

Boštjan ANTONČIČ*, Otmar ZORN**

KVALITATIVNA ANALIZA NASPROTIJ MED PRODAJALCI IN INŽENIRJI V POSLOVNI ENOTI Z VIDIKA FOUCAULTOVE MOČI IN ZNANJA

Povzetek. Članek predstavlja kvalitativno, interpretativno raziskavo majhne rastoče enote. V takem življenjskem okolju pomen preučujemo z uporabo Foucaultovega okvira moči/znanja, v katerem sta moč in znanje nerazdružljiva in sta prisotna v razpravah, dejavnostih, taktikah in mehanizmih, ki jih uporabljajo posamezniki. Ključne sestavine v celotnem korporacijskem življenju posameznikov, predvsem inženirjev in prodajalcev, so: usmeritev h kupcem, usklajevanje in specializacija, razpršenost znanja, nesoglasja/trenje, določanje prednostnih nalog, stres/frustracija, poklicni odnosi, identiteta/osebnost, hierarhija in posredno poslovanje. Usmerjenost h kupcem je osnovna razprava o moči/znanju v enoti; v njej so ključni spori povezani z znanjem; in dejanska, neformalna hierarhija temelji na razdelitvi znanja med posamezniki.

Ključni pojmi: znanje, moč, nesoglasje, razprava, usmerjenost h kupcem

Uvod

“[Houston],¹ težave imamo,” se izpiše na ohranjevalniku zaslona enega od računalnikov inženirjev v majhni enoti multinacionalnega podjetja za industrijsko namensko opremo. Ko igralec Tom Hanks kot astronaut v filmu Apollo 13 iz daljnega vesolja kliče na pomoč nazaj na Zemljo (to je v Houston), ker začenja njegovo vesoljsko plovilo razpadati, se odpirajo vprašanja, zakaj kliče, kakšne težave ima v mislih. In tudi če pustimo

* Dr. Boštjan Antončič, docent na Fakulteti za management, Univerza na Primorskem.

** Otmar Zorn, Zorn Otmar, d.o.o.

¹ Da bi zagotovili anonimnost udeležencev v tej študiji, je spremenjeno ime kraja dogajanja, imena podjetja, skupine v njem, krajev in udeležencev pa so izpuščena. Namesto njih so uporabljeni dokaj točni opisi, kot na primer mesto v severozahodnem delu ZDA, poslovna enota v podjetju, inženir za uporabniške rešitve itd.

astronavta v vesolju, nam računalniški zaslon v [Houstonu] še vedno ostane. In pred tem zaslonom nekdo sedi in okrog teh zaslonov je cela skupina ljudi, ki se jim nenehno prikazujejo sporočila neke druge skupine, ki hoče, da ukrepajo takoj, najbolje že kar včeraj. Nastajajo napetosti, nesoglasja, ki jih bodo morali razrešiti sami.

Taki dve skupini, ki si nenehno nasprotujeta, sta skupini inženirjev in prodajalcev, nesoglasja med njima pa so trdno zakoreninjena v razpravah o moči in znanju, ki vplivajo na njihovo življenje v podjetju. S temi težavami so navadno prepuščeni sami sebi (saj jih vodstvo podjetja ne rešuje). Glavna tema te raziskave je obravnavanje nasprotij med prodajalci in inženirji v okolju šibkega poslovanja, to je v majhni poslovni enoti velikega podjetja. Celoten splet življenja v taki enoti skušamo razložiti z uporabo Foucaultovega (1980) okvira moči in znanja. V nadaljevanju sta pregled literature in predlog idejnega okvira. Nato sta kratko opisana okolje, v katerem je študija potekala, in način zbiranja podatkov. V tretjem delu je prikazan model vzorca s ključnimi proučevanimi sestavinami. Članek pa se konča z razlago glavnih ugotovitev.

Pregled literature

6

Okvir moči in znanja,² ki ga je razvil Michel Foucault in je povzet v njegovi knjigi *Moč/znanje: izbrani razgovori in drugi spisi* (Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972–1977; Foucault, 1980), je lahko primerno in uporabno izhodišče za proučevanje organizacij. Feldman (1997) je pripisoval priljubljenost okvira moči in znanja v organizacijski teoriji (1) intuitivni privlačnosti ideje neosebne sistema moči v času, v katerem prevladujeta birokratski nadzor in izredna zapletenost odnosov, (2) njegovem poudarku na sistemskih vprašanjih, pri katerih je posameznik šele na drugem mestu, podobno kot pri marksistični obravnavi, (3) njegovi demokratizaciji moči in (4) njegovi znanstveni naravnosti, saj bolj napada transcendenco, kot da bi sam deloval kot mit. Burrell (1988: 224) je genealoga opredelil kot "diagnostika, ki ga zanimajo moč, znanje in telo ter njihova medsebojna povezanost" in je trdil, da je genealoško obdobje Foucaulta za teorijo organizacije najpomembnejše. Posebej je poudarjal Foucaultovo moč discipline:

"Prepričan je, da naše sodobne družbe ne vzdržuje vidni državni aparat narodnih straž in državne policije, še manj pa sistem skupnih vrednot, ampak obstaja zaradi zakritih disciplinskih metod, ki vedno delujejo v zaporih ..., moč discipline je vsebovana ter se prenaša in obnavlja v vseh ljudeh v njihovem vsakdanjem bivanju" (Burrell, 1980: 225, 227).

² Glej tudi oris razsežnosti Foucaultovega koncepta oblasti in pojmovanja politike (Kurnik, 1997).

S Foucaultovega stališča torej za moč in znanje velja: (1) da je moč in odnos v neformalni hierarhiji mogoče razumeti kot dokaj nerazdružljiva od znanja in sta moč in znanje torej soodvisna; (2) da je moč mogoče analizirati in najti predvsem na najnižji ravni, na kateri nastopajo posamezniki kot njeni nosilci, in da jo je mogoče razviti in oceniti le z delovanjem, razpravo, taktiko in mehanizmi in (3) da spore lahko zasledimo v samem jedru odnosov med močjo in znanjem. V nadaljevanju zato obravnavamo te tri teme.

Prvič, "moč dejansko pomeni odnose, bolj ali manj organiziran, hierarhičen, usklajen sklop odnosov" (Foucault, 1980: 198). Foucault je moč videl le kot nekaj, kar se izvaja, obstaja v delovanju in ni nekaj danega niti dobljenega v zameno ali ponovno pridobljenega. Moč se rojeva iz razprave, iskanja resnice ali z njegovimi besedami:

"...v vsaki družbi so mnogotera razmerja, ki prežemajo, označujejo in izoblikujejo družbeno telo, ta razmerja moči pa se ne morejo vzpostaviti, utrjevati in uveljavljati sama po sebi brez ustvarjanja, zbiranja, kroženja in delovanja razprave. Moči ni mogoče izvajati brez smotrnosti razprav o resnici, ki učinkuje na podlagi in prek teh miselnih zvez. Resnico znamo ustvarjati samo z močjo, moči pa ne moremo uresničevati drugače kot z ustvarjanjem resnice" (Foucault, 1980: 93).

Znanje in moč sta nerazdružljiva. Moč je mogoče oceniti z znanjem, kajti znanje je dejansko funkcija moči. "Ko lahko znanje analiziramo z vidika regije, področja, vsajanja, premeščanja, presajanja, lahko obvladujemo proces, v katerem znanje deluje kot oblika moči in razširja njene učinke" (Foucault, 1980: 69). Ob tem pa moč pri medsebojnem učinkovanju moči in znanja vpliva tudi na oblikovanje znanja. Kot pravi Foucault, "... uresničevanje moči samo po sebi ustvarja in povzroča nastajanje novih predmetov znanja in zbira nova bogastva informacij ... Daleč od tega, da bi moč preprečevala znanje, moč ga celo ustvarja" (Foucault, 1980: 51, 59).

Drugič, moč je občutljiv mehanizem in je ne bi smeli mešati z ideologijo, kajti moč ne deluje samo na duhovni ravni, ampak tudi na ravni ukrepanja, ali kot je o moči dejal Foucault:

"To je veliko več in veliko manj kot ideologija. Je ustvarjanje učinkovitega orodja za oblikovanje in zbiranje znanja o načinih opazovanja, metodah zapisovanja spoznanj, postopkih preiskav in raziskav, tehnikah nadzora. Vse to pa pomeni, da moč, če jo uresničujemo s tako občutljivimi mehanizmi, nujno mora razvijati, organizirati in razširjati znanje ali bolje rečeno celotne sisteme znanja, ki niso ideološki konstrukti ... Sistem je torej vedno

vključen v igro moči, hkrati pa je vedno povezan tudi s koordinatami znanja, ki iz njega izhajajo in ga hkrati v enaki meri tudi pogojujejo. Celotni sistem je tako prisoten v strategiji odnosov moči, ki podpirajo različne vrste znanja in v njem najdejo podporo zase ... sistem, ki je v svoji splošni obliki hkrati diskurziven in nediskurziven” (Foucault, 1980: 102, 196, 197).

Moči in znanja tudi ni mogoče ločevati od posameznikov, saj sta trdno zasidrana v njihovih konkretnih vidnih in tihih izkušnjah, v njihovem življenju, ali kot pravi Foucault: “... ko razmišljam o mehanizmih moči, razmišljam predvsem o njihovi kapilarnosti, saj moč seže v vsako poro vsakega posameznika, dotakne se njihovih teles in se vtisne v vse njihovo ravnanje in nazore, njihove razprave, učne procese in vsakdanje življenje ... Moč se uporablja in izvaja v razpredeni organizacijski mreži ... posamezniki so nosilci moči, ne pa mesta njene uporabe” (Foucault, 1980: 39, 98). In tako zapleteno sestavljen svet drobnih, posebnih in številnih odnosov je treba analizirati, če hočemo pojasniti in razumeti moč in znanje, ali kot pravi Foucault:

“Moč je treba analizirati od spodaj navzgor, torej je treba začeti pri njenih najmanjših mehanizmih ... zlasti je treba pogledati, kako se velike strategije moči postopoma utrjujejo in se pri tem udejanjajo zlasti na ravni mikroodnosov moči ... moč se ne gradi iz ‘hotenj’ (posameznikov ali skupin), niti se ne razvije iz interesov. Moč se zgradi iz medsebojne odvisnosti posameznih moči, nešteti vprašanj, nešteti učinkov moči. Celovito je treba proučevati vse to zapleteno področje” (Foucault, 1980: 99, 199, 188).

Tretjič, Foucault je govoril o ‘vračanju znanja’, kar je opisal kot “vstajo ukročenega znanja “ (str. 81), to je znanja, ki se nanaša na zgodovinske vsebine, in “naivnega znanja”, ali kot je dejal:

“... celoten sklop znanja, ki je bilo opuščeno kot neprimerno za posamezne naloge ali kot ne dovolj izdelano: naivno znanje na dnu hierarhične lestvice, pod zahtevano ravno poznavanja ali znanstvenosti ... Nanašalo se je na zgodovinsko vedenje o spopadih ... Iz vsega tega se rojeva nekaj, kar bi lahko imenovali genealogija, ali morda bolje, mnogoterost genealoških raziskovalcev, boleče ponovno odkrivanje nesoglasij skupaj s surovim spominom na njihove spopade ...” (Foucault, 1980: 82, 83).

Nesoglasja so najpomembnejši kazalniki, ki so v posameznih okoliščinah

v samem središču odnosov med močjo in znanjem. Tudi po Lukesu so kazalniki moči odprti, prikriti in pritajeni spopadi (Lukes, 1974, v Clegg, 1989). Toda presoja in analiza nesoglasij nam lahko nekaj povesta le, če jih opravimo na konkretnih primerih. Foucault je menil:

“Zdi se mi, da samo čista in preprosta potrditev ‘spopada’ ne more biti začetek in konec vseh razlag glede odnosov moči. Tematika spopada zaživi samo, če za vsak primer posebej konkretno ugotovimo, kdo je v spopad vpleten, zaradi česa so nasprotniki sprti in kako, kje, s kakšnimi sredstvi in s kakšnimi utemeljitvami se bo spor razvijal” (Foucault, 1980: 164).

Nesoglasje v manjših skupinah je mogoče opredeliti kot prepričanje članov skupine, da ne morejo vsi hkrati uresničevati svojih osebnih ciljev (Levine in Moreland, 1995) in do njih lahko pride zaradi mnogih in različnih zadev, kot so dostop do informacij, razdelitev fizičnih virov ter moč vplivanja na odločitve skupine. Nesoglasje ima svoje pozitivne in negativne strani in lahko rodi ali spremeni interesne skupine, združitve in organizacije ter ga lahko razumemo tudi kot povezovalno silo v skupini (Simmel, 1968). To nujno dvojnost je Simmel (1968: 72) izrazil takole:

“Tako kot vesoljni svet potrebuje ‘ljubezen in sovraštvo’, to je privlačne in odbojne sile, da se sploh lahko izoblikuje, potrebuje tudi družba za oblikovanje svoje podobe neko količinsko opredeljeno razmerje usklajenosti in neusklajenosti, povezovanja in tekmovanja, ugodnih in neugodnih teženj... Družba, kot jo poznamo, je izid obeh skupin vplivov medsebojnega učinkovanja, ki se tako skupaj izražajo kot pozitivna celota.”

Zato lahko nesoglasje razumemo kot pomembno gonilno in povezovalno silo v skupinskih procesih, ki se izraža kot celota in vključuje pozitivne in negativne sestavine. Podobno je tudi Foucault videl moč kot nekaj, kar ni samo tradicionalno slabo, ampak je tudi dobro: “Da je tudi moč lahko dobra in sprejemljiva, je preprosto posledica dejstva, da nas ne obremenjuje le s silo, ki nam nekaj brani, ampak da potuje in ob tem ustvarja stvari, sproža prijetne občutke, oblikuje znanje, rojeva razprave” (Foucault, 1980: 119).

Dalton (1959) se je v svoji kvalitativni analizi pridelave prosa in pelargonij med drugim osredotočil tudi na odnose med vodilnimi in drugimi sodelavci. Nesoglasja med njimi je ocenil z vidika funkcionalnih razlik glede vprašanj, kot so načini dela in pristojnosti, varstvo rastlin in izogibanje delovnim predpisom, varnostnim pravilom in pravilom za pridelavo. Ugotovil je, da so razlike v družbenem ozadju (izobrazba, starost, strokovnost, družbeni izvor) pomembni dejavniki nesoglasij med

vodstvom in delavci. Tudi če so se posledice nesoglasij poznale na slabšem počutju zaposlenih in manjšem doseženem prometu, sta skupini vplivali ena na drugo in med seboj sodelovali. Nesoglasja se zdijo naravna, saj skupini opravljata različne naloge. Dalton je sklenil z ugotovitvijo (str. 108): "Pot je morda boleča, toda verjetno je za vsako ustvarjalno prizadevanje potrebna tudi neka mera napetosti in nesoglasja." Zato je Dalton podobno kot Simmel poudarjal dvojnost, ki je vsebovana v vsakem takem družbenem procesu, kot je proizvodnja. Toda njegova analiza temelji na strogo hierarhični organiziranosti takratnega časa in poudarja predvsem odnose med skupinami na različnih hierarhičnih ravneh.

Vprašanja temeljev nesoglasij med skupinami se je lotil tudi Goodge (1978). Ugotovil je, da bi si bilo mogoče razložiti, da nesoglasje med skupinami temelji na razumevanju in potrebi po informacijah (ki se nanašajo na medsebojno sporazumevanje, sumničenje in nezaupanje) udeležencev in si ga ni treba razlagati kot tekmovalnost v danih okoliščinah (povezano s tekmovanjem, sodelovanjem, ogroženostjo in željo po tem, kar ima druga skupina). Toda njegovi sklepi so temeljili na izidih ankete (pri kateri je uporabil strukturirani vprašalnik), ki dejansko bolj razkriva razvrstitev vnaprej zastavljenih vprašanj, povezanih z nesoglasji, kot pa išče prvine nesoglasij, ki temeljijo na življenju in izkušnjah skupine. Poleg tega je za raziskavo uporabil vzorec študentov, kar je lahko dokaj neznačilno za posebno okolje nesoglasij, kot ga najdemo v podjetjih.

Vrste in razsežnosti nesoglasij je raziskovala tudi Karen Jehn (1997). Izvedla je večplastno kvalitativno študijo vsakdanjih nesoglasij v šestih organizacijskih delovnih skupinah in na koncu predlagala nov model nesoglasij in uspešnosti pri delovanju v skupini. Opredelila je tri vrste nesoglasij: (1) delovna nesoglasja, ki se pojavljajo zaradi vsebine in ciljev dela, (2) nesoglasja v medsebojnih odnosih, ki so usmerjena v medosebna razmerja in (3) procesna nesoglasja zaradi vprašanj, kako naj bi naloge opravili. Ugotovila je tudi štiri razsežnosti nesoglasij: (1) negativno čustvenost, ki se nanaša na količino negativnega vpliva, ki se kaže in občuti med sporom, (2) pomembnost, ki se nanaša na velikost, vsebino in trajanje spora, (3) sprejemljivost, ki se nanaša na norme skupine o nesoglasjih in medsebojnem sporazumevanju, in (4) sposobnost reševanja, ki se nanaša na stopnjo, do katere se zdi, da je spor še mogoče rešiti. Izide raziskave, ki vodijo do njenega modela, bi lahko povzeli s temi povezavami z uspešnostjo skupine: (1) vrste nesoglasij: na splošno je bilo ugotovljeno, da nesoglasja v medsebojnih odnosih in tudi procesna nesoglasja negativno učinkujejo na uspešnost skupine, medtem ko so nesoglasja zaradi načina izpolnjevanja nalog pozitivno povezana z uspešnostjo; (2) razsežnosti

spora: ugotovljeno je, da poleg nekaterih vrst nesoglasij negativno vpliva na uspešnost tudi čustveno neskladje, da so norme sprejemljivosti odvisne od vrste spora in da pomembnost spora še posebej močno učinkuje na uspešnost, ne glede na to, ali so ti učinki pozitivni ali negativni. Jehnova je odkrila družbeno pogojene prvine nesoglasja in uspešnosti v skupini, vendar – verjetno zaradi usmeritve svoje študije – ni proučevala nesoglasij, ki bi se lahko pojavljala med skupinami, in še zlasti ne sporov, do katerih lahko prihaja med podskupinami neke skupine. Ker se je usmerila zlasti na odkrivanje vzročnosti, je morda zanemarila veliko bogatih izkušenj in izredno zapletenost okolja in okoliščin, v katerih se nesoglasja pojavljajo. Poleg tega je morda vprašljiva, pa čeprav je zanimiva, tudi “utemeljenost” prvin, ki jih je analizirala, saj je v svoji prejšnji študiji (Jehn, 1995), ko je proučevala prednosti in slabosti sporov v skupini, večinoma uporabljala količinska merila za zaznavanje nesoglasij v medsebojnih odnosih, sporov zaradi reševanja nalog in vrste nalog, medsebojne odvisnosti pri izvajanju nalog in norm, ki veljajo v skupini. Zanimiva ugotovitev te prejšnje študije, čeprav količinsko opredeljene, je spoznanje, da nesoglasja v skupini, ki je izvajala nerutinske naloge, sploh niso imela škodljivega učinka ali so bila celo koristna.

Menon, Bharadway in Howell (1996) so preizkušali strukturni enačbeni model predhodnega stanja (centralizacije, formalizacije, skupinskega duha, medsebojne povezanosti v oddelku, ovir v sporazumevanju) in posledic (glede kakovosti strategije, uspešnosti na trgu) funkcionalnega in nefunkcionalnega nesoglasja v organizacijah. Uporabili so dve zasnovi nesoglasja: (1) nefunkcionalno nesoglasje, ki se nanaša na nezdrave oblike obnašanja v organizaciji, kot so popačenje in zadrževanje informacij na škodo drugih, ki sprejemajo odločitve, sovražnost in nezaupanje pri medsebojnem delovanju, in (2) funkcionalno nesoglasje, ki se nanaša na zdravo in živahno izzivanje idej, prepričanj in domnev. Njihova glavna ugotovitev je bila, da je nefunkcionalno nesoglasje pri odločanju ovira za strategijo kakovosti in uspešnost na trgu, funkcionalni spori pa oboje celo izboljšujejo. Ta študija je podobno, kot sta ugotovila že Simmel in Dalton, pokazala pomembnost dvojnosti nesoglasij v organizacijah. Poleg tega je skušala po zasnovi razlikovati med dvema stranema vsakega spora in opozoriti na različna razmerja do vzrokov in učinkov nesoglasij, pa čeprav raziskava ni vključevala obsežnih kvalitativnih podatkov, in je bila pretežno osredotočena na strategijo trženja ter je upoštevala le omejeno število podatkov predhodnega stanja in posledic nesoglasja. Tako na primer ni vključevala stresa, za katerega vemo, da je eden glavnih virov medsebojnih sporov (Huffman, Vernoy in Vernoy, 1994).

Poleg Foucaultovih pogledov so bile navedene študije o nesoglasjih sicer usmerjene v proučevanje sporov, vendar razen Daltona ni nihče vključeval vanje drugih, z vodenjem povezanih vprašanj, ki obkrožajo nesoglasja v organizacijah. Večina je bolj iskala njihove vzroke kot njihov pomen. Dalton je proučeval še hierarhično organizacijo, novi pogledi pa poudarjajo tudi prožne, bolj decentralizirane organizacijske oblike. Kanterjeva (1984) je na primer zagovarjala mnenje, da bi morali omogočiti tudi vodenim sodelavcem več dostopa do informacij in virov. Zdi se, da so taki nazori bolj usmerjeni v soupravljanje delovnih skupin. Mueller (1994) je – večinoma z razgovori – proučeval manjše delovne skupine (8–15 ljudi) v tovarnah motorjev za evropske serijske proizvajalce avtomobilov. Ugotovil je tri razsežnosti poslovnih ciljev za skupinsko delo; to so: (1) ekonomska razsežnost (odprava strogih mej med delovnimi operacijami, prožne oblike dela, višja produktivnost kapitala, boljša kakovost, večja odgovornost na proizvajalnem mestu, več decentraliziranega odločanja, delovno mesto izvajalca vključuje tudi nadzor in vzdrževanje, podpora novim in prožnejšim tehnologijam); (2) družbena razsežnost (delo daje več zadovoljstva in višje zasluge, manj osamljenosti na delovnem mestu, možnosti za dodatno usposabljanje, manj fizičnega napora, boljša ergonomska ureditev delovnega mesta, daljši cikli delovnih nalog, manjše hitrosti pri strojnih operacijah, bolj zdravo in varno delovno okolje) in (3) kulturna razsežnost (ljudje se poistovetijo s podjetjem, dosegajo skupne zastavljene cilje, večje solidarnosti med zaposlenimi, več zaupanja, pripadnosti in zavzetosti, vodstvo in zaposleni imajo enake cilje, manj je izostajanja z dela in manjša je fluktuacija zaposlenih). Čeprav so v teh treh razsežnostih zajeta zelo različna vprašanja, pomembna za majhno skupino, pa se vendarle zdi, da manjka globina, ki bi jo bilo mogoče doseči z usmeritvijo obravnave v eno samo skupino ali samo v nekaj skupin. Mogoče se prav zato zdi, da so nekoliko zanemarjena medosebna nesoglasja in spori med skupinami.

S soupravno usmeritvijo delovnih skupin se sklada Sengejevo mnenje (Senge, 1990) o razpršitvi vodenja. Njegovo mnenje je po eni strani morda videti kot utopični pogled na vodenje brez voditeljev, po drugi strani pa kot priznanje razpršenosti znanja in kot poskus, da se nadzor zagotavlja s skupno vizijo in namenom ter skupnimi vrednotami.

Zdi se, da Goffmanova analiza (Goffman, 1961) “podživljenja” v psihiatrični bolnišnici osvetljuje nadvlado sistema nad osebno prepoznavnostjo. Sistem, organizacija in družbena pričakovanja določajo identiteto posameznika. Toda posameznik ima še vedno nekaj svoje osebnosti in osebne samostojnosti v neuradni dejavnosti, če je sistem dodelan in so izražena prosta mesta. Tako stališče je morda blizu Foucaultovi perspektivi,

po kateri se osebna prepoznavnost izoblikuje v razpravi, ali kot pravi Townley (1993: 522):

“Namesto da bi posameznika zaznavali kot nekaj, kar je mogoče skrčiti na notranje jedro pomena, človeško bitje iz Foucaultove perspektive ni preprosto “dano”, ampak je plod zgodovinskega nastajanja in se je torej izoblikovalo iz povezovalnih sestavin moči in znanja ... Bistvo analize postane “sposobnost vedenja” posameznika ali proces, v katerem se posameznik gradi ali oblikuje.”

Metode

Kakovostno opredeljena razlagalna študija je bila opravljena z uporabo kvalitativne fenomenološke metodologije raziskovanja družbenih okolij (Lofland in Lofland, 1995) na podlagi izkustvenih podatkov, zbranih v majhni enoti podjetja.

Okolje raziskave

Organizacija, ki smo jo proučevali, je manjša enota v okviru poslovne skupine, ki deluje v velikem podjetju. To je multinacionalno podjetje z razvejano poslovno dejavnostjo, ustanovljeno na začetku dvajsetega stoletja, sedež podjetja pa je v večjem mestu v severozahodnem delu ZDA. Glavne dejavnosti podjetja so razvoj, proizvodnja in trženje industrijske namenske opreme in uporabniških rešitev, ki se uporabljajo v različnih gospodarskih panogah.

Proučevana enota izdeluje in prodaja posebno industrijsko namensko opremo. Svoje prostore ima v večjem mestu v severozahodnem delu ZDA. Med raziskavo je ustvarila okrog deset milijonov dolarjev prometa in je bila po rasti prodaje in dobičkonosnosti ena uspešnejših enot v podjetju. Organizacijsko je ta enota del podjetniške poslovne skupine, ki ima svoj sedež v jugovzhodnem delu ZDA. Začetki enote segajo v zgodnja osemdeseta leta, ko je posebna delovna skupina podjetja razvila novo tehnologijo. Ob njej se je potem v poznih osemdesetih letih izoblikovala nova poslovna enota. V njej je bilo med raziskavo približno 30 zaposlenih in večina dela v omenjenih poslovnih prostorih. Preostali sodelavci – prodajalci, ki se imenujejo strokovnjaki za razvoj trga, pa večinoma potujejo po državi in iščejo kupce. Formalno, kot je narisano v organigramu, deluje enota na dveh organizacijskih ravneh. Na zgornji ravni so tri štabne funkcije: vodja programa in trženja, vodja uporabniških rešitev in oskrbe z materialom ter glavna poslovna sekretarka (pomočnica za projekte/stranke). Imajo tudi

tajnico. Na drugi ravni pa so tri skupine zaposlenih. Dve od njih (prodajalci ter produktni inženirji in projektanti) sta podrejeni vodji programa in trženja, tretja skupina (inženirji za uporabniške rešitve, serviserji in laboratorijski tehniki) pa je podrejena vodji uporabniških rešitev.

Vsi ti sodelavci delajo v sorazmerno novi zgradbi, ki si jo delijo še z nekaterimi skupinami istega podjetja. Vsi trije vodilni delavci imajo vsak svojo pisarno. Poslovna sekretarka in tajnica sedita v preddverju blizu njihovih pisarn. Drugi zaposleni delajo v predelkih, ki so razporejeni v bližini pisarn. Delajo še v treh drugih prostorih, ki so po hodniku nekaj vrat naprej. Ti prostori so: računalniška projektirnica, preizkuševališče in prostor za popraviljanje in sestavljanje opreme. V stavbi je tudi več sejnih sob, ki pa si jih delijo še z drugimi skupinami. Zaposleni imajo svoj službeni vhod, obiskovalci pa morajo skozi glavni vhod mimo sprejemnega pulta, kjer je receptor za vso stavbo.

Prvi vtis obiskovalca, ki stopi v stavbo, je zelo podoben letališču. Le da namesto poletov najavljajo imena oseb, ki naj bi sprejeli telefonske klice. Zdi se, da si v posameznih dnevih take najave sledijo redno v pet- do desetminutnih presledkih, kakšne druge dneve pa so nekoliko redkejše.

Zbiranje podatkov

Eden od raziskovalcev je štirinajst tednov obiskoval to enoto v povprečju enkrat do dvakrat tedensko. Podatke je zbiral v glavnem z razgovori, delno pa tudi z opazovanjem. Razgovore z ljudmi iz poslovne enote bi lahko opisal kot enourne do dveurne nestrukturirane pogovore. Spraševal je, kolikor se je le dalo, nevsiljivo. Približno polovico časa razgovora si ni nič zapisal, v drugi polovici pa nekaj glavnih točk. Nikoli ni uporabljal magnetofona. Njegov zapis o razgovorih je običajno nastajal po spominu kako uro po njih. Kot opazovalec je spremljal tudi sestanke, med drugim sestanke med vodji in izvajalci uporabniških rešitev, sestanke prodajalcev in bil na delovni večerji med dvodnevno konferenco prodajnikov, ki jo organizirajo vsaki dve leti. Tudi med temi sestanki si ni ničesar neposredno zapisoval, ampak je dogajanje zapisal po spominu kako uro pozneje. Na podlagi analize zapisov dogodkov, mnenj, opažanj in drugega gradiva so bile izluščene glavne prvine delovanja posameznikov in skupin v poslovni enoti.

Zasnova študije

Za boljše razumevanje in vpogled v delo in nesoglasja v proučevani poslovni enoti bomo uporabili okvir moči in znanja, ki je bil predstavljen na začetku. Če povzamemo trditve študij, ki so jih v skupinah ali med njimi opravili drugi raziskovalci in ne samo Foucault, lahko vidimo, da

so imela nesoglasja pozitivne in negativne strani in jih lahko ocenimo kot pomembno gonilno silo v večini organizacij. Spori so očitno sestavni del okolja, v katerem se izoblikujejo, in zato na to okolje hkrati vplivajo in so pod njegovim vplivom. To se sklada s Foucaultovim (1980) mnenjem, vendar se zdi, da se Foucault še bolj poglobi v samo vsebino odnosov, življenja posameznikov, njihove razprave ter taktiko in mehanizme, ki jih uporabljajo, in s katerimi posamezniki postanejo nosilci kroga moči in znanja, ki je sam v sebi hierarhično razmerje z nesoglasjem kot svojim neločljivim sestavnim delom.

Opis ključnih prvin delovanja posameznikov obravnavane poslovne enote

Ključne osnovne sestavine, ki se nanašajo na proučevano enoto, so: razgovori o usmerjenosti h kupcem, usklajevanje in specializacija, razpršenost znanja, spori in trenja, določanje prednostnih nalog, stres in frustracije, poklicni odnosi, identiteta in osebnost, hierarhija in posredno poslovanje. V nadaljevanju so opisane vsaka posebej (primeri so navedeni v Prilogi).

Razgovori o usmerjenosti h kupcem

Usmerjenost h kupcem je izredno pomembna za vse v enoti, to je za vodje, inženirje in prodajalce. Ob zastavljenih ciljeh za zadovoljevanje kupcev ljudje v skupini čutijo, da bodo na koncu njihovo uspešnost merili po finančnih izidih, kot sta povečanje prodaje in dobiček, in tudi to sprejemajo kot cilje svoje skupine. Tesna povezanost s kupcem je način življenja za prodajalce, ki so nenehno v stiku s kupci. Na to gledajo predvsem kot na sodelovanje. Ljudje v skupini mislijo, da njihovo delo temelji le na potrebah kupcev. Z usmerjenostjo h kupcem pa je med inženirji povezana tudi skrb, kako ob vseh nalogah svojega inženirskega dela zagotoviti tudi to, da obdržijo kupce. Tudi inovacije nastajajo na podlagi posebnih potreb kupcev oz. zahtev trga.

Usklajevanje in specializacija

Zdi se, da je poleg vodstva, poslovne sekretarke in tajnice v organizaciji pet pomembnih skupin. Videti je, da se te skupine med seboj razlikujejo zlasti po glavni dejavnosti, ki jo opravljajo, saj so dokaj ozko specializirane. Najprej prodajalci poiščejo možne kupce in navežejo stike z njimi. Nato produktni inženirji izoblikujejo in razvijejo dele za končni izdelek. Tretja skupina so inženirji za uporabniške rešitve, ki te dele sestavijo (jih povežejo v končni izdelek) in pripravijo systemske načrte. Četrta skupina so laboratorijski tehniki, ki opravijo laboratorijske preizkuse, izvedejo

poskusni program delovanja in končno kontrolo (končne izdelke sestavijo, jih preizkusijo in ponovno razstavijo). Peti po vrsti pa so serviserji na terenu, ki obiskujejo kupce in servisirajo opremo. Ob vsem tem pa ta poslovna enota nima svoje lastne proizvodnje. Večino potrebnih delov kupuje pri osrednji proizvodni enoti matičnega multinacionalnega podjetja. Za nabave je odgovoren eden od vodstva, in sicer vodja oskrbe z materialom. Pri usklajevanju je vsak udeleženec prepričan, da je pomemben in odgovoren za neki del ali nalogo v procesu. Razporeditev nalog ni trdno določena, zlasti kadar se je treba s kupci še pogajati. Inženirji radi poudarjajo svoje vključevanje v delo s kupci in se vidijo tudi v vlogi prodajalca.

Razpršenost znanja

Glede na specializacijo je znanje praviloma razpršeno po vsej skupini. V letu pred raziskavo se je pomembno spremenil način dela prodajalcev. Pred tem je imel vsak prodajalec dodeljeno neko zemljepisno območje, zdaj pa so usmerjeni k posamezni skupini ali skupini izdelkov. Po tej spremembi bolje poznajo izdelek in trg in imajo boljši pregled. Zdi se, da prodajalci vodijo inovacije v poslovni enoti. Prodajalci so prepričani o uspehu. Zdi se, da so sposobni tudi sprejemati odločitve in da so zaradi svojega položaja in izkušenj nenadomestljivi. Nekateri prodajalci pa vendarle priznavajo pomembnost drugih sodelavcev v poslovni enoti.

Nesoglasja, spori in trenja

Trenja so v poslovni skupini kar nekako način življenja, najočitnejša pa so med prodajalci in inženirji. Eden od virov napetosti med prodajalci in inženirji so po mnenju enega od vodilnih inženirjev lažne obljube, ki jih prodajalci dajejo kupcem. Poleg napetosti med inženirji in prodajalci so napetosti tudi med samimi inženirji.

Določanje prednostnih nalog

Upravljanje časa je v skupini zelo pomembno, ker pogosto spreminjajo svoje časovne razporede in se stvari delajo ali razporejajo po prednosti. Najprej opravijo najpomembnejše naloge, ostro pa razpravljajo tudi o tem, čigava prednostna naloga je prednost tudi za druge. Vendar prednostni vrstni red določajo zahteve kupcev. Končno postane prednostno razporejanje tudi vprašanje vpliva. Prodajalci so tisti, ki v prvi vrsti poskušajo drugim vsiliti svojo prednostno razporeditev projektov in zlasti čas njihove izvedbe, pri tem pa uporabljajo različne metode prepričevanja, v katere včasih vključijo tudi direktorja in vodilne sodelavce poslovne enote.

Stres in frustracije

Vodje in prodajalci priznavajo, da je v enoti veliko stresa in trdega dela, vendar je zanje to način življenja v njej. Zlasti prodajalci menijo, da bi se morali ljudje na take razmere navaditi. Prodajalci in vodje so pod nekoliko drugačnim pritiskom kot inženirji. Vir stresa za vodje in prodajalce v enoti je lahko grožnja, da bi bili odpuščeni, če enota ne bo "dosegla načrtovane prodaje" na ravni podjetja. Razlogi za strese inženirjev so v nenehnem spreminjanju projektov, direktorju, vodjem in prodajalcem pa največ skrbi povzročajo podatki o doseženi prodaji.

Poklicni odnosi

Odnose v poslovni enoti bi lahko opisali kot poklicne, kar pomeni neosebne odnose z zadrževanimi čustvi in formalna medsebojna razmerja, daleč od prijateljstva.

Identiteta in osebnost

V poslovni enoti strogo ločujejo prepoznavne lastnosti (identiteto) prodajalca, ki visoko vrednoti prodajo in denar, ter prepoznavne lastnosti inženirja, ki ga zanimata predvsem inženirstvo in oprema. Osebna ustreznost je zelo pomembna za prodajalce, pa tudi za vodje. Zdi se, da se ljudje v poslovni enoti vsaj tiho zavedajo razlike med značilnimi lastnostmi prodajalcev in inženirjev.

Formalna in neformalna hierarhija ter posredno poslovanje

Poslovna enota ima formalno zgradbo. Na vrhu je direktor obravnavane poslovne enote, ki je član uprave poslovne skupine multinacionalnega podjetja. Poslovna enota je del te poslovne skupine. Na naslednji ravni pod direktorjem so štabne funkcije: vodja programa in trženja, vodja uporabniških rešitev, vodja oskrbe z materialom ter glavna poslovna sekretarka. Na naslednji ravni pod temi štabnimi funkcijami so tri skupine. Dve (prodajalci ter produktni inženirji in projektanti) sta podrejeni vodji programa in trženja, ena skupina (inženirji za uporabniške rešitve, serviserji in laboratorijski tehniki) pa je pod vodjem uporabniških rešitev. Prodajne cilje (obseg prodaje) za posameznega prodajalca določita vodja programa in trženja ter direktor poslovne enote. V nasprotju s formalno hierarhijo pa sta vodenje in upravljanje v poslovni enoti podobni bolj sploščni obliki organiziranosti. Zdi se, da so prodajalci na hierarhični lestvici višje, kot je mogoče razbrati iz organigrama.

Glavne ugotovitve in diskusija

Usmerjenost h kupcem kot razprava o moči/znanju

Če v skupini ljudi začneš razpravo o neki temi, s tem sprožiš njihovo razmišljanje o njej in v zvezi z njo. To je tako, kot bi postavil na oder sceno in dovolil igralcem, da na njem igrajo na podlagi njihovega zaznavanja o tem, kakšna naj bi bila predstava na takem odru. In ko se pridruži še več igralcev, postane igra, ki jo uprizarjajo, predvsem posledica njihovega medsebojnega delovanja. Kombinacije njihovega govorjenja, mimike, gibov in dejanj postajajo igra, ki določa prevladujoči ton, ki zasenči oder. Tema razprave, ideologija, formalni ustroj, vizija, vse to ni nič brez razprave, brez dejanj. Plakati podjetja so le zidne tapete, če o njih ni nobene razprave, če niso povezani s kakršnim koli delovanjem. Kadar pa imamo razpravo ali dejanja, se njihov pomen usidra v tako medsebojno vplivanje in delovanje, plakati pa so le še del odrske scene. Plakat z geslom: "Politika kakovosti: kakovost bomo določali po pogojih naših strank; izpolnjujte in presegajte pričakovanja kupcev!" je mogoče v organizaciji razlagati in se po njem ravnati na različne načine. Pomeni lahko, da je kupca "treba obdelati" s stališča prodajalcev, tako da ga prepričaš, da mu boš prodal kos opreme - in bo dal naročilo. Po drugi strani, s stališča inženirjev, pa to lahko pomeni, da bi moral stroj pravilno delovati. Razprave o usmerjenosti h kupcu, ki je skrb vseh ljudi v poslovni enoti, se prepletajo vse njihovo življenje v podjetju. Kupec je kot moda, v katero se oblači njihov jezik. To se vidi v njihovem obravnavanju pomembnih stvari v poslovni enoti kot "storitev za kupca" (kot je dejal laboratorijski tehnik) ali "zadovoljevanje kupca" (izraženo z besedami prodajalca), pa tudi v njihovem mišljenju, da jih vodijo potrebe kupcev (na primer inovacije zaradi zahtev kupcev). To je očitno tudi v njihovih razpravah o procesu usklajevanja (veriga od kupca do kupca), znanju (prodajalci kot razvijalci trga), sporih (prodajalci priganjajo inženirje, da izvedejo, kar so oni obljubili kupcem), določanju prednosti (prednostne naloge in cilji, kot jih zastavljajo zahteve kupcev) in odnosih v skupini (kupci imajo prednost pred notranjimi zadevami). Vodje uporabljajo jezik usmerjenosti h kupcu tudi kot pomemben izgovor ("zaradi tržnih zahtev"), če poslovna enota ne dosega ciljev prodaje in dobička, kot so jih zastavili v podjetju.

Pesem, ki jo neprestano poslušáš, ti ostane v ušesih. Ob nenehni melodiji usmeritve h kupcu so inženirji vedno pripravljene na sodelovanje s kupci. Zavzeto pojasnjujejo, kako hodijo skupaj s prodajalcem h kupcu (kot je povedal tehnik), ali skušajo vplivati na tehnične strokovnjake kupca (vodilni laboratorijski tehnik), ali obiskujejo kupce (inženir za uporabniške

rešitve), ali se peljejo h kupcu (višji inženir). Sodelovanje s kupcem je mit, ki ga inženirji skrbno varujejo, saj so dejansko precej odmaknjeni od kupcev, če jih primerjamo s prodajalci, za katere je tesno sodelovanje s kupci nekaj povsem naravnega, kar vsak dan počnejo. Prodajalci poznajo stranke in trge, medtem ko inženirji poznajo uporabniške rešitve, razvoj izdelkov, robote itd. Zaradi te neenakomerne razpršenosti znanja o kupcih se inženirji počutijo manj vredne od prodajalcev. To se lepo vidi pri uveljavljanju prednosti, ko prodajalci to dosegajo pod geslom prednostnih naročil kupcev, inženirji pa se s takim spreminjanjem prednostnega vrstnega reda tiho strinjajo. Izjemen odziv, ki pa ni tako neobičajen, se včasih pokaže v samozadovoljivi napovedi pridobljenega posla inženirja, ki se je vsaj za kratek čas vživel v značilne lastnosti prodajalca. Tak očiten primer je bilo na primer navdušenje in veselje tehnika, ko je pojasnjeval, da je dejansko sklenil posel s kupcem. Toda inženirju se še vedno zdi potrebno pojasniti, zakaj je obiskal kupca. Zaradi znanja. Prej omenjeni tehnik je poznal vse tehnične podrobnosti izdelka. Torej je za inženirja pomembno, da poudari svoje znanje in ga skuša izenačiti s prodajalčevim poznavanjem kupcev. V razpravah o usmerjenosti h kupcu pa so po orwellosko nekatera znanja bolj enaka kot druga, kar pomeni, da ima poznavanje kupcev večjo težo. Zdi se, da je v takem okolju moč prodajalcev še večja. To se kaže v samozavesti prodajalcev in je bilo najizrazitejše pri prodajalcu, ki je inženirjem kar grozil, da so lahko ob službo, če ne bodo upoštevali njegovih zahtev. Taka grožnja, čeprav je verjetna, je lahko tudi njegovo sredstvo za zmanjšanje lastnega stresa zaradi pritiska zahtevane prodaje in način, da krivdo za morebitno neizpolnitev načrtovanega obsega prodaje prevali na druge člane poslovne enote, to je na inženirje. S tem da kupcem obljubi kratke ali prekratke dobavne roke (6-8 tednov namesto običajnih 10-12 tednov), prodajalec izpolni svojo prodajno nalogo, odgovornost in pritisk pa prevali na inženirje. In kadar moč temelji bolj na kupcih kot na znanju, lahko to postane nekaj običajnega.

Na podlagi takega načina dela usmerjenost h kupcu v praksi ni idealna skrb za dejanske potrebe kupca. Izrodila se je v individualistično in materialistično iskanje lastnih koristi, pri čemer pomenijo kupci predvsem vir denarja. Prodajalcem, inženirjem in vodilnim v poslovni enoti je v resnici prav malo mar za njihove kupce. Dejansko skrbijo samo za svoje službe, ki jim zagotavljajo denar (prodajalci) oziroma inženirsko delo in denar (inženirji). Taka neosebna usmerjenost se kaže v poslovni enoti tudi v medsebojnih osebnih odnosih, ki so povezani z delom, so formalni in brez čustev, ter v komunikacijskem sistemu glasovne pošte, ki jim omogoča izbirati, koga bodo poklicali, kdaj ga bodo poklicali in kako -

da se lahko pripravijo in pretvarjajo osebno zavzetost. To morda za ZDA ni neobičajen način poslovanja. Morda prav zaradi tega skrbno varujejo dostop do svojih kupcev. Čim bolj si prizadevajo zmanjšati vsako motenje svojega sodelovanja s kupci. To potrjuje tudi dejstvo, da je vodja programa in trženja izrecno prepovedal raziskovalcu, da bi bil navzoč pri katerem koli razgovoru katerega koli člana enote s kakim kupcem.

Ljudje v organizaciji, v kateri se nenehno razpravlja o usmeritvi h kupcu, so vedno oprezni in pripravljeni na kupce. Še več, zelo skrbno tudi pazijo, kaj se v organizaciji v zvezi s kupci dogaja. V poslovni enoti se inženirji in prodajalci zavedajo svoje soodvisnosti v verigi od kupca do kupca. Vsak opravlja svoje naloge, hkrati pa spremlja dejavnosti drugih ljudi v enoti. Razprava postane mehanizem izostrenega nadzora. Ljudje v verigi so vidni zaradi svoje močne volje, da vedo čim več o zadevah, povezanih s kupci - v razpravi o usmerjenosti h kupcu pa je tako vse povezano s kupci. Tako spremljanje stanja in nadzor sta lepo vidna v pripombi višjega inženirja o prodajalcih, ki dajejo kupcem lažne obljube glede dobavnih rokov. Inženir približno ve, koliko časa je treba za izdelavo nekega dela opreme, ker ve, kaj delajo drugi inženirji in približno koliko časa bodo potrebovali, da bodo pripravili dele tega projekta; ne ve pa, kako bodo spremembe v prednostnem vrstnem redu vplivale na čas izdelave. To nejasnost skuša zmanjšati tako, da opravi delo drugega inženirja, ki gre na razgovore h kupcu, ta drugi inženir pa svojega dela ni dokumentiral. Zato inženir nima potrebnega vira za poznavanje projekta in je pod stresom. Razburjen je zaradi samega sebe (ker ne pozna podrobnosti projekta), zaradi drugega inženirja (ki ne dokumentira projektov), zaradi prodajalca (ki obljublja prekratke dobavne roke) in zaradi vodilnih (ki ničesar ne naredijo), vendar svoja čustva prikriva zaradi razprave o poklicnih odnosih v skupini. Ko opazuje druge, se tiho zaveda, da tudi njega podobno opazujejo drugi. Zato še bolj trdo dela in si še bolj prizadeva pridobiti znanje, ki ga potrebuje, da bo lahko prispeval svoj del k uspešnosti poslovne enote.

Boj za znanje

Čeprav je v poslovni enoti preglednost povečana, nekateri inženirji svojega inženirskega, projektnega ali produktnega znanja niso pripravljene deliti z drugimi, kot lepo kaže zadnji primer. Tako delajo zato, ker varujejo svoje znanje. Ne želijo se počutiti odvečne. Trdno tiščijo svoje mošnjičke neodvisnosti v obliki posebnega znanja in ponosni so na to, da vedo nekaj, česar drugi ne vedo. To se še posebej lepo vidi v laboratoriju, kjer ima samo vodilni laboratorijski tehnik posebno znanje o laboratoriju in robotih, ki v njem obratujejo. Nadzira sicer nekatere tehnike, ki delajo v laboratoriju,

toda ti ne ogrožajo njegovega položaja, saj so zaposleni za določen čas in se menjavajo približno vsaki dve leti. Najprej so ga pooblastili za vodenje laboratorija, zdaj pa nenehno dopolnjuje svoje posebno znanje in postaja vedno bolj nenadomestljiv. Razporeja dejavnosti v laboratoriju, ki je ozko grlo pri dokončanju projektov in je zato zelo pomembno za prodajalce, ki bi želeli skrajšati dobavne roke. Zaradi svoje moči lahko porine spore za laboratorijski čas nazaj prodajalcem, ki se lahko ponovno med seboj pogajajo o prednostnem vrstnem redu v laboratoriju, in to s pomočjo vodilnih ali pa tudi brez njih. Prodajalci, ki ne morejo vplivati na laboratorij, poskušajo več zvedeti o delu v njem (to se lepo vidi pri prodajalcu, ki gre pomagat v laboratorij), in poskušajo bolj pritiskati na inženirje. Inženirji čutijo pritisk, ki se izraža v sporih med prodajo in inženirstvom o spreminjanju prednostnega vrstnega reda. Prvič, prodajalci postavijo svoj prednostni vrstni red kot prednostne cilje kupcev, ki jih je v razpravah o usmerjenosti h kupcu mogoče razumeti kot dogme. Drugič, njihova moč se še poveča zaradi njihovega vedno večjega vedenja o izdelkih. To se jasno vidi v njihovi preusmeritvi z območne delitve trgov na delitev prodaje po skupinah izdelkov. Prav to, da so prodajalci postali izvedenci, je pogosta tema razgovorov v poslovnih enotah. Za inženirje pomeni to več dela zaradi povečanega obsega prodaje in števila projektov, večjo negotovost zaradi spreminjanja prednostnega vrstnega reda in ogrožanje njihovih niš izključnega znanja.

Hierarhija znanja

Razprava o znanju je dejansko razprava o moči. Je boj o izključnosti znanja in njegovem varovanju. Ljudje z znanjem (vedenjem), kot so na primer vodilni laboratorijski tehnik in prodajalci, so nedotakljivi, nenadomestljivi. Imajo moč, ki temelji na njihovem znanju. Zato so visoko v neformalni hierarhiji. A taka hierarhija ni stalnica. Premika se glede na potrebe po nišah znanja v verigi od kupca do kupca. To se vidi v izjavi enega od prodajalcev o razpadanju formalnega ustroja organizacije. Deli verige so napeti, borijo se za znanje, moč, pa vendarle ne morejo uspešno delovati eden brez drugega. Njihovo sobivanje je neizogibno. V svoji napetosti si prizadevajo doseči še več. To podžiga njihovo voljo po znanju. Vedno hitreje se trudijo pridobivati neenakomerno razporejeno znanje. To ohranja njihovo identiteto. Toda v razpravi, ki je usmerjena v kupce in znanje, je preglednost zelo dobra, niše znanja so le niše, majhni koščki v veliki sestavljanke, pa čeprav se zdijo za prepoznavnost posameznikov ogromni. Razprava je nadzorni mehanizem, za katerega so se razpravljavci sami odločili in ga tudi sami usmerjajo in izvajajo; ob tem pa postane tako

intenziven in celovit, da izvajalci pozabijo na postavljeno odrsko sceno.

Tudi če gre neformalna razčlenjenost organizacije svojo pot in ima svojo zgodovino razprav, ukrepanj in bojev, ki so segli globoko med posameznike, še vedno obstaja v organizaciji skupaj s formalno organiziranostjo, ki jo dopolnjuje. Vedno je nekdo, ki postavlja sceno, ki izbere ključne besede za razpravo, ki izbere celo sodelujoče. V poslovni enoti v tem podjetju je bila scena postavljena z vrha. Izbrana je bila tema usmerjenosti h kupcu in prav vseeno je, ali je ta izbira temeljila na modi, pritiskih s trga, dobro pretehtani presoji, intuiciji ali pobudah od spodaj. Izbrana je bila in natiskana (plakati) na ravni celega podjetja. Vodstvo poslovne enote je na začetku ali nekje vmes izbralo ustrezne osebe in se odločilo za spremembo v usmerjenosti prodajalcev. Toda ko je scena postavljena, gredo razprave o moči in znanju svojo pot.

Sklep

Nesoglasje je pomembna sestavina vsakdanjih odnosov med ljudmi. V organizacijah ga lahko opazujemo kot neizogiben del odnosov med močjo in znanjem, ki so po svojem bistvu hierarhični in so podlaga za neformalno hierarhijo. Ta raziskava skuša s primeri iz poslovne enote pokazati, da znanja posameznikov, nesoglasij in neformalne hierarhije v organizacijah pravzaprav ni mogoče ločevati. Zasidrani, zgrajeni in prenavljani so v razpravah in dejanjih posameznikov. Nesoglasja so še posebej pogosta med posamezniki, katerih osebne značilnosti temeljijo na različnih vlogah, kot so inženirji in prodajalci. Tak spor je dejansko boj za znanje, boj na podlagi znanja in boj za višje mesto na nestalni lestvici hierarhije.

Drug prispevek te raziskave pa je njena ugotovitev, da je usmerjenost h kupcu dejansko razprava o moči in znanju. V poslovnih raziskavah in praksi na široko poudarjajo pomembnost ciljev, kot sta zadovoljstvo kupcev in kakovost. V tej študiji pa usmeritev h kupcu ni prikazana kot izjava o poslanstvu ali kot vizija organizacije, ampak bolj kot vsakdanja razprava, v okviru katere se prepletajo še vse druge razprave. Gre za to, da za člane organizacije ni tako zelo pomembno, v katere s kupcem povezane dejavnosti se vključujejo in kako jih opravljajo, ampak bolj, kaj take dejavnosti (vsakega člana organizacije) pomenijo zanje – za nosilce teh dejavnosti in za nas opazovalce, in kako so povezane z drugimi razpravami, dejanji, mehanizmi in taktikami posameznikov. V bistvu je razprava o usmeritvi h kupcu kontrolni mehanizem, kajti v taki razpravi se vse nanaša na kupce in skoraj vse in vsakdo v organizaciji postane med posamezniki dobro viden. Vsi hočejo vsaj več vedeti, videti druge in njihove

dejavnosti kot sence v panoptikonu pri usmerjenosti h kupcu. Razpravo o znanju lahko razumemo kot neločljiv sestavni del take okvirne razprave, okvirna razprava pa pomeni tudi premike v pomenu, ki se pripisuje znanju. Moč se prerazporeja z najnižjih ravni, od posameznikov navzgor. Kadar proučujemo organizacije, ni dovolj poznati samo poslanstvo ali cilje podjetja. Pravi pomen bi morali zajemati iz krogov znanja, ki so po Foucaultovih besedah usidrani v neskončno majhnih mehanizmih in nešteti vprašanjih, v posameznikih, njihovih razpravah, dejanjih in mnenjih, procesih učenja in njihovem vsakdanjem življenju.

LITERATURA

- Burrell, Gibson (1988): *Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault*. *Organization Studies* 9(2): 221–235.
- Clegg, Stewart D. (1989): *Frameworks of Power*. London: Sage Publications.
- Dalton, M. (1959): *Men Who Manage*. New York: Wiley.
- Feldman, Steven P. (1997): *The Revolt Against Cultural Authority: Power/Knowledge as an Assumption in Organization Theory*. *Human Relations* 50(8): 937–955.
- Foucault, Michel (1980): *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972–1977*. New York: Pantheon Books.
- Goffman, Erving (1961): *Asylums*. New York: Doubleday, Anchor.
- Goodge, Peter (1978): *Intergroup Conflict: A Rethink*. *Human Relations* 6: 475–487.
- Huffman, Karen, Mark Vernoy, in Judith Vernoy (1994): *Psychology in Action*, 3rd Ed. New York: John Wiley & Sons.
- Jehn, Karen A. (1995): *A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict*. *Administrative Science Quarterly* 40: 256–282.
- Jehn, Karen A. (1997): *A Qualitative Analysis of Conflict: Types and Dimensions in Organizational Groups*, *Administrative Science Quarterly* 42: 530–557.
- Kanter, Rosabeth Moss (1984): *The Change Masters*. New York (NY): Touchstone (Simon & Schuster).
- Kurnik, Andrej. (1997): *Foucaultova politična imaginacija*. *Teorija in praksa* 34(6): 299–313.
- Levine, John M., in Richard L. Moreland (1995): *Group Processes*. V Tesser, Abraham (Ur.), *Advanced Social Psychology*, New York: McGraw-Hill, 419–466.
- Lofland, John, in Lyn H. Lofland. (1995): *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*, 3rd Ed. Belmont (CA): Wadsworth Publishing Company.
- Menon, Anil, Sundar G. Bharadway, in Roy Howell (1996): *The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships*. *Journal of the Academy of Marketing Science* 4: 299–313.
- Mueller, Frank (1994): *Teams between Hierarchy and Commitment: Change Strategies and the 'Internal Environment'*. *Journal of Management Studies* 31(3): 381–403.

Senge, Peter M. (1990): *The Fifth Discipline*. New York: Currency Doubleday.

Simmel, Georg (1968): *The Conflict in Modern Culture, and Other Essays*. New York: Teachers College Press.

Townley, Barbara (1993): Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resource Management. *Academy of Management Review* 18(3): 518-545.

Ključne prvine	Primeri
Razgovori o usmerjenosti h kupcem	<p>Vodja programa in trženja: glavna moč poslovne enote je njena "usmerjenost h kupcem". Laboratorijski tehnik: "najpomembnejše je ustreči kupcu". Prodajalec: "Predvsem je treba biti uspešen - to pa pomeni, zadovoljiti kupca. Torej naj bi se vsi trudili za uresničitev istega cilja." Gesla vidna tudi na plakatih na stenah njihovega delovnega okolja (v vseh prostorih podjetja) - okrožnice: "Politika kakovosti: kakovost bomo določali po meri naših strank; izpolnjujte in preseгаjte pričakovanja kupcev; obdržite vodilno vlogo na naših trgih z zanesljivimi in dobrimi izdelki, ki jih je lahko vzdrževati; zaposlene je treba usposabljanje za kakovost in proizvodnjo; izobraževanje in usposabljanje o osnovah zagotavljanja kakovosti."</p> <p>Inženir za uporabniške rešitve: "smo bolj usmerjeni v konkretne cilje kot v posamezne naloge. Najpomembnejši med temi cilji pa je dobaviti kupcu opremo in pri tem po možnosti ustvariti dobiček." Višji inženir: "Kartezični robot - idejo so prinesli ljudje s terena" (prodajalci). "Stranke so zahtevale avtomatizacijo". Inženir za uporabniške rešitve: "z razvojem nove opreme smo izpolnjevali zahteve naših kupcev."</p>
Usklajevanje in specializacija	<p>Inženir za uporabniške rešitve: "delitev nalog" je ena najpomembnejših stvari v enoti: "Dela ne bi bilo mogoče tako hitro opraviti, če naloge ne bi bile razdeljene. ... Projektant lahko na primer pripravi neko zasnovo že v eni uri, inženir konstruktor pa bi za isto nalogo porabil veliko več časa ... prodajalec pa morda sploh ne bi vedel, kako naj to nariše. ... Naloge se med seboj dopolnjujejo." Višji inženir za uporabniške rešitve: najpomembnejši je "potek projekta skozi skupino"; "skupina bi morala delovati kot stroj", v katerem ima "vsak svojo nalogo". Neki tehnik je bil na primer ves navdušen in vesel, ko je opisoval nedavni dogodek ob obisku pri kupcu. Šel je tja, "da bi pojasnil, kako stroj deluje..." - pa je kar "sklenil posel". V tem primeru je sicer prodajalec navezal stike s kupcem, ampak potem je "šel h kupcu kar on, ker pozna vse tehnične podrobnosti izdelka".</p>
Razpršenost znanja	<p>Vodilni laboratorijski tehnik: "imam izkušnje in znanje za delo v laboratoriju, ... kar nekaj vem o robotih, ... inženirji za uporabniške rešitve veliko vedo o opremi in možnostih njene uporabe, ... prodajalci pa poznajo trge".</p> <p>Na prodajni konferenci, ki jo organizirajo vsaki dve leti, je bilo mogoče ugotoviti, da prodajalci zelo veliko vedo o izdelku, za katerega naj bi ponujali oziroma predlagali uporabniške rešitve. Prodajalec: "prodajalci so dejansko razvijalci trga, saj na trgu iščejo nova možna področja uporabe".</p> <p>Prodajalec: "formalni organizacijski ustroj razpada... Nekdo na dnu piramide je enako pomemben kot nekdo z vrha. Tehnik je lahko enako pomemben kot vodja programa in trženja ali celo kot direktor. "</p>

<p>Nesoglasja, spori in trenja</p>	<p>Inženir za razvoj uporabniških rešitev: glavna težava je v tem, da "razpoložljive vire vlečejo v različne smeri"; trenja so tudi s prodajalci, ki "jih proizvodnja in njene težave ne zanimajo prav veliko, ... in njihovega zanesenjaštva ne zmanjšujejo nobene izkušnje". Vodja uporabniških rešitev: "včasih stvari ne naredijo v roku, tako da nekateri kupci naročene opreme ne dobijo pravočasno," ... program dela v skupini je časovno "zelo napet in včasih se stvari ne izidejo".</p>
<p>Določanje prednostnih nalog</p>	<p>Upravljanje časa je po mnenju inženirja za uporabniške rešitve v skupini zelo pomembno, ker "je časa vedno malo" in ker pogosto spreminjajo svoje časovne razporede. Stvari se delajo ali razporejajo po prednosti. V program dela jih "uvrščajo po prednostnem vrstnem redu", kar pomeni, da najprej opravijo najpomembnejše. Ostro pa razpravljajo tudi o tem, čigava prednostna naloga je prednost tudi za druge, kot je bilo mogoče razumeti višjega inženirja za uporabniške rešitve. Višji inženir je govoril o "bojnem načrtu", ki ga je treba "prilagajati".</p> <p>V svojem odnosu do kupcev, pa tudi do inženirjev, prodajalci izražajo potrebo, "da jih obdelajo". Prodajalec: "časovni potek projekta se določi ob upoštevanju časovnega načrta kupca in dobavnih rokov" (poslovne enote).</p>
<p>Stres in frustracije</p>	<p>Inženirji imajo občutek, da so premalo ozko usmerjeni, da je preveč nejasnosti in da imajo preveč dela. Inženirju za razvoj uporabniških rešitev se zdi njegovo delo včasih premalo uspešno, ker je "veliko dela", "premalo imajo ljudi" in zdi se mu, da je vse preveč stvari nedorečenih. Poudaril je, da pripravljajo "veliko inovacij ... in da te do določene mere morda celo prevladujejo". Po drugi strani pa je tako delo "zanimivo", saj delajo "nove stvari in rešujejo probleme". Videti je bilo, da je zelo zaskrbljen zaradi stresa in opozoril je na težavo, da jih "vlečejo na različne konce, ... ljudje pa bi radi delali bolj ozko usmerjeno". Tudi eden od tehnikov je potožil, da se "toliko stvari dogaja ... stalno prihaja kaj novega ... in tako delo je lahko stresno". Življenje v poslovni enoti sta neki tehnik in vodja uporabniških rešitev opisala kot "hektično". Vodja programa in trženja je poudaril, da je težava v tem, da hitro rastejo in nimajo dovolj prostora in da jim manjka tudi tehnikov, da bi lahko opravili vse naloge.</p> <p>Prodajalec: "je tudi veliko stresa, ampak treba se ga je navaditi obvladovati". Prodajalec: "težave so zaradi hitre rasti ... ljudje nimajo veliko časa ... skupina je dinamična in to lahko povzroča frustracije ... toda ljudje se morajo temu prilagoditi ... če se ne morejo, lahko grejo".</p>
<p>Poklicni odnosi</p>	<p>Tehnik: "odnosi v enoti so zelo dobri, ... profesionalni, ... nihče na nikogar ne vpije, pa čeprav morajo delati zelo hitro in se v delu včasih kar dušijo". Vodja programa in trženja je poudaril, da je kupec pomembnejši od njihovih notranjih zadev".</p>

	<p>Po izkušnjah raziskovalca je tudi njihov sistem za navezovanje stikov z zunanjim svetom, to je sistem glasovne pošte, lep primer poklicnih medsebojnih odnosov namesto bolj osebnega stika z ljudmi. Kadar kdo pokliče v enoto, mora pustiti sporočilo za iskano osebo, ki potem na klic odgovori, včasih pa tudi ne.</p>
Identiteta in osebnost	<p>Za prodajalca osebno je v enoti najpomembnejša prodaja, temu po pomembnosti sledi uspešno sodelovanje z ljudmi, nato pa še sporazumevanje. "Vse to označuje uspešnega prodajalca." V medčloveških odnosih je zagovornik "kompromisov in dobrega razumevanja drugih". Eden od prodajalcev je dejal: "Prvo merilo uspešnosti za vse so dolarji realizirane prodaje." Inženir za razvoj uporabniških rešitev se je spominjal, da je pred približno desetimi leti zamenjal svoje inženirsko delo v podjetju za delovno mesto prodajalca. A to mu ni bilo preveč všeč in vrnil se je na delovno mesto inženirja. Dejal je: "To delo se ni ujemalo z mojo osebnostjo ... Ves čas sem bil sam, v avtu, potem pa sem se pogovarjal s kupci ... toliko je bilo nejasnosti in nedorečenosti." Zanj osebno so zelo pomembni ljudje. Rad dela skupaj z drugimi ljudmi. Višji inženir je veliko časa porabil za pojasnjevanje svojega dela. Ni govoril o ljudeh, ampak o "novem razvoju izdelkov", "avtomatizaciji", "uporabniških rešitvah" in posebnih izdelkih (opremi). Po njegovem mnenju je v poslovni enoti najpomembnejše inženirstvo. Vse druge dejavnosti so pomožne." Prodajalec je poudaril, da imajo v poslovni enoti "različne osebnosti in ljudje bi to morali znati sprejeti." Vodja programa in trženja: "človek se mora prilagoditi".</p>
Formalna in neformalna hierarhija ter posredno poslovodenje	<p>Prodajalec: "organizacijska zgradba podjetja je še vedno del hierarhije. Ne moreš na primer dobiti sobe z dvema oknom, če nisi podpredsednik družbe."</p> <p>Na prodajni konferenci so prodajalci pregledali glavne kupce in dobavitelje in predlagali prihodnje usmeritve. Ko je bil direktor enote med prodajno konferenco v dvorani, si je vzel za razpravo nekoliko več časa kot drugi. Toda na podlagi njegovih razprav niso bili v dvorani sprejeti nobeni sklepi. Čeprav je direktor enote formalno na čelu poslovne enote, je dejansko za življenje v njej dokaj nepomemben. Prodajalci in inženirji so z njim le redko v stiku. Zdi se, da enoto "upravljajo", kot je pripomnil vodja uporabniških rešitev, trije ljudje: vodja programa in trženja, on in glavna poslovna tajnica. Direktorju poslovne enote dajejo veliko "povratnih informacij", on pa jim jih ne pošilja veliko. Pušča jim proste roke.</p> <p>Vodja programa in trženja je poudaril, da pravzaprav nimajo hierarhije. Vsi so usmerjeni k skupnemu cilju. Na tedenskih sestankih vodstva (nosilcev štabnih funkcij) pregledajo projekte in se odločijo, kaj je treba storiti ali kaj bi bilo treba storiti bolje. Prednost enote vidi v njeni usmerjenosti h kupcem, njena slabost pa je, da ljudi ne nagrajuje dovolj za njihov prispevek. Na sestankih vodstva se očitno osredoto-</p>

	<p>čajo zlasti na izjeme – na projekte, ki se ne izvajajo, kot je bilo načrtovano. Zdi se, da se na teh sestankih ne odločajo, kaj storiti, ampak samo ugotovijo, da je treba na to opozoriti osebo, ki je za projekt odgovorna, če to tako ni eden od udeležencev sestanka. Ne le da je direktor poslovne enote odmaknjen in njegovo vodenje posredno, ampak tudi odnosi med vodilnimi in drugimi uslužbenci očitno niso strogo hierarhično urejeni.</p> <p>Prodajalec: “usklajevanje v enoti” skrbijo prodajalci, to je “strokovnjaki za razvoj trga”, ki delujejo kot “usmerjevalci prometa”, saj imajo oni prve stike s kupci. Na inženirje poskuša vplivati najprej bolj izbrano (“ves prijazen je”). Če pa tako ne gre, “jim včasih zagrozi, da bodo izgubili službo”.</p>
--	--