

Antropološki vidiki postmoderne organizacije

Dan Podjed

Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za etnologijo in kulturno antropologijo,
Zavetiška 5, 1000 Ljubljana, Slovenija, dan.podjed@volja.net

Avtor članka z antropološkega in filozofskega vidika analizira organizacije, ki so prilagojene sodobnemu posamezniku in ki dokončno zaključujejo tradicijo modernih, birokratskih oziroma mehanicističnih organizacij, kot so jih zasnovali teoretiki managementa v 20. stoletju. V modernih organizacijah so bili ključni dejavniki uspeha načrtovanje, hierarhija, centraliziran nadzor in standardizacija, medtem ko so v novih, postmodernih organizacijah ti dejavniki hitrost, integracija, inovativnost in fleksibilnost.

Zasnova postmodernih organizacij je predstavljena na treh primerih. Najprej so opisana japonska podjetja, ki so že konec sedemdesetih let 20. stoletja linearen način dela začela spreminjati v bolj fleksibilno obliko s pomočjo sistemov kanban in ringi ter z rotacijo managementa. Drugi primer je spletna enciklopedija Wikipedija, ki jo lahko revidira in dopolnjuje vsak uporabnik in ki je hkrati stabilna ter izjemno fleksibilna. Tretji primer pa je teroristična mreža Al Kajda, ki je uspešna zaradi prilagodljive in nedefinirane strukture ter jasno začrtanega cilja. Za nastanek, obstoj in uspešno upravljanje takšnih postmodernih organizacij je najbolj pomemben prenos odgovornosti z managerjev na posameznika, kar sproži samoorganizacijo posameznih enot znotraj organizacije. Če je ta prenos izveden bolj premišljeno kot v socialističnem samoupravljanju, se posameznik začne ravnati po Kantovem kategoričnem imperativu, ki ga usmeri k maksimiranju njegovih koristi in tudi koristi celotne organizacije.

Ključne besede: postmoderna organizacija, postmoderne management, antropologija organizacij, moralna filozofija, odgovornost

1 Uvod

Antropologi, sociologi in tudi teoretiki organizacij in managementa posameznika pogosto obravnavajo kot pomanjšano različico večjih družbenih struktur in družbo analizirajo, kot pojasnjuje Cohen (1995), od zgoraj navzdol, od družbe proti posamezniku. V postmodernem svetu, v katerem se je spremenil pomen posameznika in tudi organizacije, pa je čas, da analitiki zamenjajo perspektivo in spet razmislijo o osnovnem gradniku – posamezniku – ter ugotovijo, kako se lahko poveča njegova produktivnost, ne da bi se pri tem zmanjšala njegova individualnost.

Pri poskusu takšne analize se ne bomo omejili le na organizacije kot skupnosti oseb, ki opravljajo gospodarske ali družbene dejavnosti, temveč bo za nas organizacija pomenila predvsem skupnost ljudi z določenim ciljem. Širše se bomo usmerili zato, ker so organizacije, v katerih posamezniki ne opravljajo le gospodarskih dejavnosti, zanimivi prototipi, ki bi jih lahko uporabili pri snovanju sodobnih, postmodernih organizacij »po meri človeka« (cf. Mikeln, 1999), v katerih bodo upoštevana tudi temeljna etična načela. V analizo bomo poleg teh prototipov vključili še samoupravljanje oziroma dogovorno ekonomijo kot ponesrečen poskus uvajanja nekaterih družbenoekonomskih načel, ki pa bi morda bolj uspešno zaživela v postmodernih organizacijah.

2 Postmoderne individualizem

Preden začnemo razpravo o organizacijah, moramo pojasniti, kako sodobni posameznik pravzaprav razume

svet, v katerem »mednarodni tokovi kapitala, denarja, informacij in kulture cefrajo linearno celovitost časa in ustaljene razdalje geografskega prostora« (Strinati, 2004: 208). Svet nedvomno spoznava skozi medije, ki so, kot menijo nekateri teoretiki, edina resničnost, ki sploh obstaja. Namesto v realnosti živi torej v simulaciji, obkrožajo pa ga simulakri, ki ne referirajo več na dejanskost (Baudrillard, 1999). Poleg tega neštete institucije in okolja, kot pojasnjuje Lyotard (po Cilliers, 1998: 114), kreirajo različne pripovedi, ki se jih ne da poenotiti.

Ker velikih zgodb, ki bi združile znanje in razumevanje sveta, ni več, se je posameznik znašel v svetu brez trdnih temeljev oziroma brez fiksnih referenčnih točk. Lyotard (po Cilliers, 1998: 115) pravi, da takšno labilno stanje vpliva na »raztopitev družbenih vezi in razgradnjo družbenih skupkov v gmoto posameznih atomov, ki so prepuščeni absurdnosti Brownovega gibanja«. Tako torej nastaja amorfnost, razsuta oziroma domestificirana množica posameznikov, ki jim je konstitutiven občutek, da je vse mogoče, kar pa ima sočasno še nasprotni pol, namreč da ni mogoče ničesar več storiti (Nastran Ule, 1994). Jasno določenega cilja, ki bi bil skupen vsem in bi krepil občutek enakosti, »ki je izven vsakega posameznika in v katerem se vsi poenotijo« (Canetti, 2004: 24), torej ni več. Ostali so le individualni cilji in smeri gibanja.

Postmoderna nepreglednost poti in ciljev nekatere zmede, drugim pa je pisana na kožo, saj se jim zdi »vznemirljiva in polna neoznačenih prostorov« (Cilliers, 1998: 114). V takšnem okolju se seveda najbolje znajdejo tisti, ki so odraščali v novih razmerah in svet spoznavali prek informacijske tehnologije (Lotherington, 2004) ter tudi

prek institucionalne vzgoje, ki po novem dopuša več kot eno resnico (Hicks, 1998; Handy, 1995). Sebstvo kot skupek individualnega in družbenega jaza se pri teh ljudeh, ki so odraščali v novem sistemu, konstruira v enakovrednem »dialogu« z okolico. Pri njih tako ne moremo več govoriti o *zanemarjenem sebstvu*, kot ga opisuje Cohen (1995), saj je spoznanje, da je sebstvo spremenljiv pojem, ki se (pre)oblikuje v dialektiki med posameznikom in družbo, konstitutiven element njihove identitete. Zato se niso več pripravljani prepustiti organizaciji, da jih predela po svojih načrtih in potrebah, temveč hočejo sami odločati o tem, v kolikšni meri jih bo organizacija spremenila, in določiti, koliko bodo oni vplivali na organizacijo. S tem se bodo morali sprijazniti tudi managerji, ki bodo s prihodom novih generacij vse bolj upravljali paleto posameznikov, vse manj pa fiksno definiran kolektiv. Pregledne organizacijske sheme, centraliziran nadzor in predvidljivost sodijo zato, kot kaže, v preteklost. Še celo stabilnost, kot bomo videli, v postmodernem svetu ni več prednost, temveč pomanjkljivost.

3 Moderne organizacije

Preden predstavimo postmoderne organizacije, pogledimo, kakšen je bil prevladujoč moderni pogled na organizacije. Eden temeljnih teoretikov organizacije, ki je prevladovala v 20. stoletju, je bil Max Weber. V *Wirtschaft und Gesellschaft* iz leta 1922 je opisal prednosti birokratske, mehanicistične organizacije, ki nastane pri smotrni delitvi dela. Med smernicami takšne organizacije je navedel specializacijo, hierarhizacijo, stratifikacijo, formalizacijo, standardizacijo in centralizacijo. Podobna načela je zagovarjal tudi Frederick Taylor, ki je za optimizacijo delovnih procesov predlagal model polavtomatizirane procesne verige, v kateri zaposleni v linearnem procesu surovine predelajo v izdelke ter tako »izgubijo nadzor nad lastnim delovnim ritmom in se v celoti spremenijo v dodatek strojem« (Clegg, 1992: 35).

Teoretska racionalizacija dela pa ni izum 20. stoletja, temveč jo je zagovarjal že škotski ekonomist Adam Smith v *The Wealth of Nations* iz leta 1776. Mehanicističen pogled je v 19. stoletju sooblikoval še Charles Babbage, izumitelj matematičnega modela računalnika, ki je zagovarjal strogo znanstven pristop k organizaciji in managementu. Njegov pogled je bil izhodišče za klasične teoretike managementa, kot so Fayol, Mooney in Urwick, katerih temeljna vodila za uspešno upravljanje moderne organizacije so bila načrtovanje, organizacija, koordiniranje, ukazovanje in nadzor (Morgan, 2004). Pri takšnem načinu upravljanja so delovna mesta natančno opredeljena, jasno določena pa je tudi hierarhična in komunikacijska struktura. Po klasični teoriji managementa naj bi bila organizacija namreč kot mreža, sestavljena iz različnih oddelkov, ki se naprej delijo v mreže natanko definiranih delovnih mest. V takšni mreži se »[s]lužbene odgovornosti /.../ spajajo, tako da se med seboj čim bolj dopolnjujejo, povezane so prek lestvice zapovedi, izražene v klasičnem reku 'en mož, en šef'« (Morgan, 2004: 24).

Mehanicistični pogled na organizacije in delovne

processe, ki je prevladoval v 20. stoletju, ima sicer številne prednosti pri optimizaciji delovnih procesov, vendar pa ne moremo spregledati, da omejuje človekove sposobnosti. Mehanicističen pogled je po Cohenu (1995) tako »zanemarjanje sebstva«, po Marxu (1961: 410) pa »zanikanje sebe«, saj

spremeni delavca v pohabljenca, ker umetno pospešuje njegovo delno spretnost s tem, ko zatira v njem ves ostali svet produktivnih nagonov in talentov /.../. Pa ne samo, da *razdeli* posebna dela med različne individue, ampak deli celo individuum sam in ga spreminja v avtomatični mehanizem kakega delnega opravila /.../

Tudi če pri razpravi o organizacijah pozabimo na posameznika in gledamo samo na poslovne rezultate, ugotovimo, da so organizacije, ki delujejo po mehanicističnih načelih, preživete. V stabilnem času ta načela namreč dobro delujejo, v postmodernem svetu brez trdnih referenčnih točk pa se rigidne strukture ne morejo dovolj hitro prilagajati nepredvidljivim spremembam.

4 Postmoderne organizacije

V postmodernih organizacijah so dejavniki uspeha hitrost, integracija, inovativnost in fleksibilnost (Vila, 1999), z njimi pa je povezana še *de-diferenciacija* oziroma »bolj organska, manj diferencirana organizacijska enklava, kot je bila tista, ki ji je dominirala birokratska moderna oblika organizacije« (Clegg, 1992: 36). Daft in Lewin (1993) naštevata še naslednje značilnosti postmoderne organizacije: ploska hierarhija, decentralizirano odločanje, bolj prepustne meje, sposobnost hitre prenove, nastajanje samoorganiziranih enot in mehanizmov koordinacije ter upravljanje brez nadzorovanja. Eno temeljnih načel v teh organizacijah pa je gotovo prenos odgovornosti na posameznika oziroma načelo *subsidiarnosti*, po katerem predajo zgornje ravni vodenja čim več odgovornosti nižjim ravnam (Merkač Skok, 2005).

Z vidika eksistencialistične filozofije naredi prav to načelo »človeka za lastnika tistega, kar je, in mu naloži vso odgovornost za njegovo eksistenco« (Sartre, 1968: 189). Ta odgovornost pa ne pomeni razbremenitve. Nasprotno! Svobodno odločanje in povečanje ustvarjalnosti lahko, kot pravi filozof Søren Kierkegaard (po May, 1980), vpliva na povečanje tesnobe. Namesto da bi na človeka pritiskal nekdo drug, izvaja namreč pritisk kar sam nad sabo (Schwartz, 1995). Postmoderna organizacija se lahko tako brez klasičnega nadzora prelevi v Panoptik, torej zapor, kot si ga je zamislil filozof Jeremy Bentham, ki »povzroči zavestno in nenehno stanje vidnosti, ki zagotavlja samodejno delovanje oblasti« (Foucault, 1984: 200).

Takšen pogled na postmoderno organizacijo, ki »zahrbtno objektivira« tiste, nad katerimi se oblast uporabi (Foucault, 1984), ne zveni posebej optimistično. Prenos odgovornosti na posameznika pa ima še drugo plat, saj takšna zasnova organizacije pomeni, kot pravita David M. Boje in Robert F. Dennehy (po Schwartz, 1995), uresničenje ekstatične neodgovornosti. Posameznik lahko

v postmodernej organizaciji namreč izrazi individualnost, povzdigne svoj ego in »proslavi narcizem postmodernega upora«.

4.1 Prvi primer: japonske organizacije

Postmodernim razmeram so se med prvimi prilagodila nekatera japonska podjetja, ki so star sistem dela – ta je bil poudarjeno hierarhičen, če ne celo zatiral (Mesner Andolšek, 1995) – prekvasila z novimi koncepti. Tako so na Japonskem nastale organizacije, ki so se izkazale za bolj uspešne in konkurenčne v spremenljivem poslovnem svetu. Drucker (2004: 138) pravi, da so Japonci konec sedemdesetih let organizacijo reorganizirali v nogometno ekipo, saj so linearen način dela spremenili v bolj fleksibilno obliko, kjer »vsaka funkcija opravlja svoje delo, ampak od vsega začetka sodelujejo vse. Tako rekoč premikajo se z nalogo, kot se nogometna ekipa premika z žogo.«

Spremembe načina dela in razmišljanja pa Japonci niso dosegli čez noč. Zaposleni so potrebovali kar poldrugo desetletje, da so se privadili novemu načinu dela, ampak potem so bili rezultati očitni. Čas razvoja izdelkov so skrajšali za dve tretjini in tako v spopadu s klasičnimi organizacijami dosegli prevlado ne le doma, temveč tudi na evropskem in ameriškem trgu. Za uvajanje fleksibilnega, *just in time* modela so potrebovali toliko časa, ker zahteva tak sistem opuščanje pridobljenih navad, vrednot in tudi medčloveških odnosov, kar pomeni, da morajo ljudje »zapustiti tisto, kar so imeli /.../ za našo skupnost ali našo družino« (Drucker, 2004: 138-139). Tako ni nič nenavadnega, da je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja kar tretjina japonskih organizacij privajala delavce na nov sistem na posebnih duhovnih treningih in jih skušala v novo okolje vključiti z iniciacijskimi obredi. Tako naj bi se namreč lažje soočili z odgovornostjo, ki se je zgrnila nadnje (Clegg, 1992).

Prav uspešen prenos odgovornosti na posameznika je eden od ključnih dejavnikov japonske zgodbe o uspehu. Za tak prenos odgovornosti na čim nižje kline hierarhične lestvice so v številnih japonskih podjetjih (na primer v Toyoti) uporabili sistem *kanban* ki združuje stabilnost in fleksibilnost (Im, 1989). Zaposleni v teh podjetjih namreč uporabljajo posebne kartice (*kanban*), prek katerih komunicirajo predvsem na horizontalni ravni. Tako si izmenjujejo podatke o zalogah in dobavi materiala ter skušajo sinhronizirati in optimizirati produkcijo. V nekaterih podjetjih so uvajali tudi elektronski *kanban*, pri čemer videonadzor nadomesti kartice, ki pa se ni posebej obnesel, saj se po zasnovi preveč približa Benthamovemu Panoptiku (Clegg, 1992).

Naslednji sistem, ki so ga uporabili za povečanje vpliva posameznika v procesu odločanja, je *ringi*. V tem sistemu krožijo dokumenti po oddelkih, zaposleni pa jih dopolnjujejo in toliko časa kritično pretresajo, da so s končnim izdelkom vsi zadovoljni. Tak sistem kolektivnega oblikovanja dokumentov po eni strani prečisti zamisli, po drugi pa vpliva na umiritev trenj med zaposlenimi, saj lahko vsak jasno izrazi svoje mnenje. Tretja sprememba, ki so jo uvedli Japonci, je rotacija managementa med oddelki. Takšno kroženje zrahlja občutek stalnega nadzora

in zamegli razlike med različnimi hierarhičnimi stopnjami, zmanjša pa se tudi občutek ogroženosti vodilnih delavcev, ki sicer opazujejo, kako se skušajo podrejeni po hierarhični lestvici povzpeti na njihovo mesto (Clegg, 1992).

Japonski način prilagajanja organizacij postmodernim razmeram je zanimiv poskus, ki pa še zdaleč ni idealen. Sistema *kanban* in *ringi* ter rotacija managementa sicer res zvečajo produktivnost in kohezijo med zaposlenimi, raziskave pa kažejo, da Japonci s takšnim načinom dela pravzaprav niso nič bolj zadovoljni kot zaposleni v ostalih primerljivih državah (Clegg, 1992).

4.2 Drugi primer: spletna enciklopedija

Poleg japonskih obstajajo še druge organizacije, ki morda še bolje ustrezajo postmodernim razmeram in za katere so ljudje pripravljene delati celo zastonj. Ena takšnih je Wikipedija, spletna enciklopedija, ki je nastala leta 2001 in ima vsak dan več kot 50 milijonov obiskov, dopolnjuje pa jo več sto tisoč prostovoljcev z vsega sveta. Posebnost te enciklopedije je, da lahko geselske članke v njej dopolnjuje in spreminja vsak obiskovalec spletnega mesta. Podobno kot v japonskem sistemu *ringi* lahko torej kdor koli pomaga sooblikovati skupno nevtralno stališče, ki se nenehno dopolnjuje, namesto da bi – kot je to v navadi pri klasičnih enciklopedijah – le en pisec skušal določiti objektivno resnico.

Vsi obiskovalci Wikipedije pa nimajo konstruktivnih namenov in niso pripravljene zastonj pisati ali urejati člankov. Pravzaprav kar večina obiskovalcev skupne informacijske resurse le izrablja, nekateri pa skušajo projektu celo škodovati. Tisti, ki zgolj črpajo informacije, enciklopediji ne škodijo, saj je vsak od njih potencialni sodelavec projekta, poleg tega pa spletno stran z obiskom in iskanjem podatkov pravzaprav osmislijo. Bolj problematični pa so obiskovalci, ki skušajo Wikipediji škodovati. Zaradi teh potrebuje tudi ta organizacija nadzor, ki je, kot pojasnjujejo snovalci enciklopedije, zmes anarhije, despotizma, demokracije, republike, meritokracije, plutokracije in tehnokracije, pri čemer noben sistem ne prevladuje in jih uporabljajo po potrebi.

Wikipedija je kljub fleksibilnemu sistemu nadzora zasnovana dovolj robustno, da ostaja njena oblika kljub nenehnim spremembam bolj ali manj enaka, hkrati pa je dovolj odprta, da lahko raste in se razvija. Da fluidna skupnost ljudi, ki se nenehno priključujejo projektu in ga zapuščajo, funkcionira kot celota, je pravzaprav dovolj že dvoje: učinkovita platforma za sodelovanje in skupen cilj. Wikipedijina platforma je seveda spletna aplikacija, ki omogoča sodelovanje prek spleta, skupen cilj pa je tudi jasen: izdelava javne in brezplačne enciklopedije.

4.3 Tretji primer: teroristična mreža

Tretji primer postmoderne organizacije, v kateri se prostovoljnost prepleta z resnim poslanstvom in ki je, kot kaže, pripravljena na izzive sodobnosti, je teroristična mreža Al Kajda. Njena struktura je tako nejasna, da nihče ne ve, koliko članov ima in kje se nahajajo. Prav v Al Kajdini breztelesnosti, ameboidnosti in sposobnosti regeneracije

– uničenje ene teroristične celice namreč ustvari nove poganjke – pa se skriva njena moč (Stern, 1999; Friel, 2002).

Al Kajda je kot organizacija uspešna, ker ima za sabo izjemno učinkovito platformo, ki je tako decentralizirana, da se je zlepa ne da uničiti, poleg tega pa ima še jasno načrtano, a precej prilagodljivo smer – namreč boj za pravo Stvar –, ki vzdržuje njeno obliko. Temu cilju so njeni sodelavci tako predani, da so smrtno nevarni tako drugim kot sami sebi.

Za pravo Stvar, za Resnico so pripravljeni ne samo ubiti, ampak tudi umreti. Se žrtvovati za Boga, za Vero, za svojega – po Veri – bližnjega. Same sebe imajo za altruiste; premagali so svoj egoizem, njegovo nosilno željo po življenju, torej strah pred smrtjo in »zaživelci« – vse do svoje prostovoljne ali celo hotene smrti – za druge. Obljubljena božja nagrada pomeni ob tem dodatno, ne osnovno gibalno. (Hribar, 2001: 5)

Prav potencialna božja nagrada pa nakazuje, da se za navideznim altruizmom članov teroristične organizacije še vedno skriva egoizem oziroma preprost izračun stroškov in koristi, saj teroristi za svoje »investicije« pričakujejo neskončen dobiček v onostranstvu (Podjed, 2005).

Kako pa uspeva Osami bin Ladnu voditi oziroma usmerjati organizacijo, kot je Al Kajda? Je vodenje v takšnih postmodernih organizacijah sploh še potrebno, ali lahko posamezniki, ki se jim prepusti odgovornost za realizacijo ciljev, v okviru platforme delujejo popolnoma samoiniciativno? To bomo skušali ugotoviti v naslednjih odstavkih.

5 Postmoderni management

Postmoderne organizacije lahko opišemo kot nelinearne sisteme, za katere so značilne številne interakcije. Naključne motnje v takšnih sistemih, ki so obenem urejeni in kaotični, pa lahko privedejo do nepredvidljivih dogodkov in zvez ter ustvarjajo nove organizacijske modele (Morgan, 2004). V fiziki so ključni dejavniki za ustvarjanje reda iz kaotične naključnosti *atraktorji*, ki jih lahko opišemo kot točke, ki označujejo dolgoročno vedenje procesa (Muršič, 1994). Teoretiki kaosa ugotavljajo, da lahko kompleksni sistemi padejo pod vpliv različnih *atraktorjev*. Nekateri jih potegnejo v stanje, ki je blizu ravnovesja, drugi pa sisteme nenehno preoblikujejo in tako ves čas nastajajo nove konfiguracije. Učinek *atraktorjev*, če ga metaforično apliciramo na družbene sisteme, pa je v organizacijah še bolj opazen kot v fiziki ali kemiji, saj so ljudje, ki imajo konkretne namere in želje, sposobni reflektirati kontekste ter zavestno izbirati točke, na katere posredujejo, da bi tako dosegli cilj (Morgan, 2004; Mainzer, 1994).

Kako se lahko vodja znajde v takšni navidezni kaotičnosti, v kateri se struktura stalno spreminja? Splošnih pravil upravljanja v kompleksnosti pravzaprav ni (Schwartz, 1995). Haken (1994) pravi, da je edini način za upravljanje sistemov na robu kaosa nenehno vzpostavljanje novih pogojev, saj se tako sistem čez čas (morda!) sam organizira v optimalno stanje. Willke (1993: 120) pa z vidika systemske

teorije pojasnjuje, da je usmerjanje v kompleksnih sistemih – torej tudi v organizacijah – tesno povezano z razumevanjem okolja. Če gledamo na managerja kot na zunanji dejavnik, ki skuša sistem spremeniti oziroma usmeriti, lahko ljudje, ki so znotraj sistema, njegove »vplive razumejo« in ovrednotijo le tedaj, če ima ta ponudba obliko, ki je za njihove načine opazovanja okolja /.../ smiselna. Informacijske ponudbe morajo postati relevantne kot kontekstualni pogoji operiranja sistema, sistem pa jih mora upoštevati kot interpunkcije svojega avtonomnega usmerjanja procesov.« Management postmoderne organizacije pomeni tako predvsem upravljanje z idejami oziroma ponodbami, ki nastanejo bodisi v organizaciji bodisi zunaj nje. Te ideje morajo posamezniki seveda registrirati, procesirati in pretvoriti v obliko, ki se jim zdi najbolj primerna za realizacijo.

Ena od temeljnih značilnosti managementa v postmodernih organizacijah je še *adhokracija* (Morgan, 2004) oziroma spremenljiva hierarhična struktura. V stabilni hierarhiji deluje vodja kot fiksni *atraktor*, ki stabilizira sistem, v *adhokraciji* pa je *atraktorjev* več in poleg tega niso fiksni. V takšni fluidni hierarhični strukturi se posamezniki odločajo, ali bodo sodelovali pri neki ideji ali ne, oziroma si glede na okoliščine izberejo *atraktor*, ki mu bodo sledili. Če se z nobeno od zamisli ne strinjajo, lahko zasnujejo nov projekt, celico ali podorganizacijo znotraj obstoječe strukture in tako realizirajo svoje ideje ter postanejo novi *atraktorji*. Takšno cepljenje organizaciji pravzaprav ne škodi, kot bi morda pričakovali, saj »razdelitev organizacije na 'delce', pri čemer skuša vsak od teh delcev sebično poskrbeti zase, pa čeprav s tem škodi celoti, v nasprotju z intuicijo privede do uspeha celote – kot bi celoto vodila nevidna roka« (Kauffman, 1995: 247). Sistem skuša namreč optimizirati število *atraktorjev* in se ustaliti na kritični točki med redom in kaosom (Cilliers, 1998). Takšna organizacija ima torej hkrati značilnosti kaotičnih sistemov (dinamičnost) in urejenih sistemov (stabilnost).

Ali Osama bin Laden res upravlja Al Kajdo po teh načelih, bomo težko izvedeli. Domnevamo pa lahko, da so Al Kajdini teroristični napadi dejansko izvedeni po načelu *adhokracije* in samoorganizacije celic, povezanih v mrežo, ki spominja na internetno omrežje (Friel, 2002) in za katero se zdi, da deluje pod bin Ladnovo nevidno roko. Vse, kar mora bin Laden narediti, je to, da se občasno pojavi v medijih in osveži osnovno idejo ter tako na pripadnike Al Kajde deluje kot *atraktor*, zaradi katerega člani organizacije ne zaidejo iz osnovne smeri.

6 Odgovornost v samoupravljanju

Ena od težav postmoderne managementa in postmoderne organizacije je, da precej spominjata na neuspehi jugoslovanski socialni in ekonomski eksperiment – samoupravljanje. Tudi ta način upravljanja, ki je v sedemdesetih in osemdesetih letih 20. stoletja skušal vzpostaviti kompromis med zahodnim tržnim gospodarstvom ter sovjetskim centralnim planiranjem, naj bi namreč prenesel vodenje organizacije na posameznika – člana kolektiva. V takšni ureditvi bi »delavci postali hkrati delodajalci in delojemalci,

proizvajalci in upravljalci, razpolagali naj bi z rezultati svojega dela ter sprejemali odločitve o vseh pomembnejših vprašanjih» (Fischer et al., 2005: 1102).

Prenos odgovornosti na posameznika je vsaj teoretično zagotavljala tudi jugoslovanska ustava iz leta 1974. V 98. členu je tako pisalo, da delavec samoupravljanje uresničuje

enakopravno in v vzajemni odgovornosti z drugimi delavci v organizaciji z odločanjem na zborih delavcev, z referendumom in drugimi oblikami osebnega izjavljanja, po delegatih v delavskih svetih, ki jih skupaj z drugimi delavci v organizaciji voli in odpokliče, in z nadzorstvom nad izvrševanjem sklepov in nadzorstvom nad delom organov in služb teh organizacij. (Ustava SFRJ, 1974: 60)

Tudi ostali člani te ustave, ki govorijo o samoupravljanju, so določali predvsem kakšne pravice in možnosti odločanja imajo zaposleni, bolj malo pa je pisalo o odgovornosti posameznika v takšnem sistemu. Delavci so (vsaj na papirju) torej imeli vpliv na poslovne odločitve ter formaliziran nadzor nad managementom, niso pa prevzeli tudi odgovornosti oziroma se je ta razkropila na celoten delavski svet. Ko je odgovornost razpršena, pa se, kot pojasnjuje Mancur Olson (po Douglas, 1987: 22-23), hitro namnožijo »slepi potniki«, ki preložijo odgovornost na druge, češ, saj se ne bo poznalo, če eden ne bo delal. Na koncu tako razmišljajo vsi in izrabljajo skupne dobrine, delati pa noče nihče več.

Snovalci samoupravljanja so si sistem seveda zamislili drugače in predvideli, da bodo delavci dejansko prevzeli odgovornost ter da ne bodo upoštevali le svojih potreb, temveč bodo poskrbeli tudi za gospodarsko enoto in delovali še v dobro celotne družbe in njenega razvoja. Zgodilo pa se je ravno nasprotno: delavci so bolj ali manj pozabili na odgovornost, pravice pa so razumeli predvsem kot dolžnosti nastopati proti vodstvu organizacije (Fischer et al., 2005: 1101-1102).

7 Sklep

Je v postmodernem svetu čas bolj primeren za ponovitev podobnega družbenoekonomskega eksperimenta, kot je bilo samoupravljanje, le da bi mu zdaj rekli postmoderna organizacija? Veliko raziskovalcev organizacij meni, da ne. Stalk in Black (1994) tako pojasnjujeta, da so organizacije s fleksibilno hierarhijo le mit, ki ne bo nikoli v celoti zaživel. Velik vprašaj ob postmoderne organizacije postavlja tudi Clegg (1992), ki meni, da bodo sodobne organizacije kvečjemu potrdile meje, ki jih je utrdil modernistični projekt, ne bodo pa jih prestopile. Weiss (2000) je še bolj oster kritik, saj pravi, da so teoretiki postmodernih organizacij doslej veliko napisali, konkretnih predlogov za uvajanje novih organizacijskih modelov pa so predstavili zelo malo.

Se iz teorij o postmodernih organizacijah in iz slabih izkušenj s samoupravljanjem vseeno da izluščiti bistvo in ga uporabiti v sodobnih organizacijah? Bistvo je, kot kaže, v odgovornosti. Gotovo ni dovolj, če posamezniku

v organizaciji predamo le nadzor, temveč mu moramo sočasno izročiti tudi odgovornost (cf. Mikeln, 1999). Le tako se lahko svobodno in odgovorno vpraša, kaj mora storiti. Takšno vprašanje pa ga po Kantovem (2003) kategoričnem imperativu oziroma temeljnem zakonu praktičnega uma, ki zapoveduje: »Deluj tako, da lahko velja maksima tvoje volje vselej hkrati kot načelo obče zakonodaje!«, usmeri k atraktorju, ki je v določeni situaciji najbolj ugoden za maksimiranje njegovih koristi in tudi koristi celotne organizacije (Mainzer, 1994).

Brez absolutne svobode in individualne odgovornosti je takšno moralno odločanje nemogoče. Šele ko ni več pritiska »od zgoraj« in ko posameznik zavestno in svobodno sprejme odgovornost ter tudi morebitne sankcije, so ustvarjeni pogoji za samsmerjanje (morda pa tudi samoupravljanje). Takrat ima človek možnost, da uporabi razum in izbere pot, ki je optimalna zanj in za druge. Postulat postmoderne organizacije je torej Kantovo moralno načelo – kategorični imperativ – oziroma domneva, da »imajo ljudje družbeni čut, ki jih vodi k izvršitvi tistega, kar mora biti storjeno« (Schwartz, 1995: 219). Brez tega se enačba ne izide.

Literatura in viri

- Baudrillard, J. (1999). *Simulaker in simulacija*, ŠOU – Študentska založba, Ljubljana.
- Cilliers, P. (1998). *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*, Routledge, London & New York.
- Clegg, S.R. (1992). Postmodern Management?, *Journal of Organizational Change Management* 5(2): 31-49.
- Cohen, A.P. (1995). *Self Consciousness: An Alternative Anthropology of Identity*, Routledge, London & New York.
- Daft, R.L. & Lewin, A.Y. (1993). Where are the Theories for the »New« Organizational Forms: An Editorial Essay, *Organization Science* 4(4): i-vi.
- Douglas, M. (1987). *How Institutions Think*. Routledge & Kegan Paul, London.
- Drucker, P. (2004). *O managementu*, GV Založba, Ljubljana.
- Fischer, J. et al. (ur.) (2005). *Slovenska novejša zgodovina: Od programa Zedinjena Slovenija do mednarodnega priznanja Republike Slovenije: 1848 – 1992*, Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Foucault, M. (1984). *Nadzorovanje in kaznovanje Nastanek zapora*, Delavska enotnost, Ljubljana.
- Friel, B. (2002). Hierarchies and Networks, *Government Executive* 34(4): 31-39.
- Haken, H. (1994). Can Synergetics Service as a Bridge Between the Natural and Social Sciences? *On Self-Organization: An Interdisciplinary Search for a Unifying Principle*. Uredili: Mishra, R.K., Maaß et al., Springer-Verlag.
- Handy, C. (1995). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*, Oxford University Press, New York & Oxford.
- Hicks, D. (1998). Postmodern Education: A Futures Perspective. *The American Behavioral Scientist* 42(3): 514-521.
- Hribar, T. (2001). Trojno sesutje Zahoda, *Ampak* 2(11): 4-8.
- Im, J.H. (1989). Lessons from Japanese Production Management. *Production and Inventory Management Journal* 30(3): 25-30.
- Kant, I. (2003). *Kritika praktičnega uma*, Društvo za teoretsko psihoanalizo, Ljubljana.
- Kauffman, S. (1995). *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*, Viking, Harmondsworth.

- Lotherington, H. (2004). Emergent Metaliteracies: What the Xbox has to Offer the EQAO, *Linguistics and Education* **14**: 305-319.
- Mainzer, K. (1994). *Thinking in Complexity: The Complex Dynamics of Matter, Mind and Mankind*, Springer-Verlag, Berlin etc.
- Marx, K. (1961). *Kapital – Kritika politične ekonomije: Proces produkcije kapitala (zv. 1, knj 1)*, Cankarjeva založba, Ljubljana.
- May, R. (1980). *Psihologija i ljudska dvojba*, Naprijed, Zagreb.
- Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*, Fakulteta za management, Koper.
- Mesner Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Mikeln, P. (1999). Nova vloga človeka v organizaciji. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Uredil: Kovač, J., Kranj: Moderna organizacija.
- Morgan, G. (2004). *Podobe organizacij*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Muršič, R. (1994). *Perspektive kulturne antropologije: Človek, kultura in znanost*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Nastran Ule, M. (1994). *Temelji socialne psihologije*, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- Podjed, D. (2005). Kakšen poslovnež je vaš bog?, *Manager*, februar 2005: 24-27.
- Sartre, J. (1968). *Izbrani filozofski spisi*, Cankarjeva založba, Ljubljana.
- Schwartz, H.S. (1995). The Postmodern Organization: Mastering the Art of Irreversible Change; Managing in the Postmodern World; America's Revolution Against Exploitation, *The Academy of Management Review* **20**(1): 215-221.
- Stalk, G. & Black J.E. (1994). The Myth of the Horizontal Organization, *Canadian Business Review* **21**(4): 26-31.
- Stern, J. (1999). *The Ultimate Terrorists*, Harvard University Press, Cambridge & London.
- Strinati, D. (2004). *An Introduction to Theories of Popular Culture*, Routledge, London & New York.
- Ustava SFRJ (1974). *Ustava Socialistične federativne republike Jugoslavije*, Dopolna delavska univerza, Ljubljana.
- Vila, A. (1999). Postmoderna družba in organizacija. *Sodobna razlaga organizacije*. Uredila: Kavčič, B. & Kovač J. Kranj: Moderna organizacija.
- Weiss, R.M. (2000). Taking Science out of Organization Science: How Would Postmodernism Reconstruct the Analysis of Organizations? *Organization Science* **11**(6): 709-731.
- Wikipedia, Power Structure, dosegljivo na: http://meta.wikimedia.org/wiki/Power_structure (21. 9. 2005).
- Wikipedia, The Wikipedia Community, dosegljivo na: http://meta.wikimedia.org/wiki/The_Wikipedia_Community (21. 9. 2005).
- Willke, H. (1993). *Sistemska teorija razvitih družb: Dinamika in tveganost moderne družbene samoorganizacije*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Dan Podjed je asistent in raziskovalec na Oddelku za etnologijo in kulturno antropologijo Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani, kjer izvaja vaje iz Kulture poslovnih stikov in diplomacije. Raziskovalno se ukvarja z organizacijsko kulturo v pridobitnem in nepridobitnem sektorju ter sodeluje pri projektu EuMon (EU-wide monitoring methods and systems of surveillance for species and habitats of Community interest), ki ga financira Evropska komisija. Pred zaposlitvijo na fakulteti je delal kot novinar in voditelj na Radiu Slovenija, kasneje pa je nekaj let pisal za reviji *Gospodarski vestnik* in *Manager*.
