot v “naši” organizaciji, s čimer nas vodi k procesnim načinom organiziranja.

7.7 TEMELJNE POTEZE BODOČE ORGANIZACIJE IN MANAGERJA

Prilagajanje organizacij novim izzivom in razmeram tako lahko poteka samo preko spreminjanja posameznih opredelitev klasičnega pojmovanja organizacije. Za sodobne organizacije lahko trdimo, da v temeljih spreminjajo klasično opredelitev organizacije. Vila (1999, str. 345) ugotavlja, da podjetja in njihove organizacije prehajajo v novo dobo, kjer stari faktorji uspeha nimajo več nikakršnega pomena. Novo postmoderno podjetje in njegovo organizacijo ter nov stil managementa bodo namreč narekovali novi faktorji uspeha.

Tabela 1: Premik faktorjev uspeha podjetja in njegove organizacije

Stari faktorji uspeha	Novi faktorji uspeha
velikost	hitrost
jasnost vlog	fleksibilnost
specializacija	integracija
nadzor	inovativnost

Vir: Vila, 1999, str. 355.

1. Hitrost: Za uspešna podjetja je značilna izredna hitrost v vseh aktivnostih, ki jih izvajajo. Hitreje reagirajo na potrebe potrošnikov, hitreje uvajajo nove izdelke na trg in spreminjajo svojo strategijo. Večja podjetja se zaradi togosti tem zahtevam težje prilagajajo.
2. Fleksibilnost: Ljudje opravljajo v sodobni organizaciji več del in so naklonjeni učenju novih veščin. Sodobne organizacije, ki želijo uspeti se morajo naučiti omogočiti si kontinuiran dostop do znanja in svežih idej. Postati morajo učeče se organizacije, ki so sposobne ustvarjati in izmenjevati prodorne ideje znotraj organizacije (Management 21C, Ulrich, 2000, str. 238-239). Jasna vloga, stari faktor uspeha, se pogosto ne sklada s fleksibilnostjo.
3. Integracija: Namesto deljenja opravil na posamezne dele, ki jih opravljajo posamezne specialne funkcije, sodobna organizacija oblikuje mehanizme, ki združujejo trenutno potrebne raznolike aktivnosti. Specialisti so še vedno potrebni, toda ključ do uspeha je sposobnost medsebojnega sodelovanja z ostalimi specialisti ter oblikovanja povezane celote.
4. Inovativnost: Sodobna podjetja stremijo k stalnemu iskanju novega, drugačnega in neslutnega. Oblikujejo inovativne procese in okolja, ki pospešujejo in nagrajujejo kreativnost v nasprotju s podeditji katerih organizacija temelji na kontroli, in kjer ustvarjalni duh in inovativnost omejuje zapleten sistem odobritev in preverjanj (Kovač, 1999, str. 150-167).

Sodobna podjetja odpravljajo vertikalne, horizontalne, zunanje in globalne meje in tako težijo k vse bolj ploščati in vodoravni organizacijski strukturi. V združbah prihodnosti lahko pričakujemo sobivanje različnih organizacijskih struktur, katerih glavna funkcija bo predvsem zagotoviti uspešnost in učinkovitost podjetja ter zaupanje v človeške vrednote. Sodobni manager

deluje kot partner z ostalimi člani tima, z namenom združenega doseganja rezultatov. DuBrin (2000, str. 13) povzema ključne razlike med pojmovanjem stereotipnega, starega managerja na eni in novega managerja na drugi strani.

Tabela 2: DuBrinov vidik starega in novega managerja

Stari manager	Novi manager
Vidi sebe kot nadrejenega.	Vidi sebe kot pokrovitelja, vodjo tima ali internega svetovalca.
Sledi hierarhiji kontrolnega razpona in upošteva verigo komand in ukazov.	Vzpostavlja delovna razmerja z vsakim članom organizacije, ki želi nalogo končati.
Deluje v skladu z organizacijsko strukturo.	Spreminja organizacijsko strukturo glede na okolje.
Večino odločitev sprejme sam in zadržuje informacije.	Povabi ostale člane k odločanju ter deli informacije z zaposlenimi.
Stremi k obvladovanju ene glavne poslovne discipline, kot sta trženje ali finance.	Poskuša obvladovati čim širše področje managerskih disciplin.
Zahteva dolge delovne ure, delavnike.	Zahteva rezultate.

Vir: DuBrin, 2000, str. 13.

Funkcija vodenja danes postaja širša, saj mora ta tudi zagotavljati participacijo nižjih hierarhičnih nivojev pri sprejemanju odločitev o načinih za doseganje ciljev. Govorimo o procesu opolnomočenja zaposlenih, kot aktivnosti vodje, z namenom, da utrdi verovanje zaposlenih v lastno sposobnost. Opolnomočenje sodelavcev je ključno za doseganje značilnosti prilagodljive organizacije 21. stoletja, ki je sposobna uspevati v hitro spreminjajočem se okolju. Sodobni vidiki managementa poudarjajo sodelovanje, tako znotraj podjetja kot z zunanjimi subjekti. Horizontalni organizacijski odnosi povezujejo podjetja tudi z dobavitelji in kupci, ki postajajo del organizacijskega tima. Konkurence se ne vidi več kot sunkovit boj za preživetje, temveč bolj kot orodje, ki omogoča odpirati nove načine sodelovanja med podjetji. Management vidi v znanju, učinkih mreženja znanja, tako znotraj podjetja kot navzven, z drugimi podjetji vzdolž celotne preskrbovalne verige, največje izzive za oblikovanje trajnih konkurenčnih prednosti (Penger, 2001, str. 108, 128).

Zaključki raziskav kažejo, da ključne sposobnosti novodobnega managerja zadevajo konceptualne sposobnosti, komunikacijske sposobnosti ter sposobnosti obvladovanja medosebnih odnosov in sposobnosti, ki zadevajo učinkovitost (zlasti lastnost hitrega odzivanja na impulze iz okolja). Manager mora biti sposoben obvladovati paradokse, globalno in vsestransko predvidevati prihodnost in razvoj dogodkov, imeti politično modrost ter obvladovati odnos do družbe in medijev. Sodobni poslovni svet vnaša posebne zahteve po sposobnosti delovanja v (virtualnem) timu, sposobnosti časovnega usklajevanja delovnih prioritet, sposobnosti delegiranja in obvladovanja stresa. Potrebne so torej spretnosti in znanja, ki se zahtevajo v dinamičnih, horizontalno delujočih organizacijskih strukturah (Penger, 2001, str. 129).

8. SKLEP

Proučevanja klasične šole managementa, ki se je začela razvijati na začetku 20. stoletja, so se osredotočala predvsem na predpisovanje enostavnih in praktičnih organizacijskih načel, iskanje navodil za uspešni management in na formalne vidike organizacije. Vodenje so avtorji klasične šole smatrali predvsem za strokovni nadzor, ki od vodje zahteva ustrezno tehnično znanje. Poudarjala se je vzajemnost interesov med managementom in delavci v doseganju učinkovitosti in produktivnosti, ki omogoča nizke stroške ter visoke mezde. Sistem nagrajevanja so gradili na materialni spodbudi, pri tem pa zanemarjali človekove umske in čustvene lastnosti. Klasična šola je iskala eno samo organizacijsko strukturo, ki bi bila najučinkovitejša in najprimernejša v vseh organizacijah na sploh. Organizacijo so obravnavali kot zaprt sistem, čeprav je že Fayol poudarjal potrebo po usklajenosti organizacijske strukture z viri in cilji podjetja ter zahtevami poslovanja. Učinkovito organizacijo, katere edino merilo je bila produktivnost, je opredeljevala struktura avtoritete s formalnimi odnosi med nadrejenimi in podrejenimi prek sistema ukazovanja in kontrole, ter hierarhična struktura, za katero je značilna natančna opredelitev odgovornosti višjih organizacijskih pozicij.

Na rojstvo industrijske psihologije je vsekakor vplival znanstveni management, saj je s svojim iskanjem možnosti za čimvečjo produktivnost sprožil potrebo po proučevanju človeškega faktorja. Po drugi strani pa so zgodnji sociologi že začeli oznanjati vpliv širšega socialnega okolja na zaposlenega. V 30-ih in 40-ih letih so Hawthornske raziskave, ki veljajo za temelj nadaljnega razvoja vedenjske teorije, osvetlile pomen neformalne organizacije, ki ga je izpostavljal že Barnard, in odkrile vrsto komunikacijskih in motivacijskih problemov v organizaciji. To je vodilo v novo razumevanje organizacije, ki ni več tehnično, ampak se v prvi vrsti osredotoča na ljudi. Konec petdesetih let so avtorji moderne vedenjske teorije začeli obravnavati organizacijo kot sestavljen sociotehnični sistem, katerega učinkovitost zagotavlja pravilna izraba in organizacija človeških prvin. S tem so združili dosežke klasične šole, ki je pojmovala organizacijo samo kot tehničen sistem in vidike šole medčloveških odnosov, ki je obravnavala organizacijo kot enostaven socialni sistem. V ospredje so začeli prihajati participativni in demokratični sistemi vodenja, ki povezujejo človeške potrebe in zahteve s cilji združb, od managerjev pa so se vedno bolj zahtevale sposobnosti obvladovanja medosebnih odnosov.

Situacijska šola, ki se je najintenzivneje razvijala v 60-ih letih, se je osredotočala predvsem na organizacijo. Pokazala je, da ne obstaja ena sama najboljša organizacijska struktura, temveč da učinkovitost posamezne strukture potrdi šele njena usklajenost s situacijskimi spremenljivkami in s tem razrešila spor med klasično šolo in vedenjskimi teoretiki. Prvi so trdili, da je učinkovita organizacija predvsem tista, ki ima lastnosti mehanistične strukture, drugi pa so prisegali na lastnosti organske organizacije. Situacijska šola pa je pokazala, da učinkovitost ene ali druge zavisi od razmer, v katerih te delujejo. Situacijski šoli je nasprotovala teorija biološke evolucije, ki je dvomila v sposobnost spreminjanja organizacij in njihovega prilagajanja okolju. Dinamična situacijska teorija je začela opozarjati, da temelji odnos med združbo, njeno organizacijo in okoljem na dinamični interakciji, in da te bivajo v spremenljivem okoliščini. Združbe morajo zato

uskladiti svojo organizacijsko strukturo s situacijskimi spremenljivkami na način, ki jim dopušča prostor za fleksibilnost in odzivnost.

Postmodernizem, ki je v 90-ih letih začel vplivati na razvoj teorije managementa in organizacije, zavrača modernistični pogled na svet. Poudarja negotovost, dvomljivost in paradoksalnost današnjega organiziranega sveta in nas osvobaja presodkov v zvezi z obstojem nespremenljive in trdno določene realnosti. Sodobne organizacije v temeljih spreminjajo klasično opredelitev organizacije in managementa. Stare faktorje uspeha kot so velikost, jasnost vlog, specializacija in nadzor izrinjajo hitrost, fleksibilnost, integracija in inovativnost, ki postajajo ključni faktorji uspeha postmoderne podjetja in njegove organizacije. Sodobna podjetja odpravljajo vertikalne, horizontalne, zunanje in globalne meje in tako težijo k vse bolj ploščati in vodoravni organizacijski strukturi. Manager mora v organizaciji 21. stoletja delovati kot partner z ostalimi člani tima tako znotraj podjetja kot z zunanjimi subjekti. Obvladovati mora medosebne odnose, zagotavljati participacijo nižjih hierarhičnih nivojev in kontinuirano organizacijsko učenje. To so trendi, ki se razvijajo v praksi in, z rahlim časovnim zamikom, tudi v teoriji.

9. LITERATURA

1. Appignanesi Richard, Garratt Chris: Postmodernism for Beginners. Cambridge : Icon Books, 1995. 173 str.
2. Donaldson Lex: The Normal Science of Structural Contingency Theory. Clegg Stewart R., Hardy Cynthia, ed., Studying Organization: Theory & Method. London : Sage Publications, 1999, str. 51-65.
3. DuBrin Andrew J.: The Active Manager: how to plan, organize, lead and control your way to success. 1st trade ed.. London : Thomson Learning, 2000. 416 str.
4. Fakulteta za humanistične vede Koper: Postmodernizem in postkolonializem v antropologiji (11. predavanje). [URL:<http://www.fhs-kp.si/gradiva/rtf/pred-11.rtf>], 14.9.2002.
5. Fakulteta za humanistične vede Koper: Poststrukturalizem, feminizem in teorija prakse (10. predavanje). [URL:<http://www.fhs-kp.si/gradiva/rtf/pred-10.rtf>], 14.9.2002.
6. Hassard John: Postmodern Organizational Analysis: toward a conceptual framework. Journal of Management Studies, Oxford, 1994, Maj, str. 303-324.
7. Ivanko Štefan: Oris organizacijskih teorij. Maribor : Visoka-ekonomsko komercialna šola, 1982. 278 str.
8. Kovač Bogomir: Poslovna mitologija. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 372 str.
9. Kovač Jure: Organizacijske strukture v kompleksnem in dinamičnem okolju. uredila: Kavčič Bogdan, Kovač Jure, Sodobna razlaga organizacije. Kranj : Moderna organizacija, 1999, str. 143-169.
10. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Obzorja, 1987. 365 str.
11. Northcraft Gregory B., Neale Margaret A.: Organizational Behavior: A Management Challenge. 2nd ed.. Philadelphia : The Dryden Press, 1994. 726 str.
12. Novak Mijo: Organizacija rada u socializmu. 4. izd.. Zagreb : Informator, 1974. 349 str.
13. Palmer Donald: Ali središče drži?: Uvod v zahodno filozofijo. Ljubljana: DZS, 1995. 526 str.
14. Palmer Ian C., Hardy Cynthia: Thinking about management: implications of organizational debates for practice. London : Sage Publications, 2000. 344 str.
15. Penger Sandra: Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 143 str.
16. Pugh D. S., Hickson D. J., Hinings C. R.: Writers on Organizations. London : Hutchinson, 1964. 98 str.
17. Rajner Jerneja: Motivacija zaposlenih za kakovostnejše delo v državni upravi: Upravna enota Ljutomer. Murska Sobota : Letna konferenca PDK, 1999. 7 str.
18. Rozman Rudi: Management. 1. natis. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
19. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. 1. izid. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
20. Scott Richard W.: Organizations: rational, natural, and open systems. 2 nd ed.. New Yersey : Prentice Hall International, 1987. 377 str.
21. Shafritz Jay M., Ott J. Steven: Classics of Organization Theory. 2nd ed.. California : Brooks/Cole Publ., 1987. 445 str.
22. Solomon Robert C., Higgins Kathleen M.: Kratka zgodovina filozofije. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1998. 470 str.

23. Ulrich Dave: Context, Capability and Response. Chowdhury Subir, Management 21C, someday we'll all manage this way. London : Financial Times Managements, 2000, str. 235-249.
24. Vila Antun: Postmoderna družba in organizacija. uredila: Kavčič Bogdan, Kovač Jure, Sodobna razlaga organizacije. Kranj : Moderna organizacija, 1999, str. 327-375.
25. Volberda Henk W.: Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive. Oxford : Oxford University Press, 1999. 349 str.
26. Von Haller Gilmer B.: Industrijska psihologija. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1969. 589 str.
27. Wren Daniel: The Evolution of Management Thought. 3rd ed.. New York : John Wiley & Sons, 1987. 451 str.

10. VIRI

1. Collin P. H. (avtor angleškega izvirnika): Poslovni slovar: angleško-slovenski, slovensko-angleški = Business dictionary: English-Slovenian, Slovenian-English. Ljubljana : DZS, 1995. 371 str.
2. Grad Anton, Škerlj Ružena, Vitorovič Nada: Veliki angleško – slovenski slovar. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1994. 1377 str.
3. Leksikon Cankarjeve založbe. Dopolnjena tretja izd.. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1998. 1216 str.
4. Verbinc France: Slovar tujk. 12. izd.. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1997. 770 str.
5. Western Libraries: Biographies. [URL:<http://www.lib.uwo.ca/business/argyris.html>], 26.9.2002.
6. Western Libraries: Biographies. [URL:<http://www.lib.uwo.ca/business/herzberg.html>], 26.9.2002.
7. Western Libraries: Biographies. [URL:<http://www.lib.uwo.ca/business/mcgregor.html>], 26.9.2002.

PRILOGA 1.: Pregled razvoja znanosti o managementu in organizaciji

