

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Gea Verderber
Nina Zupančič**

**Konflikti in zaupanje v organizaciji–
študije primerov**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Gea Verderber
Nina Zupančič**

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

**Konflikti in zaupanje v organizaciji–
študije primerov**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Zahvala

Zahvaljujeva se vsem trem respondentom, ki so žrtvovali svoj čas in tako omogočili nastanek empiričnega dela najine diplome. Prav tako sva hvaležni za potrpežljivost s strani najinih najbližjih, zahvaljujeva pa se tudi administraciji Fakultete za družbene vede, ki nama je omogočila, da sva večletno timsko delo lahko nadaljevali tudi pri pisanju diplomskega dela.

Konflikti in zaupanje v organizaciji – študije primerov

V najinem diplomskem delu analizirava tri empirične primere s pomočjo kontingenčne teorije. Natančneje gre za teorijo Henryja Mintzberga o petih osnovnih organizacijskih strukturah. Raziskovalno vprašanje se nanaša na to, ali je katera izmed teh struktur bolj nagnjena h konfliktom oziroma zaupanju kot druge. Prvi obravnavani primer je podjetje Renault Nissan Slovenija d.o.o., v katerem proučujeva predvsem zaposlene v podpornem osebju. Podjetje opredeliva kot strojno birokracijo z določenimi značilnostmi profesionalne birokracije. Veliko stopnjo zaupanja pripiševa visoki stopnji avtonomije, ki jo imajo zaposleni v podpornem osebju. Drugi empirični primer predstavlja manjša prevajalska agencija, ki jo identificirava kot enostavno strukturo. Delovno okolje v tem podjetju je zaznamovano z organizacijskimi konflikti, katerih vzrok je centralizacija moči in neposredni nadzor. Tretji primer pa je organizacija X, ki jo najprej obravnavava v zgodnji fazi in jo prepozna kot adhokracijo, za katero je značilna visoka stopnja zaupanja. Nato pa podjetje X preučujeva še po prevzemu s strani multinacionalne korporacije. V tem obdobju pridobi nekatere značilnosti enostavne strukture in pojavi se organizacijski konflikt. V najinih konkretnih primerih tako ugotoviva, da so organizacije, ki imajo značilnosti enostavne strukture, bolj nagnjene h konfliktom kot adhokracije ter strojne in profesionalne birokracije.

Ključne besede: kontingenčna teorija, organizacijska struktura, organizacijski konflikt, zaupanje v organizaciji.

Organizational conflict and trust – case studies

In our diploma we use contingency theory in order to analyze three empirical cases. We decided to study Henry Mintzberg's theory of five basic organizational structures. Our research question is whether there is a structure which is more inclined to organizational conflicts or trust than others. Our first empirical case is Renault Nissan Slovenija d.o.o. in which we analyze employees within support staff. We define this organization as machine bureaucracy with certain characteristics of professional bureaucracy. In our opinion the high degree of trust is a result of the fact that the employees in support staff possess great amount of autonomy. The second case we analyze is a small translation agency which can be identified as simple structure. This company is ridden with conflict which is a result of centralization of power and direct supervision. Third case we study is organization X which has in the early stage of its development characteristics of adhocracy. It is typical for this organizational structure that it has a high degree of trust. Furthermore we analyze organization X after a takeover by a large multinational corporation. In this period the company acquires some characteristics of simple structure and organizational conflict emerges. In the empirical part of our diploma we come to a conclusion that organizations with characteristics of simple structure have greater tendency to organizational conflict than structures such as: adhocracy, machine and professional bureaucracy.

Key words: contingency theory, organizational structure, organizational conflict, organizational trust.

KAZALO

1 UVOD.....	6
2 KONCEPTUALNI OKVIR.....	8
2.1 Enostavna struktura.....	9
2.2 Mehanska (strojna) birokracija.....	10
2.3 Profesionalna birokracija.....	11
2.4 Oddelčna (divizijska) oblika.....	12
2.5 Adhokracija.....	13
2.6 Organizacijski konflikt.....	14
2.7 Zaupanje.....	15
3 RENAULT: NEKONFLIKTNOST STROJNE IN PROFESIONALNE BIROKRACIJE?.....	16
4 ORGANIZACIJA X PRED PREVZEMOM : NEKONFLIKTNOST ADHOKRACIJE?.....	19
5 PREVAJALSKA AGENCIJA IN ORGANIZACIJA X PO PREVZEMU: KONFLIKTNOST IN (NE)Zaupanje ZNOTRAJ ENOSTAVNE STRUKTURE?.....	23
6 SKLEP.....	31
7 LITERATURA.....	34
8 PRILOGE.....	35
Priloga A: Intervju z respondentko A.....	35
Priloga B: Intervju z respondentom B.....	41
Priloga C: Intervju z respondentom C.....	43

1 UVOD

Če na začetku utemeljiva izbiro naslova najinega diplomskega dela, naj poveva, da sva se odločili, da bova izhajali iz izpitne naloge, ki sva jo skupaj izdelali pri predmetu Konflikti in zaupanje v organizaciji. Omenjena naloga se nama je zdela dobro izhodišče za nadaljnji študij, zato sva se odločili, da temo razširiva in nadgradiva s študijo dodatne organizacije.

Delovne organizacije sva izbrali glede na stopnjo konfliktnosti in zaupanja v le-teh. Tako sva na eni strani za prvi družboslovni intervju izbrali respondentko A, ker je v svoji karieri zamenjala že številne delovne organizacije ter ima tako bogate delovne izkušnje, na drugi strani pa respondenta B in C, ki sta šele na začetku svoje delovne kariere. Kljub svoji mladosti pa sta že v svoji prvi delovni organizaciji izkusila konfliktnost delovnega okolja. V primeru respondentke A sva se osredotočili na delovno organizacijo, v kateri je bila ta najdlje zaposlena. Gre za podjetje Renault Nissan Slovenija d.o.o., ki je že dolgo na trgu, zaradi njegove velikosti delo pa v njem poteka na rutiniziran in standardiziran način. Delovno okolje tu večinoma ni zaznamovano s konflikti. Na drugi strani pa sva proučevali podjetje, v katerem je respondentka A zaposlena sedaj. Slednje se nama je zdelo še posebej primerno za natančnejše proučevanje zaradi visoke stopnje konfliktnosti. Če organizacijo na kratko opiševa, gre za prevajalsko agencijo v stabilnem okolju, ki ima zaradi sodelovanja z Evropsko komisijo zagotovljen določen obseg dela. Tudi sicer zaradi širjenja EU prevajalstvo predstavlja tržno nišo. Zaposlitev v tovrstni organizaciji tako posamezniku nudi določeno stopnjo stabilnosti zaposlitve, respondentka A je namreč zaposlena za nedoločen čas. Razlog za konflikte v organizaciji je predvsem v samem ustanovitelju, ki je ne samo direktor podjetja, temveč je tudi strokovnjak na področju temeljne dejavnosti, kar mu omogoča nenehen nadzor nad podrejenimi. Tretji primer v empiričnem delu najine diplomske naloge pa je delovna organizacija respondentov B in C (v nadaljevanju organizacija X), ki sva jo izbrali na podlagi razlik s prejšnjima dvema primeroma. Gre namreč za prvo spletno trgovino rabljenega asortimana v Sloveniji. Glede na to, da je v zadnjem času prišlo do razmaha prodaje prek spleta, je okolje organizacije X iz dneva v dan bolj dinamično. Pojavlja se konkurenca predvsem na področju rabljenih avtomobilov in nepremičnin. Poleg tega je podjetje X pred kratkim prevzela mednarodna korporacija, kar je povzročilo prihod nove direktorice, delno spremembo organizacijske strukture ter posledično razmah konflikta med novo vodjo in zaposlenimi, ki so bili v podjetju že od samega začetka.

Navedene tri primere bova analizirali s pomočjo kontingenčne teorije, natančnejše teorije Henryja Mintzberga, ki je opredeljena v njegovem delu z naslovom »The Structuring of Organizations«. V slednjem opredeli pet tipov organizacijskih struktur, ki se oblikujejo glede na samo okolje organizacije ter druge situacijske faktorje. Tako bova vsako od najinih treh obravnavanih organizacij poskušali opredeliti kot eno od organizacijskih struktur, opredeljenih s strani Mintzberga. Raziskovalno vprašanje se bo nanašalo na to, ali je kateri izmed tipov organizacij po Mintzbergu bolj nagnjen h konfliktom oziroma zaupanju kot drugi. Pri tem želiva poudariti, da bo ključni namen najinega diplomskega dela natančnejša obravnava Mintzbergove teorije, poskušali bova namreč ugotoviti, če njegovi teoretski koncepti držijo tudi v najinih treh študijah primera.

Najin empirični del bo temeljil na treh družboslovnih intervjujih, katerih povzetke dodajava v prilogi. Izpostavili bi, da sva intervju z respondentko A opravili v okviru predmeta Konflikti in zaupanje, posledično je bil vprašalnik prilagojen potrebam tega predmeta. Družboslovna intervjuja z respondentoma B in C pa sva opravili na način, ki zadovoljuje potrebe najinega diplomskega dela. Tako sva za intervju z respondentom B prilagodili vprašalnik, ki je bil uporabljen za intervjuvanko A, vprašanja so se osredotočila predvsem na stopnjo konfliktnosti v njegovi delovni organizaciji. Respondenta C sva vključili v najin empirični del zaradi potrebe natančnejših informacijah glede samega razvoja podjetja X. Zaradi lažjega razumevanja sva se odločili, da intervju preoblikujeva v kronološko predstavitev razvoja podjetja X, ki jo prilagava na koncu diplomskega dela.

2 KONCEPTUALNI OKVIR

Kontingenčna teorija zagovarja idejo, da so organizacije odprti sistemi, za katere je značilno, da ne obstaja en sam najboljši način njihovega organiziranja. Naloga managementa je zagotavljanje ujemanja notranje strukture in okolja organizacije, tako različni tipi organizacij ustrezajo različnim tipom okolja. Učinkovitost organizacije (ali je učinkovitejša mehanična ali organska struktura) je odvisna od ravnovesja med okoljem ter organizacijsko strategijo, strukturo, tehnologijo in potrebami zaposlenih. (Stanojević 2009) Kontingenčna teorija tako išče pogoje (t.i. kontingenčne faktorje), ki določajo, zakaj se organizacija odloči za tako strukturo, kot jo ima. Mintzberg te faktorje razdeli v štiri skupine: starost in velikost organizacije, tehnični sistem, ki ga uporablja v operativnem jedru, organizacijsko okolje in odnose moči. Trdi, da je učinkovitost organizacije odvisna od ujemanja njene strukture s temi kontingenčnimi faktorji. (Mintzberg 1979, 215–219)

Mintzbergova teorijo o strukturiranju organizacij, ki jo bova uporabili za rešitev najinega raziskovalnega vprašanja spada v sklop kontingenčne teorije. Ta avtor pravi, da je vsaka organizacijska aktivnost sestavljena iz delitve dela na različne naloge ter koordinacije teh nalog. Struktura organizacije pa je vsota načinov, na katere je v določeni organizaciji delo razdeljeno na različne naloge ter koordinirano. Mintzberg opredeli pet osnovnih koordinacijskih mehanizmov: medsebojno prilagajanje, neposredni nadzor, standardizacija delovnega procesa, standardizacija rezultata ter standardizacija kompetenc. (Stanojević 2009) Po Mintzbergu so organizacije sestavljene iz petih osnovnih delov. Operativno jedro je tisto, v katerem zaposleni opravljajo temeljno dejavnost podjetja in vse naloge povezane s proizvodnjo osnovne dobrine ali storitve. Administrativni del organizacije sestavljajo managerji in analitiki. Natančneje so managerji prisotni v dveh organizacijskih delih, tisti v samem vrhu hierarhije tvorijo strateški vrh, managerji, ki povezujejo operativno jedro s strateškim vrhom pa sodijo v srednji management. Eden osnovnih organizacijskih delov po Mintzbergu je tudi tehnostuktura, v kateri analitiki vzpostavljajo sistem za standardizacijo dela drugih. Peti ključni del pa predstavlja podporno osebje, ki opravlja podporne delovne naloge, ki omogočajo nemoteno dejavnost v operativnem jedru. (Mintzberg 1979, 19) V nadaljevanju bova na kratko obravnavali vsakega od petih osnovnih tipov organizacij po Mintzbergu ter koncepta organizacijskega konflikta in zaupanja.

2.1 Enostavna struktura

Ta organizacijska struktura ima po Mintzbergu malo zaposlenih v tehnostrukturi oziroma tega dela organizacije sploh nima, malo pa je tudi zaposlenih v podpornem osebju. Značilna je majhna delitev dela, minimalna diferenciacija med organizacijskimi enotami in majhna vodstvena hierarhija. Vedenje v večji meri ni formalizirano, poleg tega v tovrstnih organizacijah redko uporabljajo načrtovanje in usposabljanje. Gre v prvi vrsti za organsko strukturo. Osnovni koordinacijski mehanizem je neposredni nadzor, moč za sprejemanje vseh pomembnih odločitev pa je centralizirana v rokah vodje. Tako se strateški vrh kaže kot bistven del enostavne strukture, pogosto ga sestavlja le ena oseba, pod njim pa je zgolj organsko operativno jedro. Strateške, administrativne in operativne odločitve se zlahka koordinira, saj jih sprejema le en posameznik v organizaciji. Centralizacija v enostavni strukturi ima pomembno posledico, in sicer zagotavlja, da strateška reakcija organizacije vsebuje celotno znanje operativnega jedra. Za to organizacijsko strukturo je značilen širok razpon nadzora s strateškega vrha in nepomembnost linijskih managerjev, poleg tega jo zaznamuje močna potreba vodje po moči. (Mintzberg 1979, 305–311)

Okolje enostavne strukture je lahko obenem enostavno in dinamično. Enostavno okolje je lahko razumljivo enemu posamezniku in tako omogoča centralizacijo procesa odločanja, dinamično okolje pa že samo po sebi zahteva organsko strukturo, ki ne koordinira svojega dela prek standardizacije. Za enostavno strukturo je značilen nesofisticiran tehnični sistem; to organizacijsko strukturo prevzemajo predvsem nove organizacije, številna majhna podjetja pa jo obdržijo tudi za daljše obdobje. Pogosto enostavno strukturo prevzamejo »krizne organizacije«, ki jih izjemno sovražno okolje sili v centralizacijo. Posebni različici te organizacijske strukture sta avtorska organizacija, v kateri vodja svojo moč vsili, in karizmatična organizacija. V slednji vodja pridobi moč, ker mu jo njegovi privrženci sami od sebe priznavajo. (Mintzberg 1979, 308–309)

Zaradi širjenja demokratičnih načel je enostavna struktura v sodobnih družbah vedno bolj nezaželena, saj predstavlja »lastnino enega posameznika«. (Mintzberg 1979, 313)

2.2 Mehanska (strojna) birokracija

Za to organizacijsko strukturo so značilne visoko specializirane, rutinske naloge, formalizirani postopki dela v operativnem jedru, veliko število pravil ter formalna komunikacija. Operativne naloge so preproste in ponovljive ter običajno zahtevajo minimalno stopnjo znanja in usposabljanja. Osnovni koordinacijski mehanizem predstavlja standardizacija delovnega procesa, delovne naloge so ozko definirane. Ena osnovnih nalog srednjega managementa je reševanje konfliktov med delavci v operativnem jedru, ki izhajajo iz te vrste standardizacije. Reševanje poteka preko neposrednega nadzora nad delavci. (Mintzberg 1979, 315–316)

Strojna birokracija vsebuje vseh pet organizacijskih delov po Mintzbergu, gre za veliko operativno jedro, tehnostruktura in podporno osebje pa se osredotočajo na delovne naloge, ki omogočajo osnovno dejavnost podjetja. Tehnostruktura se zaradi standardizacije delovnega procesa kaže kot bistveni del, saj jo sestavljajo analitiki, ki pravzaprav postavljajo sistem standardizacije delovnega procesa. Pravila pa ne vladajo le v operativnem jedru, temveč prežemajo celotno organizacijo, formalna komunikacija je zaželen na vseh ravneh, proces odločanja pa je centraliziran in poteka po poti formalne avtoritete. Značilna je dobro razdelana administrativna struktura z ostro ločnico med linijskim managementom in delavci. (Mintzberg 1979, 315–325)

Mintzberg pravi, da gre v primeru strojne birokracije za organizacije, ki so dobesedno obsedene z nadzorom. Večina truda je usmerjenega v preprečevanje kakršnih koli negotovosti, da lahko birokratski stroj nemoteno deluje. Iz zgoraj naštetih lastnosti te organizacijske strukture izhaja, da je prežeta s konflikti, ki se jih rešuje prek direktne kontrole. Precejšen del delovnika tako top management nameni nadzoru. Proces oblikovanja strategije je v pristojnosti managerjev, velik poudarek pa je na načrtovanju delovnega procesa. (Mintzberg 1979, 320–323)

Gre za organizacijsko strukturo, ki je značilna za enostavna in stabilna okolja ter zrele organizacije, ki so dovolj velike, da njihovo operativno delo zahteva standardizacijo. Za te organizacije je običajen tudi nadzor od zunaj ter dobro razdelan tehnični sistem, ki omogoča standardizacijo delovnega procesa. (Mintzberg 1979, 325–331)

2.3 Profesionalna birokracija

Ta organizacijska struktura kot osnovni koordinacijski mehanizem uporablja standardizacijo veščin oziroma kompetenc. V operativnem jedru zaposluje visoko usposobljene strokovnjake in jim daje precejšnjo stopnjo nadzora nad njihovim delom. Za omenjeno obliko standardizacije je značilno, da se standardi pretežno oblikujejo zunaj organizacijske strukture. Formirajo se v združenjih, ki jih sestavljajo strokovnjaki s svojimi kolegi iz drugih profesionalnih birokracij. (Mintzberg 1979, 348–352)

V profesionalni birokraciji obstaja sklop znanj in veščin strokovnjakov, ki »čakajo, da bodo uporabljene« (standardni programi) in so aplicirane na vnaprej določene možne situacije, ki so tudi standardizirane. Strokovnjaki v operativnem jedru imajo tako dve bistveni nalogi, in sicer kategorizacijo potreb stranke za določitev tega, kateri standardni program naj se uporabi ter samo aplikacijo tega programa. Operativno jedro predstavlja ključni del profesionalne birokracije, edini drugi del, ki je v celoti razvit, je podporno osebje, ki pa se pretežno osredotoča na omogočanje osnovne dejavnosti v operativnem jedru. Gre za organizacijsko strukturo, ki je decentralizirana tako na vertikalni kot horizontalni ravni. Ekspertna moč strokovnjakov izhaja iz dejstva, da je njihovo delo preveč kompleksno, da bi ga managerji lahko nadzorovali, analitiki pa ne morejo standardizirati delovnega procesa. Strokovnjaki v profesionalni birokraciji nimajo le kontrole nad lastnim delom, temveč lahko vplivajo tudi na administrativne odločitve glede svojega dela. V primerjavi z enostavno strukturo in strojno birokracijo, imajo direktorji v tej organizacijski strukturi občutno manj moči, kar se kaže tudi v dejstvu, da so organizacijske strategije v bistvu individualne strategije strokovnjakov oziroma strategije profesionalnih združenj. (Mintzberg 1979, 352–364)

Okolje profesionalne birokracije mora biti hkrati kompleksno in stabilno, in sicer dovolj kompleksno, da zahteva uporabo posebnih postopkov, ki se jih je mogoče naučiti le s formalnim usposabljanjem, ter na drugi strani dovolj stabilno, da je ta znanja in veščine mogoče standardizirati. Značilen je tudi nesofisticiran tehnični sistem. (Mintzberg 1979, 366–367) Profesionalna birokracija daje moč neposredno svojim delavcem – strokovnjakom in jim tako zagotavlja veliko mero avtonomije. Hkrati pa lahko ta avtonomija predstavlja tudi grožnjo za organizacijo, saj lahko strokovnjaki zaradi svoje moči hitro pozabijo na potrebe svojih strank ali celo potrebe celotne organizacije. (Mintzberg 1979, 371–374)

2.4 Oddelčna (divizijska) oblika

Za oddelčno obliko je značilna vrsta kvazi-avtonomnih enot, ki so skupaj povezane preko centralne administrativne strukture v strateškem vrhu. Gre za enote v srednji liniji organizacije (srednji management), ki jih Mintzberg poimenuje divizije. Srednji management tako predstavlja osnovni del te organizacijske strukture, linijske vodje v njem pa zaznamuje potreba po moči. Vsaka od teh divizij vsebuje svoj oddelek za nabavo, proizvodnjo, trženje,... Tako so enote najmanj medsebojno odvisne, oblikovane pa so pod okriljem strateškega vrha, ki ima širok razpon nadzora. V primeru oddelčne oblike govorimo o omejeni vertikalni decentralizaciji, saj je vsaki diviziji dodeljena moč, ki jo ta potrebuje za sprejemanje odločitev, omejena pa je, ker gre za delegiranje odločitev iz strateškega vrha k maloštevilnim managerjem, ki vodijo divizije. Strateški vrh dopušča divizijam skoraj popolno avtonomijo procesa odločanja, zatem pa nadzoruje rezultate teh odločitev. Gre za sistem nadzora rezultatov, standardizacijo rezultata pa tako predstavlja osnovni koordinacijski mehanizem oddelčne oblike. (Mintzberg 1979, 380–385)

Oddelčna oblika je najbolj učinkovita, če so njene divizije strukturirane kot strojne (mehanske) birokracije, vsako izmed njih pa se obravnava kot samostojno enoto z lastnimi cilji. Značilna je ostra delitev dela med strateškim vrhom in divizijami, komunikacija na vertikalni ravni je pretežno formalna, in sicer zajema predvsem sporočanje standardov glede outputov v smeri navzdol ter v obratni smeri posredovanje rezultatov. Preveč znanja v strateškem vrhu lahko pomeni vmešavanje v avtonomnost odločanja divizij. V rokah strateškega vrha pa ostajajo naslednje odločitve: oblikovanje celovite strategije glede samih produktov in trga, razporejanje finančnih sredstev, oblikovanje sistema nadzora nad rezultati, nameščanje managerjev v divizijah,... (Mintzberg 1979, 385–392)

Eden od kontingenčnih faktorjev, ki zaznamujejo oddelčno obliko, je enostavno, stabilno okolje, za katerega pa je značilna horizontalna raznovrstnost produktov oziroma storitev. To zahteva oblikovanje različnih enot, med katerimi se vsaka ukvarja s svojim tržnim segmentom. Poleg tega je oddelčna oblika možna le, če je tehnični sistem v podjetju mogoče razdeliti na posamezne segmente, po enega za vsako divizijo. Predvsem večje, zrele organizacije so tiste, ki so nagnjene k tej obliki. (Mintzberg 1979, 393–401)

2.5 Adhokracija

Za adhokracijo je značilna visoko organska struktura z nizko stopnjo formalizacije vedenja in visoko stopnjo horizontalne specializacije dela, ki temelji na usposabljanju. Ta struktura teži k povezovanju strokovnjakov v funkcionalne enote za potrebe vzdrževanja na eni strani ter na drugi strani k oblikovanju tržno usmerjenih projektnih timov za opravljanje osnovne dejavnosti podjetja. Adhokracija tako uporablja t.i. matrično strukturo, ki združuje funkcionalno ali oddelčno obliko s strukturo projektnih timov. Podporno osebje igra ključno vlogo v tej organizacijski strukturi. Osnovni koordinacijski mehanizem je medsebojno prilagajanje, ki izhaja iz vezi sodelovanja oziroma prijateljskih vezi, ki zaznamujejo adhokracijo. (Mintzberg 1979, 435)

Adhokracijo je značilna za organizacije, ki inovirajo ter delujejo v dinamičnih in kompleksnih okoljih. Posledično ne morejo koordinirati svojega dela prek kakršne koli oblike standardizacije. Obravnavana organizacijska struktura se pojavlja predvsem v organizacijah, ki so šele v začetni fazi razvoja in imajo visoko razvit tehnični sistem. V tovrstnih organizacijah se ne uporablja klasičnih principov upravljanja, moč imajo v rokah strokovnjaki, ki so pridobili svoje znanje in sposobnosti s strokovnimi usposabljanji. Selektivna decentralizacija v adhokraciji obstaja tako na horizontalni kot na vertikalni ravni. Proces odločanja je razdeljen med managerje in ostale zaposlene na vseh hierarhičnih ravneh glede na samo naravo odločitve, ki jo je potrebno sprejeti. Managerji so eni izmed članov projektnega tima s posebno odgovornostjo koordinacije med člani in spremljanja poteka projektov. Proces oblikovanja strategije v adhokraciji ni jasno lociran v strateškem vrhu ali katerem drugem delu organizacije. (Mintzberg 1979, 432–458)

Adhokracijo Mintzberg razdeli na dva različna tipa, in sicer operativno in administrativno adhokracijo. Prva inovira in rešuje probleme neposredno v prid svojim strankam, administrativni in operativni del pa združujeta svoje napore za doseg skupnega cilja. Administrativna adhokracija pa se na drugi strani loteva projektov za zadovoljevanje lastnih potreb, zanjo je značilna ostra delitev med administrativnim delom organizacije in njenim operativnim jedrom. Slednje je ločeno od ostale organizacije. Administrativna komponenta adhokracije se nanaša na organsko maso linijskih managerjev in strokovnih delavcev, ki sodelujejo na ad-hoc projektih. (Mintzberg 1979, 437–442)

2.6 Organizacijski konflikt

Organizacijski konflikt opredelimo kot neskladja med zaposlenimi, ki pa so neizogiben del vsake organizacijske kulture. Dejstvo je, da se zaposleni ukvarjajo z reševanjem konfliktov znotraj organizacije kar dvajset odstotkov svojega delovnega časa. Koncept organizacijskega konflikta vpliva na vse vidike podjetja. Organizacijsko okolje, ki ga zaznamujejo številni konflikti in pritiski na zaposlene namreč onemogoča nemoteno opravljanje osnovne dejavnosti. Dandanes mnogi raziskovalci trdijo, da kontekst, v katerem delujejo zaposleni, igra pomembno vlogo, vpliva namreč tudi na percepcijo konflikta, samo vrsto konfliktov ter na izbor strategij za reševanje le-teh. Avtor Barclay celo trdi, da je kontekst oziroma sama organizacijska struktura glavni vir konflikta. (Song in drugi 2006, 341–343)

V splošnem literatura navaja več razvrstitev konfliktov. Po Rahimu obstajajo tri različne vrste, in sicer gre za konflikt delovnih nalog, konflikt delovnega procesa ter konflikt na medosebni ravni med zaposlenimi. Za konflikte v povezavi z delovnimi nalogami je značilno, da gre za nestrinjanje glede samih delovnih problemov, pri procesnih konfliktih govorimo o neskladjih glede postopkov dela, konflikt na medosebni ravni pa pomeni, da si zaposleni nasprotujejo glede osebnih ali družbenih tematik. V tem zadnjem primeru ne gre za konflikte, ki bi bili povezani z delom. Tudi avtor Van de Vliert na primer opredeli dve vrsti konflikta, gre za destruktivni in konstruktivni konflikt. Prvega opredelimo kot nestrinjanje med oddelkom marketinga ter oddelkom raziskav in razvoja, za tovrsten konflikt pa je značilno, da se ljudje neradi družijo s tistimi iz drugega oddelka, kar negativno vpliva na motiviranost za delo. Pri konstruktivnem konfliktu pa ravno nestrinjanje vodi k večji motiviranosti. (Song in drugi 2006, 343–345)

Dandanes je zaradi značajskih razlik med zaposlenimi, pogostosti timskega dela, komunikacije na daljavo, kulturnih razlik in zmanjševanja števila zaposlenih, ter s tem večjo obremenjenostjo preostalih kadrov, in stalne reorganizacije, management organizacijskih konfliktov še posebej zahtevna naloga. Posledice konfliktov so lahko tako pozitivne kot negativne. Prve med drugim povzročijo večjo kreativnost, inovativnost ter bolj kakovostne odločitve, negativne posledice pa vodijo k nefunkcionalnim rezultatom, kot so sabotaza, manjša produktivnost in poslabšanje medosebnih odnosov. (Song in drugi 2006, 343–345)

2.7 Zaupanje

Zaupanje lahko na eni strani opredelimo kot verjetnost, da bo drugi posameznik deloval na način, kot je predvidel prvi akter, ter na drugi strani kot medsebojno pričakovanje recipročnosti med posamezniki. (Luhman in drugi v Jevnikar 2006, 10) Omenjeni koncept je ena od najpomembnejših podlag za medsebojno sodelovanje, le-to pa je eden od ključnih koordinacijskih dejavnikov v današnjih organizacijah. V 90. letih je znotraj organizacijskih ved zaupanje pridobilo na pomenu, in sicer gre za enega zelo pomembnih dejavnikov uspešnega delovanja organizacij. Posameznik namreč želi biti na delovnem mestu zaznan kot celota, kar pomeni, da vodja upošteva tudi njegovo zasebno življenje, vrednote in čustva. Managerji se danes srečujejo z novo vlogo, in sicer morajo zaposlene razumeti kot celovita bitja, ki se na delovne okoliščine ne odzivajo le racionalno temveč tudi čustveno. (Mesner Andolšek 2002, 25–26).

Na razvoj zaupanja podrejenih v nadrejenega vpliva njihovo zaznavanje njegovih sposobnosti ter dobrohotnosti v smislu odnosa do podrejenih (Mayer in drugi v Jevnikar 2006, 26). Ko govorimo o zaupanju podrejenih v nadrejenega gre za to, da so zaposleni zaradi dobrih odnosov z nadrejenim, ki temeljijo na spoštovanju in skrbi, pripravljeni opraviti dodeljene delovne naloge ali celo narediti več od zahtevanega (Konovsky in Pugh v Jevnikar 2006, 26).

Pomemben vidik zaupanja v organizaciji je dejstvo, da je lahko to zaupanje med zaposlenimi tudi nadomestilo za izvajanje nadzora. Posledično so v organizacijah, kjer je stopnja zaupanja visoka, stroški kontrole nižji. (Cummings in drugi v Jevnikar 2006, 28)

3 RENAULT: NEKONFLIKTNOST STROJNE IN PROFESIONALNE BIROKRACIJE?

Renault sva v osnovi definirali kot strojno birokracijo po Mintzbergu, saj gre za veliko avtomobilsko industrijo z obsežnim operativnim jedrom. Vendar pa se problem pojavi v odnosu do ostalih delov organizacije, predvsem podpornega osebja, v katerem je bila zaposlena respondentka A. Tu sva namreč zasledili določene značilnosti profesionalne birokracije. Na tem mestu bi izpostavili, da so teoretski koncepti zgolj idealni tipi, ki le redko v celoti ustrezajo realnim organizacijam, kar se lepo kaže na primeru podjetja Renault.

Najprej bova opredelili značilnosti podjetja Renault, ki kažejo na strojno birokracijo. Po Mintzbergu je to organizacijsko struktura, ki vključuje vseh pet organizacijskih delov. Največji del predstavlja operativno jedro, ključni del pa je tehnostruktura. Strojno birokracijo sestavljajo še strateški vrh, srednji management in podporno osebje. (Mesne Andolšek 2005) Tipična je za zrele in večje organizacije, značilno pa je rutinizirano, enostavno in ponavljajoče delo. Delovne naloge so visoko specializirane, delovni proces pa visoko standardiziran ter formaliziran. V operativnem jedru gre za visoko delitev dela, naloge so zelo specifično opredeljene. Tipično za tovrstno organizacijsko strukturo je veliko število pravil in formalizacija komunikacije ter vedenja. Pomembno vlogo ima nadzor, katerega namen je preprečevanje vseh negotovosti, ki izvirajo iz potencialnih konfliktov na operativni ravni. Sprejemanje odločitev je centralizirano v strateškem vrhu. Ključnega del organizacije v strojni birokraciji je tehnostruktura, ki jo sestavljajo strokovnjaki, ki postavljajo standarde za opravljanje dela na rutiniziran način. (Mintzberg 1979, 315–325)

Vse naštetje značilnosti veljajo za Renault na ravni operativnega jedra. Gre za veliko avtomobilsko industrijo s tridesetletno tradicijo v Sloveniji, za katero je značilno veliko operativno jedro. V njem so zaposleni proizvodni delavci, ki v tovarni sestavljajo avtomobile in tako proizvajajo ključni produkt podjetja. Delovni proces je visoko standardiziran in rutiniziran.

Srednji management v strojni birokraciji povezuje strateški vrh in operativno jedro. Ima namreč neposredni stik z operativnim jedrom in tako omogoča vertikalno komunikacijo od spodaj navzgor in obratno. (Mesne Andolšek 2005) Poleg tega je njihova naloga tudi skrb za preprečevanje in odpravljanje konfliktov v operativnem jedru, ki nastanejo kot posledica visoke standardizacije delovnih procesov. (Mintzberg 1979, 316) Pomembnost vloge

srednjega managementa se kaže na primeru podjetja Renault, saj so posamezne enote podjetja geografsko razpršene. Tako je na primer operativni del lociran v Novem mestu, medtem ko je uprava podjetja v Ljubljani, linijski managerji pa skrbijo za usklajevanje med operativnim jedrom ter strateškim vrhom.

Edini člen strojne birokracije, ki ima celovit pogled na vse vidike delovnega procesa, je strateški vrh. Vsi ostali zaposleni v organizaciji se ukvarjajo zgolj s specifičnim delom, ki ga narekuje njihov položaj v organizacijski strukturi. (Mintzberg 1979, 315–322) Podporno osebje tako sestavljajo zaposleni, ki se ne ukvarjajo neposredno s ključnim proizvodom organizacije. Opravljajo komplementarno dejavnost, ki je nujna za izvedbo temeljne v operativnem jedru. (Mesne Andolšek 2005) V primeru najine respondentke gre ravno za tovrsten profil delavca, opravljala je namreč prevajalsko dejavnost. Namen je bil tolmačenje navodil, poslanih s strani matičnega podjetja v Franciji, brez katerih operativno delo ne bi moglo potekati.

Mintzberg strojno birokracijo opredeli kot konfliktno strukturo. Že samo njena narava povzroča konfliktnost, predvsem na ravni operativnega jedra. Za reševanje tega problema je zadolžen srednji management, kot sredstvo za obvladovanje konfliktov pa uporablja različne sisteme nadzora. (Mintzberg 1979, 316–320) Razlog za to konfliktnost v operativnem jedru je obravnava delavcev zgolj kot “sredstev za doseganje organizacijskih ciljev” in ne kot celovitih posameznikov, kar povzroča frustracije zaposlenih v tem organizacijskem delu. Njihovo delo je nekreativno, prežeto z nadzorom in ukazi ter ne zadovoljuje potrebe posameznikov po samoaktualizaciji. (Mintzberg 1979, 335–337) Na tem mestu bi izpostavili, da je bila respondentka A v podjetju Renault zaposlena v podpornem osebju, kar je razlog da ni občutila konfliktnosti delovnega okolja, ki je sicer značilna v operativnem jedru strojnih birokracij. Sklepava, da v Novem mestu, kjer se nahaja operativni del podjetja, ta problem obstaja. To bi bil lahko predmet nadaljnje raziskave, kar pa nama je zaradi časovne omejenosti onemogočeno.

Glede na stopnjo avtonomije, ki so jo imeli zaposleni v podpornem osebju Renaulta, lahko v odnosu strateškega vrha do podpornega osebja govorimo o določenih značilnostih profesionalne birokracije. V tej organizacijski strukturi so strokovnjaki sicer načeloma zaposleni v operativnem jedru, v najinem primeru pa gre za podporno osebje velike avtomobilske industrije. Profesionalna birokracija zaposluje visoko usposobljene

strokovnjake, osnovni koordinacijski mehanizem je standardizacija veščin oziroma kompetenc. Značilna je visoka stopnja avtonomije in nadzora strokovnjakov nad lastnim delom. Medtem ko v strojni birokraciji vlada moč formalne avtoritete, je v profesionalni birokraciji na prvem mestu ekspertna moč. (Mintzberg 1979, 349–351) Značilna je tako vertikalna kot horizontalna decentralizacija. Delo strokovnjakov je namreč preveč kompleksno, da bi jo lahko standardizirala tehnostruktura ter nadzorovali managerji. Strokovnjaki nimajo zgolj kontrole nad lastnim delom, temveč celo sodelujejo pri administrativnih odločitvah glede dejavnosti, ki jo opravljajo. (Mintzberg 1979, 357–358) Če se naveževa na podjetje Renault, podporno osebje v njem sestavljajo strokovnjaki, ki dopolnjujejo osnovno dejavnost podjetja. Le-ti so tako kot sama respondentka A visoko usposobljeni ter izobraženi ter imajo veliko mero avtonomije. Dejstvo, da so edini strokovnjaki na določenem področju v podjetju, jim daje ekspertno moč, ki je ključna v profesionalni birokraciji. Kot specializirani zaposleni na nekem področju imajo pravico do sodelovanja pri odločitvah glede dejavnosti, s katero se ukvarjajo. Nadzor s strani nadrejenih je zaradi slabega poznavanja področja v veliki meri onemogočen. Kot je izpostavila respondentka A, je svoje delo opravljala avtonomno, nadrejeni so njeno del cenili ter jo pogosto hvalili. Podobnega odnosa s strani managerjev so bili deležni tudi drugi zaposleni v podpornem osebju podjetja Renault.

Iz navedenih značilnosti profesionalne birokracije lahko sklepava, da ta struktura implicira določeno stopnjo zaupanja v organizaciji. Ta nekonfliktnost izhaja predvsem iz visoke stopnje avtonomije, ki jo profesionalna birokracija daje zaposlenim strokovnjakom v operativnem jedru. Mintzberg pravi, da se ta struktura razlikuje od ostalih štirih glede na potrebe sodobnih moških in žensk, ki jih zadovoljuje. Moč je iz strateškega vrha dana v roke strokovnjakom, ti so na svojem delovnem mestu avtonomni. Posledično delujejo kot visoko motivirani in odgovorni posamezniki, ki so pripadni delu, ki ga opravljajo. (Mintzberg 1979, 371) Ravno našete značilnosti profesionalne birokracije so razlog, zakaj v Renaultu v podpornem osebju konfliktno delovno okolje ni značilno, kljub temu, da gre v osnovi za strojno birokracijo. Respondentka je zase in svoje sodelavce povedala, da so bili v času njenega službovanja na Renaultu izredno predani delu, predvsem zaradi visoke stopnje avtonomije ter ugodne delovne klime. Zaupanje je obstajalo tako na vertikalni kot horizontalni ravni.

4 ORGANIZACIJA X PRED PREVZEMOM: NEKONFLIKTNOST ADHOKRACIJE?

Organizacijo X pred prevzemom sva opredelili kot adhokracijo po Mintzbergu. V nadaljevanju bova navedli značilnosti te strukture, ki sva jih našli v obravnavani organizaciji. V adhokraciji prevladujejo naslednje organizacijske značilnosti: organska struktura, nizka formalizacije vedenja in visoka specializacija delovnih nalog na horizontalni ravni. Znotraj adhokracije se teži k povezovanju strokovnjakov v funkcionalne enote, ključni koordinacijski mehanizem pa je medsebojno prilagajanje. Gre za organizacijsko strukturo, ki je značilna za delovna okolja, v katerih se pogosto razvijajo inovacije. Tovrstne organizacije se pri svojem delovanju ne poslužujejo standardizacije, saj ta zmanjšuje potencial za inoviranje. Značilna so izjemno dinamična in kompleksna okolja, spremembe se porajajo iz tedna v teden. Na tem mestu bi izpostavili, da dinamično okolje zahteva organske in decentralizirane organizacijske strukture, kar adhokracija zagotovo je. Od vseh tipov organizacij, ki jih je opredelil Mintzberg, je pri tej najmanj tipična uporaba klasičnih principov upravljanja, kot je centralizacija nadzora. V tovrstnih organizacijah procesi odločanja potekajo na neformalen in fleksibilen način, prevladuje pa ekspertna moč namesto formalne avtoritete. (Mintzberg 1979, 432–449)

Pri organizaciji X je šlo na začetku za zelo majhno podjetje z enim zaposlenim in šestimi študenti, ki so to delo dojemali kot hobi, za katerega so plačani. Med sodelavci so vladali prijateljski odnosi in lahko trdimo, da ni šlo za nikakršno formalizacijo vedenja s strani obeh ustanoviteljev, ki sta bila hkrati vodji. Njuna voditeljska vloga je bila neizrazita in v podjetju ni bilo nikakršne hierarhije. Respondent C je bil celo dogovorjen z obema vodjema, da bo sčasoma, ko bo promet podjetja povečan, deležen dela dobička, kar kaže na kolegialne odnose. V primeru organizacije X pred prevzemom lahko zaradi tovrstnih odnosov govorimo o medsebojnem prilagajanju kot načinu koordinacije v podjetju. Kot je značilno za adhokracijo, je v podjetju X zaradi širjenja, in s tem povečanega obsega dela, prišlo do specializacije delovnih nalog na horizontalni ravni. Sčasoma se je oblikoval oddelek trženja, ki se je že takoj na začetku, zaradi razlik v naravi dela, od oddelka razvoja ostro ločil. Iz vsega omenjenega lahko sklepava, da v organizaciji X pred prevzemom ni šlo za klasičen način upravljanja, prijateljski odnosi namreč predpostavljajo decentralizacijo nadzora. Posledično se v organizaciji X odraža fleksibilnost in neformalnost procesa odločanja, ki zopet izhaja iz narave odnosov v podjetju pred prevzemom. Glede na to, da je organizacija X ustanovila prvo

spletno trgovino rabljenega asortimana, lahko trdimo, da gre za inovativno podjetje, ki deluje na izjemno dinamičnem trgu, to pa zahteva pogosto prilagajanje spremenljivim tržnim razmeram. Tako se je izkazalo, da je bilo na neki točki najbolj smotrno osredotočiti se zgolj na eno dejavnost. Podjetje X je tako prvotno idejo o ukvarjanju z recenzijami in kritikami filma postavilo v ozadje in se osredotočilo na trženje ideje vzpostavitve »slovenskega E-baya«.

Za adhokracijo je značilno, da največjo moč posedujejo strokovnjaki na področju, ki predstavlja temeljno dejavnost podjetja. Sodelovanje slednjih v multidisciplinarnih timih naj bi podjetju omogočilo inoviranje. Zaradi kompleksnosti dela v organizacijah, za katere je značilna adhokracija, ne sme vladati direktni nadzor. Delo naj bi koordinirali posamezniki, ki posedujejo znanje, gre za strokovnjake, ki dejansko sodelujejo v projektne delu. Managerji večino svojega časa na delovnem mestu posvečajo grajenju prijateljskih vezi, opravljajo funkcijo koordinatorja znotraj timov in tudi med njimi ter spremljajo delo na projektih. Manager na čelu strateškega vrha mora upoštevati pomembnost medsebojnih odnosov, prav tako je pomembno, da se zaveda pomembnosti spremljanja stanja v zunanjem okolju ter da se nanj odziva. Naslednja značilnost adhokracije je horizontalna in vertikalna decentralizacija. Odločevalska moč je enakomerno porazdeljena med managerji ter podrejenimi na vseh hierarhičnih ravneh. Manager je v adhokraciji le eden izmed članov projektnega tima, od ostalih se razlikuje le po tem, da je odgovoren za koordinacijo. Tudi proces oblikovanja strategije ni opredeljen kot izključna pristojnost strateškega vrha. (Mintzberg 1979, 434–448)

Če se zopet naveževa na najin empirični del, lahko trdimo, da so v podjetju X pred prevzemom največjo moč posedovali tisti, ki so se ukvarjali s temeljno dejavnostjo podjetja. Večinoma je šlo za študente računalništva in informatike, ki so dejansko opravljali delo, za katerega so se tudi izobraževali. To pa na drugi strani ni veljalo za tiste, ki so samo spletno stran tržili, le-ti za to dejavnost niso bili usposobljeni. Ravno to kaže na dejstvo, da je pred prevzemom operativno jedro predstavljal oddelek razvoja. Nekaj študentov, ki so spletno stran tržili, so najeli, da bi povečali promet, in so tako opravljali bolj podporno dejavnost. Oba ustanovitelja podjetja nista vodila na centraliziran način, obnašala sta se kot enakovredna člana projektnega tima ter svoje avtoritete nista izrecno manifestirala. V njunem primeru tako ni šlo za nek direktni nadzor nad opravljanjem dela, temveč le za spremljanje razvoja projektov, v katerih sta tudi sama sodelovala. Sposobna sta bila spremljati okolje in se nanj učinkovito prilagajati

(osredotočanje na prvo spletno trgovino v Sloveniji), poleg tega sta v oblikovanje strategije in ostale procese odločanja znotraj podjetja vključila vse podrejene.

Mintzberg opredeli adhokracijo kot organizacijsko strukturo, v kateri so organizacijski deli medsebojno prepleteni. Ključni deli so srednji management, podporno osebje ter operativno jedro. Podporno osebje je tisto, ki igra bistveno vlogo v tej organizacijski strukturi. Strateški vrh je v veliki meri spojen s preostalimi organizacijskimi deli. Ker gre v primeru adhokracij za organizacije, ki ne uporabljajo standardizacije dela, obstaja majhna potreba po tehnostrukturi, ki bi vzpostavila sistem regulacije. (Mintzberg 1979, 440–442) Na tem mestu bova aplicirali Mintzbergovo teorijo o petih ključnih organizacijskih delih na primer organizacije X pred prevzemom. Tako sva za operativno jedro opredelili programerje oziroma razvojni oddelek, saj je ta opravljal ključno dejavnost podjetja. Razvojniki so spletno trgovino le vzpostavili ter nadalje skrbeli za njeno nemoteno delovanje in razvoj. Izpostavili bi, da se glede na obstoječe tržne razmere pojavlja vprašanje, kaj je v podjetju X dejansko predstavljalo osnovno dejavnost, ali je šlo za razvoj spletne strani ali pa za trženje le-te. V fazi pred prevzemom lahko trdimo, da so izvajanje osnovne dejavnosti opravljali programerji, tržniki pa so v podjetje prišli šele, ko se je pojavila ideja o rasti in širitvi podjetja, in jih lahko opredelimo kot podporno osebje. Glede na to, da gre v primeru organizacije X za organsko strukturo, ki deluje v dinamičnem okolju, je v podjetju obstajala majhna potreba po standardizaciji postopkov, zato ni bilo tehnostrukture. Strateški vrh v podjetju X pred prevzemom sta predstavljala ustanovitelja, ki pa sta bila tesno povezana z ostalimi organizacijskimi deli. Zaradi začetne majhnosti podjetja težko govoriva o obstoju linijskih vodij, dejansko je bil takrat na srednjem nivoju prisoten le vodja trženja. Funkcijo vodje razvojnikov je v začetni fazi opravljal kar eden od ustanoviteljev, kar še dodatno kaže na prepletenost vseh organizacijskih delov.

Iz opredeljenih značilnosti adhokracije po Mintzbergu izhaja določena stopnja zaupanja oziroma nekonfliktnosti znotraj organizacije. Zaznamujejo jo prijateljske vezi, značilna je decentralizacija moči, poleg tega pa ni nikakršne oblike standardizacije dela, ki bi lahko vodila v konfliktnost med zaposlenimi. Managerji v projektnih timih sodelujejo kot enakopravni člani, vsi zaposleni pa so vključeni v proces oblikovanja organizacijske strategije. Slednja se v adhokraciji oblikuje implicitno glede na naravo vsake odločitve, ki jo je potrebno sprejeti. (Mintzberg 1979, 433–443) Vse naštetu velja tudi za organizacijo X pred prevzemom, za katero je bila značilna »familiarnost«, nehierarhičnost ter kolegialni odnosi.

Zlasti respondent C, ki je bil v podjetju prisoten že od samega začetka, je izpostavil, da so bili sodelavci v prvi vrsti tudi prijatelji. Tako je v organizaciji vladalo zaupanje na vseh ravneh, konflikti so bili redki.

Na drugi strani Mintzberg opredeli tudi področja, na katerih obstaja možnost za organizacijski konflikt. Zaposleni v adhokraciji, še posebej pa managerji, lahko to strukturo zaradi njene organskosti in nepredvidljivosti zaznavajo kot neugodno ter so posledično stalno pod stresom glede tega, kaj se bo dogajalo v prihodnosti in kaj se od njih pričakuje. Pomembna značilnost, ki vodi v konfliktnost, je tudi kompleksnost komunikacijskega procesa, saj so v proces odločanja vključeni vsi deli organizacije, ki se morajo med seboj vsakokrat posvetovati. Nobena od organizacijskih struktur po Mintzbergu ne deluje po “zakonu preživetja močnejšega” v tolikšni meri kot adhokracija. Avtor zato trdi, da je organizacijski konflikt iz tega vidika celo nujen element te strukture. (Mintzberg 1979, 461–463) Konfliktnost v začetni fazi organizacije X ni prišla do izraza, predvsem zaradi majhnega števila zaposlenih ter prijateljskih odnosov na horizontalni in vertikalni ravni. Zato sta ustanovitelja v primeru, da se je konflikt pojavil, situacijo znala hitro rešiti. Pomemben razlog za nekonfliktnost je tudi odsotnost konkurence v tistem času, kot sva že omenili, je šlo za inovacijo na slovenskem trgu. Izpostavili bi še, da komunikacijski proces v podjetju X ni bil tako kompleksen in dolgotrajen, kot ga opredeljuje Mintzberg, ker je šlo v začetni fazi za precej majhno podjetje.

5 PREVAJALSKA AGENCIJA IN ORGANIZACIJA X PO PREVZEMU: KONFLIKTNOST IN (NE)ZAUPANJE ZNOTRAJ ENOSTAVNE STRUKTURE?

Na podlagi družboslovnega intervjuja z respondentko A sva prevajalsko agencijo opredelili kot enostavno strukturo po Mintzbergu. V povezavi z organizacijo X sva ugotovili, da je potem, ko jo je prevzela multinacionalna korporacija, deloma spremenila organizacijsko strukturo. Po prevzemu v podjetju še vedno prevladujejo lastnosti adhokracije, je pa zaradi spremenjenega lastništva in nastopa nove direktorice prevzela določene značilnosti enostavne strukture, med katerimi bi poudarili predvsem nov način nadzora ter manjšo vlogo podpornega osebja. Po prevzemu je to vlogo prevzel oddelek razvoja, ki se je prej uvrščal v operativno jedro. V nadaljevanju bova navedli značilnosti obeh primerov, ki kažejo na enostavno strukturo.

Za enostavno strukturo je značilen majhen delež zaposlenih v tehnostrukturi (Mintzberg 1979, 306). V primeru prevajalske agencije in organizacije X to pomeni, da ni analitikov, katerih naloga bi bilo analiziranje in standardizacija dela zaposlenih.

Za to organizacijsko strukturo po Mintzbergu je značilno tudi, da podporno osebje sestavlja le nekaj ljudi. (Mintzberg 1979, 306) V prevajalski agenciji podpornega osebja dejansko ni, organizacijo sestavlja le oseba v strateškem vrhu in zaposleni v operativnem jedru. Ni specializiranih enot, ki bi podpirale delo organizacije zunaj njenega operativnega delovnega toka.

Pomembnost oddelka razvoja se je po prevzemu podjetja X močno zmanjšala. V očeh prevzemnikov je bil ključni cilj čim večje povečanje prometa v prvih letih (ne glede na to, če podjetje začasno posluje z izgubo), na doseganje tega cilja pa programerji ne morejo bistveno vplivati. Tudi zaradi samih tržnih razmer, ki so kmalu po prevzemu nakazovale na bližajočo se recesijo, so nadzorniki podjetja vedno večji pomen pripisovali trženju. Začeli so zaposlovati veliko število tržnikov, hkrati pa pozabljali na oddelek razvoja, ki ga je sestavljalo le nekaj posameznikov. Tako lahko za čas po prevzemu trdimo, da so se vloge razvojnikov in tržnikov zamenjale. Oddelek razvoja je pridobil vlogo podpornega osebja, predvsem s tem, da je nov strateški vrh, ki ga je sestavljala direktorica (le-ta pa je bila pod velikim vplivom nosilca kapitala), vseskozi poudarjal pomembnost funkcije trženja. Tržniki so na drugi strani postali operativno jedro v podjetju, iz česar po najinem mnenju tudi izvira konfliktnost

ozračja med obema oddelkoma. Programerji (razvojni oddelek) so bili namreč v podjetju X že od vsega začetka, dejansko so spletno trgovino vzpostavili. Po besedah respondentov B in C brez njih organizacija sploh ne bi mogla funkcionirati, kajti če spletna stran ne bi delovala, tržniki ne bi imeli ničesar tržiti. Na tem mestu poudarjava, da so organizacijske strukture po Mintzbergu idealni tipi, ki jih težko v celoti apliciramo na realne organizacije, kar je tudi razlog za problematičnost umeščanja obeh oddelkov bodisi v koncept podpornega osebja bodisi v operativno jedro. Enako lahko trdimo za prevajalsko agencijo, odsotnost podpornega osebja kaže na to, da praktičnih primerov ne moremo v celoti navezati na teoretske koncepte.

Naslednja karakteristika enostavne strukture je minimalna diferenciacija med njenimi enotami ter neizrazita vodstvena hierarhija (Mintzberg 1979, 306). Slednji značilnosti sva zaznali tudi v prevajalski agenciji. Dejstvo je, da operativno jedro sestavljajo osebe s podobno izobrazbo, gre za prevajalce, ki se diferencirajo zgolj glede na jezik, za katerega so specializirani. Vodstveno funkcijo opravlja zgolj ena oseba, gre za ustanovitelja podjetja, ki izvaja neposredni nadzor, obenem pa opravlja tudi operativne naloge. Teh karakteristik pa na primeru organizacije X nisva identificirali. Razlog za to je dejstvo, da je to podjetje po prevzemu pridobilo samo določene značilnosti enostavne strukture.

Tipično za enostavno strukturo je neformalizirano vedenje. Gre za delovanje, ki se izogiba formalnim strukturam vodenja, poleg tega pa komunikacija večinoma poteka na neformalni ravni. (Mintzberg 1979, 306) Primer tega sva prepoznali v prevajalski agenciji, gre namreč za majhno podjetje, kjer zaradi majhnega števila zaposlenih na ravni nadrejeni – podrejeni ni potrebe po formaliziranih oblikah komunikacije in vodenja. Zaradi majhnosti kolektiva lahko tudi na sami operativni ravni govorimo o obstoju neformalne komunikacije. Na operativnem nivoju je tudi po prevzemu v organizaciji X komunikacija potekala na neformalen način, medtem ko se je na ravni podrejeni – nadrejeni zaradi želje nove vodje po manifestaciji moči komuniciralo formalno.

Ena izmed temeljnih značilnosti enostavne strukture je pomembnost strateškega vrha, za katerega je značilen neposredni nadzor, sprejemanje vseh pomembnih odločitev pa je centralizirano v rokah vodje. Oseba v strateškem vrhu ima navadno zelo širok doseg nadzora, običajno ji poročajo vsi zaposleni. Mintzberg je ugotovil, da strateški vrh v enostavni strukturi le redko sestavlja več kot le ena oseba, posledično pa je za tovrstno organizacijo tipično fleksibilno odločanje, saj za sprejem odločitev ni potreben širši konsenz. Gre za odločitev

posameznika oz. manjše skupine voditeljev. Prav tako je ugotovil, da se organizacije, za katere je značilno, da je vodja hkrati tudi lastnik, pogosto formulirajo v enostavne strukture. Ustanovitelj navadno oblikuje podjetje, katerega osnovna dejavnost je v povezavi z njegovo izobrazbo oziroma znanji. Sama odločitev za ustanovitev lastnega podjetja je velikokrat rezultat nezmožnosti toleriranja avtoritete. Strategijo podjetja ustanovitelj oziroma vodja oblikuje na podlagi intuicije, torej ne gre za rezultat analitičnega delovanja, usmerjen je v iskanje priložnosti. V nastali strategiji se odraža voditeljeva vizija položaja podjetja v okolju. (Mintzberg 1979, 306–10)

Vse naštetu velja za prevajalsko agencijo, kjer so vse odločitve v rokah ustanovitelja. Gre za primer podjetja, kjer vodstvo sestavlja le ena oseba. Vodja ima neposredni nadzor, saj opravlja funkcijo »proof readerja«, gre za delovno mesto, katerega cilj je zagotoviti točnost prevodov. Na takšnem delovnem mestu bi sicer lahko zaposlil dodatnega zaposlenega, a te funkcije ni pripravljen prepustiti drugi osebi. V tem konkretnem primeru gre za organizacijo, katere ustanovitelj med drugim opravlja tudi funkcijo vodje, sama dejavnost pa je rezultat njegovih interesov in znanj, saj je respondentka A navedla, da njen nadrejeni obvlada kar osem jezikov. Najverjetneje je eden izmed vzrokov za ustanovitev lastnega podjetja tudi nezmožnost toleriranja avtoritete ter potreba po manifestaciji moči, kar pa bova natančneje obravnavali pri opredelitvi avtorske organizacije, za katero je značilna potreba po moči nad nadrejenimi (s strani vodje). Glede strategije podjetja lahko trdimo, da je le-ta prilagojena voditeljevemu zaznavanju povpraševanja na trgu. To sklepava iz dejstva, da je agencija v zadnjih letih razširila svojo dejavnost, in sicer poleg osnovne dejavnosti prevajanja organizira tudi jezikovna izobraževanja.

Težnja po centralizaciji moči in neposrednem nadzoru se je pojavila tudi v organizaciji X po prevzemu, saj so nadzorniki kmalu na čelo podjetja nastavili svojega človeka. Zaradi oddaljenosti sedeža prevzemne multinacionalke so le tako lahko manifestirali svojo moč v podjetju. Dejansko je nova direktorica prevzela vajeti v svoje roke ter želela nadzorovati vse dejavnosti v podjetju. Tako je bila ona tista, ki je uvedla tedensko sestankovanje, na katerem je določila načrt dela za prihajajoči teden. Tovrsten način določanja delovnih nalog pa je bil problematičen predvsem za programerje (razvojni oddelek), saj slednji le težko predvidijo časovni okvir, v katerem bodo končali projekt. Narava njihovega dela je namreč taka, da se lahko pojavijo tehnične težave, za identifikacijo problema in rešitev pa se lahko porabi precej časa. Strategija v organizaciji X po prevzemu je bila oblikovana, da se čim bolj poveča dobiček; tudi nova direktorica je pomembnost profita kazala na več načinov. Lastna vizija vodje je bila takšna, da je dejavnost trženja zaznala kot najpomembnejšo, predvsem pa se je to

videlo v spremenjenem položaju oddelka za razvoj. Med drugim sva iz intervjuja z respondentom B razbrali, da je nova direktorica ohranjala informiranost o vseh dejavnostih v organizaciji, šlo je za precej natančen monitoring. Zahteva po natančnem beleženju poteka delovnega dneva kaže na potrebo po nadzoru podrejenih.

Okolje podjetij z enostavno strukturo je lahko hkrati stabilno in dinamično, predvsem dinamičnost pa implicira organsko strukturo organizacije. V tem primeru prihodnosti organizacije ni mogoče napovedati, zato koordinacija ne more potekati prek standardizacije (Mintzberg 1979, 308). Organizacija X deluje v vedno bolj dinamičnem okolju, razlog za to pa je naraščajoča konkurenca na posameznih segmentih trga (avtomobilizem in nepremičnine). Za prevajalsko agencijo lahko trdimo, da gre glede na samo naravo dela za stabilno okolje, saj so potrebe po prevajalskih storitvah prisotne ne glede na stanje v svetovnem gospodarstvu. Dejansko ima podjetje zagotovljen določen obseg naročil, saj ima pogodbo z Evropsko komisijo, ki ima nenehne potrebe po prevajalskih storitvah. Sicer pa lahko na drugi strani govoriva o dinamičnem okolju, spremembe se namreč dogajajo tudi na prevajalskem področju, predvsem v smislu širjenja ponudbe. Tako je prevajalska agencija, v kateri je zaposlena respondentka A, nekoliko razširila svojo dejavnost. V zadnjem času ne ponujajo več samo prevajalskih storitev, temveč organizirajo tudi jezikovne tečaje ter seminarje za prevajalce.

Dejstvo, da prevajalske agencije ne moremo uvrstiti izključno v en tip okolja, zopet kaže, da so teoretski koncepti navadno idealni tipi, ki so oblikovani zgolj za boljše razumevanje organizacijske strukture.

Enostavne strukture so organske organizacije, ki so sicer lahko sposobne inovirati, a le v preprostih okoljih, ki so še razumljiva centralnemu vodji. (Mintzberg 1979, 432) Ravno to je problematično glede na osnovno dejavnost podjetja X, ki jo predstavlja razvoj spletne strani in njenih aplikacij. Za razumevanje te dejavnosti je potrebno poznavanje ter razumevanje tehničnega vidika dela. Nova direktorica teh tehničnih znanj ni posedovala, diplomirala je namreč iz poslovnih ved. Nova oseba v strateškem vrhu si je prizadevala za rutinizacijo dela in je s tem onemogočala inoviranje. Brez inovativnih idej pa v tem tržnem segmentu podjetje ne more ohranjati položaja vodilnega, kar se je v času po prevzemu tudi zgodilo.

Enostavna struktura je večinoma prvotna oblika novo nastalih organizacij, številne majhne organizacije pa ohranijo tovrstno strukturo tudi na daljši rok. Razlog za to je doseganje

najvišje organizacijske učinkovitosti ravno preko neformalne komunikacije ter nizke standardizacije dela. (Mintzberg 1979, 308) Glede na to, da je bila prevajalska agencija ustanovljena leta 1992, ne moreva trditi, da gre za zelo mlado organizacijo, pravzaprav lahko iz same narave dejavnosti sklepava, da je enostavna struktura najučinkovitejša oblika organiziranosti. Prevajalska agencija ne potrebuje tehnostrukture ter podpornega osebja, pravzaprav je edini pripomoček za izvajanje tovrstne dejavnosti »software« (prevajalske baze). Gre torej za majhno podjetje, sestavljeno zgolj iz strateškega vrha in operativnega jedra, v katerem je zaposlenih dvanajst prevajalcev. Za usklajevanje ter obveščanje dvanajstih ljudi pa ni izrazite potrebe po formalizaciji komunikacije. Kot sva že obrazložili, v primeru organizacije X lahko govorimo o le nekaterih značilnostih enostavne strukture, med katerimi je najbolj vidna potreba po direktnem nadzoru, ne gre pa za novo in majhno podjetje. Neformalna komunikacija je bila značilna predvsem za podjetje pred prevzemom, sedaj pa zaposleni na ta način komunicirajo le znotraj oddelkov.

Mintzberg opredeli tudi posebno obliko enostavne strukture, katero poimenuje avtokratska organizacija. Za omenjeno obliko je značilno, da je rezultat osebne potreba vodje po moči ter da vodja ne odobrava formalizacije vedenja, saj le-to razume kot omejevanje njegove pravice do vodenja. (Mintzberg 1979, 309) Na primeru organizacije X po prevzemu sva identificirali potrebo vodje po moči, ki se kaže v zahtevah po oblikovanju tedenskih načrtov ter s tem poročanju o opravljenem delu. Tudi v primeru prevajalske agencije sva prepoznali značilnosti avtokratske organizacije, saj nadrejeni izkazuje potrebo po manifestaciji moči. Med drugim lahko to sklepava tudi iz dejstva, da sam pregleduje točnost vseh prevodov, saj zaposlenim ne zaupa, jih ima za nesposobne ter vedno išče napake. Svojo moč uveljavlja tudi preko groženj podrejenim glede premestitve na druga, slabše plačana in manj zahtevna delovna mesta ali glede spremembe pogodbe o zaposlitvi. Podrejeni so redko deležni pohvale s strani vodje, najverjetneje je to posledica bojazni pred izgubo avtoritete ali vzpostavitevijo preveč kolegialnih odnosov.

Pogosto zaposleni v organizaciji z enostavno strukturo to zaznavajo kot močno omejujočo, saj je sprejemanje vseh odločitev centralizirano v rokah ene osebe. Gre torej za neenakomerno porazdelitev moči znotraj organizacije. Podjetje je na nek način ustanoviteljeva last, zato se lahko avtoriteta vodje sprevrže v izkoriščanje. (Mintzberg 1979, 313) Zaposleni v prevajalski agenciji se čutijo omejene in pod pritiskom predvsem v povezavi z odzivi vodje na opravljeno delo. Nadrejeni dela namreč razlike med zaposlenimi, favorizira mlade, ne zna ustvarjati

motiviranosti v kolektivu, pretirano kritizira in ne zna pohvaliti. Trdiva lahko, da preko groženj glede prerazporeditve na drugo delovno mesto, izkorišča svoj položaj in moč. Dejansko lahko o avtokratičnem načinu vodenja govorimo tudi v organizaciji X po prevzemu. Nova direktorica je povzročila konflikt do te mere, da so zaposleni podjetje začeli zapuščati. Tako sta podjetje najprej zapustila oba ustanovitelja, nato vodja trženja, respondent B, v času pisanja najinega diplomskega dela pa tudi respondent C. Slednji je bil nadrejen respondentu B, ki je nemalokrat razvil določeno inovativno idejo, ki pa jo je respondent C zavrnil, saj se mu zaradi konflikta z direktorico ni zdelo vredno prizadevati si za razvoj spletne strani.

Na tem mestu bi izpostavili, da Mintzberg trdi, da v enostavnih strukturah obstaja potencial za konflikte in nezaupanje, ki izhaja predvsem iz močne potrebe vodje po moči. Enostavna struktura je med Mintzbergovimi tipi organizacij najbolj tvegana, ker je moč za sprejemanje vseh odločitev v rokah vodje. Kadar pa se v organizacijskem okolju pojavi potreba po strukturnih spremembah, vodja pogosto ne stori ničesar. Poleg tega se zaposleni v enostavni strukturi počutijo omejene in nemočne, zaradi centralizacije moči se celo ne vidijo kot udeležence v skupnem cilju organizacije. (Mintzberg 1979, 311) Konfliktnost in nezaupanje najdemo tako na primeru organizacije X kot v prevajalski agenciji. V obeh primerih vlada nezaupanje na ravni podrejeni – nadrejeni, v organizaciji X v drugi fazi pa tudi med posameznimi oddelki. Konfliktnost izhaja iz dejstva, da zaposleni nimajo možnosti sprejemanja kakršnih koli odločitev. Posledično se počutijo nemočne, v celoti odvisne od strateškega vrha ter se ne počutijo vključene v organizacijo. V primeru prevajalske agencije se je celo oblikovala neformalna skupina prevajalcev v operativnem jedru, ki jih povezuje ravno konflikt z nadrejenim.

Centralizacija procesa odločanja lahko v enostavni strukturi povzroči neskladja med strateškimi ter operativnimi zadevami v podjetju. Vodja se lahko na primer preveč osredotoča na same strateške priložnosti, pri tem pa pozablja osnovne rutinske naloge, kar sčasoma organizacijo močno prizadene. (Mintzberg 1979, 312) Ravno to se je zgodilo v primeru organizacije X, po prevzemu je bil strateški cilj zgolj čim večje povečevanje dobička, posledično pa se je pozabilo na vzdrževanje, nadgrajevanje ter amortizacijo samega sistema. To je eden ključnih razlogov, zakaj se je pojavil organizacijski konflikt med razvojnim oddelkom in novim strateškim vrhom.

Glede na najino raziskovalno vprašanje, če je kateri izmed tipov organizacij po Mintzbergu bolj nagnjen h konfliktom oziroma zaupanju kot drugi, bova v nadaljevanju natančneje predstavili prisotnost konflikta v organizaciji X in prevajalski agenciji. Najprej bova natančneje opisali stanje nezaupanja znotraj proučevanih organizacij, nato pa bova obstoječe konflikte razvrstili glede na tipologijo konfliktov, ki sva jo predstavili v konceptualnem okvirju najinega diplomskega dela.

Če se najprej naveževa na organizacijo X po prevzemu, lahko rečeva, da je po prihodu nove direktorice prišlo do močne zaostritve odnosov na vertikalni ravni. Zaradi novega vodstva je sčasoma podjetje zapustilo kar nekaj ljudi, med drugim tudi oba ustanovitelja. Razlog je bil predvsem popolnoma spremenjen način dela. Dejansko ni od majhnega, perspektivnega podjetja z inovativno idejo ostalo praktično nič. Nastala je organizacija, ki jo vodi zgolj interes dobička. Trdiva lahko, da je bila v organizaciji X po prevzemu prisotno veliko nezadovoljstva zaposlenih ter s tem nizka motiviranost za delo. Zaradi pojava konkurenčnih spletnih trgovin na področju spletne prodaje rabljenih avtomobilov ter nepremičnin, je podjetje začelo izgubljati položaj vodilnega na trgu. K takemu stanju je zagotovo pripomoglo dejstvo, da novo vodstvo reševanju konfliktov ni namenjalo nikakršne pozornosti. Eden glavnih virov konfliktov so bili vnaprej določeni roki. To je predstavljalo največji problem predvsem pri programerjih, saj v tej dejavnosti stalno prihaja do nepredvidenih delovnih nalog, ki predhodno niso opredeljene v delovnem načrtu. Zanje se lahko porabi ogromno časa, reševanje teh problemov pa za programerje ne pomeni nikakršnih ugodnosti. Zaposleni v podjetju X po prevzemu so bili namreč lahko nagrajeni samo za vnaprej določene naloge.

Ugotovili sva, da v primeru organizacije X po prevzemu lahko govoriva predvsem o konfliktu, ki se nanaša na delovne naloge. Slednji se formalno definira kot intelektualno nasprotovanje med udeleženci, ki izvira iz samih delovnih načrtov. Ta vrsta konflikta igra pomembno vlogo tudi v inovacijskem procesu, saj intervenira pri oblikovanju idej, izboljšanju kakovosti odločitev ter kreativnosti. Tako je tudi iz tega razloga za podjetje ključno, da uspešno rešuje konflikte. (Song in drugi 2006, 343–344) Glede na dejavnost podjetja X ter trenutno slab položaj na trgu ugotavljava, da so inovacije eden pomembnejših faktorjev, ki vplivajo na konkurenčnost organizacije. Iz tega razloga bi bilo nujno potrebno, da bi se vodstvo posvetilo reševanju konfliktov, ki se nanašajo na same delovne naloge.

V povezavi z organizacijo X sva se odločili, da na kratko obravnavava teorijo avtorja Van de Vielert-a, ki govori o destruktivnem in konstruktivnem tipu konflikta. V organizaciji X sva namreč identificirali obstoj konflikta med oddelkom za marketing ter oddelkom za raziskave in razvoj. Težava je v tem, da imajo tržniki neprestano nove želje, ne poznajo pa programerskih omejitev. Po teoriji avtorja Van de Vielert-a gre v tem primeru za destruktivni tip konflikta, saj je za slednjega značilno nestrinjanje med oddelkom marketinga in razvojniki, ki ima negativni vpliv na motiviranost za delo. (Song in drugi 2006, 344–345)

Za razliko od organizacije X, kjer je nezaupanje vladalo tudi med oddelkom za trženje in razvojnim oddelkom, so v prevajalski agenciji odnosi na horizontalni ravni zelo dobri. Morda je ravno konflikt z nadrejenim sodelavcem tako povezal med seboj. Konflikt z nadrejenim izhaja predvsem iz njegovih osebnostnih lastnosti, saj gre za dominantno osebo, ki mora imeti vaje vedno trdno v rokah. Poleg tega konfliktno organizacijsko klimo povzročajo tudi časovni roki za oddajo prevodov ter nenehen nadzor nadrejenega nad kakovostjo opravljenega dela. Podobno kot v organizaciji X, se tudi v prevajalski agenciji reševanju konfliktov ne posveča posebne pozornosti oziroma obstoja le-teh direktor sploh ne zazna.

V primeru prevajalske agencije sva konflikte identificirale kot tiste, ki se nanašajo na sam delovni proces. Za slednje teoretiki trdijo, da gre za neskladje glede samih postopkov dela. (Song in drugi 2006, 344) Organizacijski konflikt med operativnim jedrom in strateškim vrhov v prevajalski agenciji se dejansko navezuje na proces dela, natančneje gre za roke in neposredni nadzor nadrejenega nad delom prevajalcev.

Na tem mestu bi izpostavili še, da literatura opredeljuje tako pozitivne, kot tudi negativne posledice konflikta. V primeru organizacije X po prevzemu ima prisotnost organizacijskega konflikta za posledico predvsem nefunkcionalne rezultate, saj se zaradi nenehnih zahtev s strani marketinga ne najde časa za vzdrževanje samega sistema. Negativna posledica je tudi zmanjšan potencial za inoviranje v podjetju. Tudi v primeru prevajalskega podjetja sva ugotovili, da konflikt prinaša izključno negativne posledice. V tem trenutku se zdi najbolj pomembna negativna posledica konfliktov izpostavljenost prevajalcev nenehnemu stresu.

6 SKLEP

Prva ključna ugotovitev najinega diplomskega dela je dejstvo, da so teoretska izhodišča zgolj idealni tipi, ki jih le težko v celoti apliciramo na realne organizacije. So zgolj orodja za analizo in lažje razumevanje delovanja organizacij v praksi. V nadaljevanju bova opredelili primere iz najinega empiričnega dela, ki dokazujejo, da je Mintzbergova teoretska zasnova idealnotipska.

Če se najprej naveževa na organizacijo X pred in po prevzemu, sva ugotovili, da glede na obstoječe tržne razmere težko definirava, kaj predstavlja operativno jedro in kaj podporno osebje. V obdobju pred prevzemom je jasno, da so razvojniki sestavljali operativno jedro, saj so opravljali osnovno dejavnost podjetja, potrebe po trženju produkta pa podjetje takrat še ni zaznalo. S širitvijo podjetja je v organizacija dobila kapitalsko zaledje, ki je zahtevalo, da je poudarek delovanja organizacije na trženju samega produkta. S pojavom oddelka tržnikov nastane problem umestitve slednjih bodisi v operativno jedro bodisi v podporno osebje. Izpostavili bi, da zaposleni v razvojnem oddelku sami sebe zaznavajo kot tiste, ki izvajajo temeljno dejavnost organizacije. Sprva sva bili takšnega mnenja tudi sami, a sva po poglobljeni analizi Mintzbergovih teoretskih predpostavk ugotovili, da oddelek razvoja le težko umestimo v zgolj enega od organizacijskih delov, ki jih opredeljuje omenjeni avtor. Nadalje se je podoben primer pojavil tudi pri umestitvi podjetja X v enega izmed tipov organizacij po Mintzbergu. Ugotovili sva namreč, da je ta organizacija po prevzemu dobila le določene značilnosti enostavne strukture, nikakor pa ne vsebuje vseh karakteristik, ki jih opredeljuje avtor. Ta primer zopet kaže na idealno tipsko zasnovo teoretskih predpostavk.

Tudi pri umestitvi prevajalske agencije v teoretski okvir sva naleteli na nekaj težav. Prva se nanaša na odsotnost podpornega osebja, ki je po teoriji sicer sestavni del enostavne strukture, a je v tem organizacijskem delu zaposlenih le nekaj posameznikov. Na primeru prevajalske agencije pa podpornega osebja dejansko ni, organizacijo sestavljata le strateški vrh in operativno jedro. Prav tako je v literaturi opredeljeno, da je za enostavno strukturo značilno bodisi stabilno bodisi dinamično okolje. V zvezi s tem se je pojavil problem opredelitve okolja prevajalske agencije kot izključno dinamičnega ali stabilnega. Ugotovili sva namreč, da zaradi same prevajalske dejavnosti podjetje deluje v razmeroma stabilnem okolju, saj so potrebe po prevajalskih storitvah stalno prisotne. Na drugi strani pa se v zadnjem času

dogajajo premiki tudi na tem področju, tudi prevajalske agencije se trudijo biti čim bolj konkurenčne, kar skušajo doseči z razširitvijo ponudbe.

Na tem mestu bova skušali odgovoriti na najino raziskovalno vprašanje, ali je kateri izmed tipov organizacij po Mintzbergu bolj nagnjen h konfliktom oziroma zaupanju kot drugi. Na primeru podjetja Renault, katerega sva v osnovi prepoznali kot primer strojne birokracije, sva zaznali veliko stopnjo zaupanja ter s tem nekonfliktnosti med zaposlenimi. Mintzberg sicer trdi, da strojna birokracija zaradi visoke stopnje delitve dela in standardizacije delovnega procesa implicira konfliktnost v operativnem jedru. Na tem mestu bi izpostavili, da sva zaradi časovne omejenosti proučevali predvsem podporno osebje tega podjetja Renault in ne njegovega operativnega jedra. Tako lahko zgolj predpostavljava obstoj konflikta v operativnem jedru, ki se nahaja v Novem mestu. Preko družboslovnega intervjuja, ki sva ga opravili z respondentko A sva ugotovili, da je v podpornem osebju obravnavanega podjetja vladalo zaupanje tako na horizontalni, kot tudi vertikalni ravni. To lahko utemeljiva s spoznanjem, da ima odnos strateškega vrha do podpornega osebja v tem podjetju določene značilnosti profesionalne birokracije. Zlasti gre za visoko stopnjo avtonomije, ki jo imajo strokovnjaki v podpornem osebju. Če se naveževa na Mintzbergovo predpostavko o nekonfliktnosti v profesionalni birokraciji lahko torej skleneva, da njegove ugotovitve za najin proučevani primer držijo.

Na primeru organizacije X pred prevzemom sva na vseh organizacijskih ravneh zaznali visoko stopnjo zaupanja med zaposlenimi, kar se sklada z Mintzbergovo teorijo o nizki stopnji konfliktnosti v adhokraciji. Pojav zaupanja v obravnavanem podjetju pretežno povezujeva s kolegialnostjo odnosov, nehierarhičnostjo ter veliko vključenostjo strateškega vrha v projektno delo. Mintzberg sicer ne izključuje pojava konfliktov v adhokraciji, a se slednji v proučevanem podjetju ne kaže predvsem zaradi prijateljskih odnosov in majhnosti podjetja. Tako tudi na primeru organizacije X pred prevzemom ugotavljava, da avtorjeva trditev o obstoju visoke stopnje zaupanja v adhokraciji zdrži tudi v praksi.

Na podlagi empiričnih izsledkov sva kar dve obravnavani organizaciji lahko opredelili kot enostavno strukturo po Mintzbergu. Zanimivo se nama je zdelo dejstvo, da v obeh, sicer v precej različnih organizacijah, delovno življenje zaznamuje nenehna prisotnost konfliktov ter nezaupanja. Po proučitvi literature pa sva ugotovili, da ti dve organizaciji povezuje dejstvo, da imata obe značilnost enostavne strukture. Za slednjo Mintzberg pravi, da vsebuje visok

potencial za razvoj organizacijskega konflikta. Razlog za to je predvsem v potrebi vodje po manifestaciji moči, posledično je za to strukturo značilno, da se kot ključni koordinacijski mehanizem oblikuje neposredni nadzor. Ravno centralizacija moči je glavni razlog za razvoj konfliktov v obeh proučevanih primerih, kar znova nakazuje na točnost Mintzbergove teorije. Izpostavili bi tudi, da sta obe obravnavani podjetji manjši organizaciji, za katere velja, da lahko zaradi pristnosti organizacijskega konflikta postanejo še posebej ranljive.

Glede na zgoraj opisane ugotovitve, v katerih sva aplicirali teorijo na empirični del, lahko trdimo, da so enostavne strukture bolj nagnjene k konfliktnosti in nezaupanju, kot adhokracije, strojne ter profesionalne birokracije.

7 LITERATURA

1. Jevnikar, Simona. 2006. *Zaupanje in organizacijska kultura*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Mesner-Andolšek, Dana. 2002. Make me whole again. Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39 (1-2): 10-29.
3. --- 2005. *Henry Mintzberg: The structuring of organization*. Predavanje v okviru predmeta Teorija organizacij. Ljubljana.
4. Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. New Jersey: Prentice – Hall.
5. Song, Michael, Barbara Dyer in R. Jeffrey Thieme. 2006. Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(3): 341–356.
6. Stanojević, Miroslav. 2009. *Kontingenčna teorija in tipologija organizacij (H. Mintzberg)*. Predavanje v okviru predmeta Konflikti in zaupanje. Ljubljana.

8 PRILOGE

Priloga A: Intervju z respondentko A

1. Splošni del: Predstavitev sogovornika

Na splošno opišite svoje dosedanje delovne izkušnje: kje ste bili zaposleni, kako so se spreminjale vaše delovne obveznosti/vloge v isti ali različnih organizacijah.

Najprej sem bila zaposlena na železniški postaji, kot informatorka, dve leti kasneje sem se zaposlila v Revozu ter se preselila v Novo mesto, kjer sem delala kot prevajalka. Nato sem delala v Lesnini, v računovodstvu, po dveh letih sem se zaposlila v Dekorativni, kjer sem delala kot prevajalka. Potem sem bila 13 let na Renaultu, 6 let kot tajnica, 7 let kot prevajalka. Zdaj pa sem že tri leta zaposlena v prevajalski agenciji Veris.

Službe sem menjala na dve leti, zato so bile moje delovne obveznosti v različnih službah različne. Pa tudi na primer v Renaultu ko sem najprej delala kot tajnica, nato kot prevajalka.

2. Organizacija: Natančno opišite organizacijo v kateri delate.

Kje ste delali prej, kje delate sedaj?

Zgoraj.

Če delate v isti organizaciji, opišite največje spremembe v preteklih dveh desetletjih.

V sedanji službi sem premalo časa, da bi govorila o spremembah, zato bom raje povedala kakšne so bile spremembe v Renaultu. Prišlo je do krčenja oddelkov, zahtevali so večopravnost za posamezno delovno mesto, tako so hoteli, da bi bila jaz tajnica ter po potrebi prevajalka. Tega pa nisem hotela opravljati, ker vedela da bi s tem izgubila stik z jezikom. Ni bilo pa odpuščanj, v času ko sem bila tam zaposlena se je to dogajalo samo prevajalcem, sedaj verjetno krčijo oddelke tudi drugje.

Če ste delali v več organizacijah, jih primerjajte.

V Verisu delajo mladi, starostna meja je 30 let, zaposluje se samo mlade, res. Uporablja se nova sodobna orodja, kar je težje za starejšega človeka. Jaz bi morala dobiti 10 % višjo plačo glede na delovno dobo, pa je ne dobim, zaradi manjše storilnosti. Sicer je v Verisu velika fluktuacija. Pa tudi v Renaultu je bilo starostno povprečje 33 let, so bili tudi mladi, le nekaj je bilo starejših.

Če ste ob zamenjavah bili brezposelni, opišite svojo izkušnjo.

Med Renaultom in Verisom sem bila samo dva meseca prijavljena na Zavodu, pa še to samo zato, ker je šef na Verisu tako predlagal, ni pa bilo pritiska iskanja službe.

3. Delo: Natančno opišite dela/naloge, ki jih opravljate v 'službi'.

Kako danes poteka vaš delovni dan?

Ob 8h prižgem računalnik, nastavim prevajalske baze za tisti dan, vse slovarje, datoteke, katere bom prevajala, potem pa prevajam. Vsak dan se dela 9 ur, plus 2 soboti na mesec po 6 ur. Prevedlo naj bi se 7 strani na dan, a meni to večinoma ne uspe, povprečno jih prevedem 5. Mlajši jih prevedejo več, zato se šef pritožuje zaradi moje storilnosti. Malica naj bi trajala pol ure, se pa lahko sam odločiš kdaj si boš vzela pavzo. Ponavadi se zadržimo malo dlje, predvsem zaradi gneče v menzi, zaradi česar se šef pogosto pritožuje.

Primerjajte vaš delovni dan danes z obdobjem pred desetimi in dvajsetimi leti.

V Renaultu se je delalo 8 ur, ob določeni uri se je šlo domov, ne glede na to ali je bilo delo opravljeno ali ne, tukaj v prevajalski agenciji pa se dela bolj po projektih in so prevajalci vezani na roke. Prej, na primer v Renaultu se ni delalo ob sobotah, niti se ni delalo 9 ur na dan.

Velika razlika med Verisom in Renaultom pa je, da v Verisu nekaj delaš pa nihče ne reče da dobro delaš, je razlika med inputom in outputom, prej so me na Renaultu ljudje hvalili, zdaj pa šef nikoli ne pohvali, samo pokritizirat zna, na Renaultu pa so znali motivirat, stimulirat

pohvalit. Tukaj pa se človek že res skoraj vpraša zakaj bi se tako gnal, če je šefu vseeno oz te tako ali tako ne pohvali.

Delovne obremenitve: ali se je kaj spreminjalo?

Danes je obremenitev povezana s projekti, z roki in delovno storilnostjo, tako jaz, ker sem starejša prevedem 5 namesto 7 strani na dan. Danes imamo norme, prej se je šlo domov ob uri. Zame je največja obremenitev časovna obremenitev.

4. Konflikti v organizaciji: Uspeh vsake organizacije (doseganje njenih ciljev) je odvisen od kooperativnosti/sodelovanja vseh članov oz. zaposlenih v organizaciji. Kljub temu se v organizacijah pogosto pojavljajo konflikti (ki lahko imajo zelo različne oblike – od 'nezainteresiranosti' zaposlenih za delo, omejevanja njihovih delovnih 'vložkov', do množičnih izostankov z dela, sabotaž in odprtih kolektivnih akcij zaposlenih). Kaj so vzroki teh konfliktov na sploh in posebej v vaši organizaciji?

Odnosi med sodelavci (primerjava teh odnosov z obdobjem pred desetimi in dvajsetimi leti) v vaši organizaciji.

V trenutni službi so odnosi s sodelavci odlični, kljub temu, da sem precej starejša od ostalih. Ob prihodu v podjetje sem edino začutila manjši pritisk, ker so sodelavci vedeli da sem bolj izkušena od njih in sem imela občutek, da od mene več pričakujejo, kot bi sicer. Tako sem se še bolj gnala. Se pa sicer tudi na neformalni ravni razumemo, kljub 20 letni starostni razliki, si tudi pomagamo. Edino zdaj imamo novega sodelavca, je edini moški, on pa ni pripravljen klepetati o zasebnih zadevah, niti ne hodi z nami na kosilo, drži se bolj za sebe, zato pa verjetno dnevno tudi več naredi.

Konflikt je z delodajalcem. Tudi v prejšnjih službah so bili odnosi s sodelavci vedno dobri.

Odnos podrejeni/nadrejeni: primerjajte ta razmerja v istih časovnih točkah.

Nadrejeni dela razlike med zaposlenimi, favorizira mlade, ne zna ustvarjat motiviranosti v kolektivu, pretirano kritizira, ne zna pohvalit, ne zna reševat konfliktov, ker je introvertirana oseba, je dober prevajalec, ni pa menedžer.

Na Renaultu pa so nadrejeni imeli posluš za delavca, znali so cenit delovne napore, znali so motivirati, plus niso znali francosko, zdajšnji šef pa obvlada in se na nek način dokazuje sam sebi, prek tega ko odkriva naše napake pri prevodih.

Ključne spremembe ('klima', izostanki, pasivnost/omejevanje delovnih 'vložkov', večji konflikti, stavke).

Če najprej povem za klimo - gre za družinsko podjetje, sinu je popustljiv, lahko dela kar hoče, delavci pa to opazimo.

Glede izostankov in pasivnosti pa lahko rečem, da pri nas ni pasivnosti, zaposleni so mladi in zagnani, zanje je to delo odskočna deska za Bruselj in Luksemburg, to delo je za njih referenca za prihodnost.

Zdravje (stresi, bolniške), pogoji dela (fleksibilen delovni čas).

Fizično je v prostoru po 5 ljudi, sicer pa je vedno kdo na porodniški. Nekako se navadiš na skupno pisarno ter na pogovore ostalih (V Renaultu sem imela svojo pisarno). To je odvisno od tega koliko si socialen, mi pa malo nagaja tole, ker potem malo manj naredimo, ker se smejimo in hecamo.

Stres je ogromen – ker so visoke norme, stalno nezadovoljstvo, stalna neizpoljenost, sčasoma verjetno potem res rečeš da boš delal manj, čeprav je potem prisotna bojazen za izgubo službe. Vse prevajalske agencije delujejo po principu čistega stresa, ne gre ravno za doživljenjsko delo, te preveč izčrpa.

Sicer pa delajo mladi ljudje, tako da ni bolniških. Pa tudi ko je bil moj otrok bolan, jaz nikoli nisem vzela bolniške, si nisem upala, sem ga vedno peljala k moji mami. Nekaj tednov nazaj pa sem res zbolela in ostala doma, takrat pa so me neprestano klicali, ker je moral nekdo namesto mene narediti prevode, saj sem imela določen rok, do katerega se naj bi to naredilo. Tako je prišlo do zmede, saj kolega ni točno vedel kaj in kako naj naredi.

Glede delovnega časa - lahko prideš kasneje, ampak si potem dlje, je res odvisno od storilnosti, je pa odvisno tudi od lektorice, ki dela samo do 16h.

Položaj mladih v organizaciji (zaposlovanje za določen čas).

Šef jih vzame za 3 mesece, za določen čas, večino po treh mesecih odpusti, ker so res visoki standardi kakovosti.

Enake možnosti in upravljanje različnosti (položaj žensk).

Tu je bolj problem enakost med mladimi in starejšimi, ker smo v pisarni same ženske in en moški. Že po Lizbonski strategiji bi bilo treba upoštevati potrebe starejših. Jaz sicer nimam težav s prilagajanjem tehnologiji, mi enkrat pokažejo in znam.

V glavnem so zaposlene ženske dokler nimajo otrok, njemu se malce čudno zdi da niso karieristke, da gredo na porodniški dopust, potem gredo pa stran. Jaz nisem bila skoraj nikoli na bolniški, moj otrok je še precej majhen, ga vedno pelje k mami.

5. Zaupanje: Zaupanje sociologi/nje razumemo kot 'stavo' o negotovem bodočem delovanju drugih.

Ali v vaši organizaciji prevladuje zaupanje/nezaupanje? Zakaj?

Zaupanje med sodelavci in zaupanje v prihodnost podjetja, ker je dela dovolj. Nezaupanje pa do nadrejenega, saj te lahko da na nižje delovno mesto – na primer za telefonistko na francosko ambasado, lahko ti vzame projekt, rekel mi je že, da me bo dal delat pogodbeno... Nikoli ne veš, kako te bo sankcioniral.

Ali vi zaupate sodelavcem? Ali si sodelavci medsebojno večinoma zaupajo?

Med sodelavci je zaupanje, verjetno tudi ker si ne posegamo na delovno področje, jaz imam francoščino, drugi imajo nemščino, angleščino,... Ni konkurence med zaposlenimi.

Ali zaupate nadrejenim? Ali nadrejeni v vaši organizaciji zaupajo podrejenim?

Šef pregleduje prevode, točnost prevodov. Zna 8 jezikov, kljub temu da je ekonomist po izobrazbi. On zaposlenim ne zaupa, jih ima za nesposobne, ker sam tako obvlada jezike.

Vedno najde napake, ko preverja točnost prevodov. Lahko bi zaposlil nekoga kot »proof reader – ja« a se mu to zdi nepotreben strošek, to raje dela sam, najverjetneje bi tudi zgubil potrditev, ker je starejši, star je že 68 let in veliko ve in verjetno rabi potrditev svoje inteligentnosti.

Sama pa mu ne zaupam, ravno zaradi groženj, da me bo dal na drugo delovno mesto ali pa da bom morala delat preko pogodbe.

6. Sklepni del: Ocena spremembe kakovosti delovnega življenja in prostega časa.

Ni več vikendov, tudi manj je prostega časa ob popoldnevih ob delovnih dneh, predvsem pa ni nobenega priznanja, niti nisi več plačan, nisi vodja. Edino več znanja sem dobila, a to je zgolj lastno zadovoljstvo. Imam manj prostega časa, a ne večjega dohodka. Imam manj denarja in manj časa. Navadno je tako, da ko imaš manj prostega časa, dobiš večji dohodek ali pa statusni položaj, v tem primeru pa tega ni.

V Renaultu si resnično delal zgolj 8 ur. Ni bilo hierarhije, ni bilo možnosti napredovanja. V Renaultu sem poznala podjetje, prevajala sem tekste za operativne namene, saj nihče ni razumel navodil, ki so prišla iz Francije, tukaj pa prevajam tekste v povezavi z EU, tako da zdaj poznam Evropsko komisijo. Trenutno delo je bolj možnost pridobivanja referenc.

V Verisu sem strokovno napredovala, ker se uporablja programe za prevajanje, dva jezika ter druga področja, medtem ko se je na Renaultu prevajal en jezik in je šlo bolj za operativno uporabo jezika. Potrebovali so prevod za razumevanje, tukaj gre pa za čisto prevajanje/ čista eksaktnost. Na Renaultu sem bila edina prevajalka, na Verisu pa smo samo prevajalci, ker gre za prevajalsko agencijo.

7. Osnovni podatki o intervjuvancu

Spol: Ženski

Starost: 50 let

Izobrazba: Univerzitetni diplomirani profesor angleščine in francoščine

Položaj na delovnem mestu: Strokovni delavec – prevajalec

Priloga B: Intervju z respondentom B

Ali so znotraj organizacije pogosto prisotni konflikti? Za kakšne konflikte gre v večini primerov ?

Moj neposredni nadrejeni (respondent C) ter nova direktorica sta v stalnem konfliktu. Prvi je v podjetju že zelo dolgo in je navajen delati stvari na star način, druga pa je že ob prihodu želela narediti revolucijo. Ravno zaradi slednjega je moj vodja ne prenaša. Na nek način se zagotovo počuti ogroženega. Tudi sicer je zaradi nove direktorice podjetje zapustilo kar nekaj ljudi, med drugi tudi vodja tržnikov, ki se preprosto ni več videl v tem novem konceptu podjetja, ki ga avtoritarno vodi ena oseba. Na tem mestu bi izpostavil, da gre za osebo, ki je bila zelo pripadna delovni organizaciji, kar dejansko kaže na to, da so odnosi v tem trenutku zelo slabi.

Konflikti pa sicer nastajajo predvsem zaradi rokov, ki so določeni vnaprej. Dejstvo je, da je vnaprej težko določiti čas za dokončanje delovne naloge v dogovorjenem roku. Največji problem pri nas programerjih pa so nepredvidljive delovne naloge, gre za naloge ki niso opredeljene v planu. Za le-te lahko porabimo ogromno časa pa nam to ne bo prineslo nikakršne ugodnosti. Teoretično se lahko zgodi, da zaradi ukvarjanja z neko napako ne dosežeš plana, ker pač nisi imel časa, da bi se ukvarjal s predvidenimi zadevami.

Kako po vašem mnenju konflikti v podjetju vplivajo na inovativnost, ki je eden ključnih dejavnikov za konkurenčnost podjetja X na trgu?

Konflikti vplivajo na motiviranost na delo na splošno, posebej negativno pa seveda vplivajo na inovacije. Nemotiviranost mojega neposrednega vodje je vidna ravno v primeru, ki sem ga že omenil, ko sem dal predlog, pa je sicer rekel, da je zelo dober, ampak da se nima smisla ukvarjati s tem.

Ali se obstoječi konflikti v podjetju rešujejo?

Ne. Verjetno je takšna fluktuacija ravno zato, ker tisti, ki se niso strinjali z »novo politiko« ob prihodu nove direktorice, niso videli druge rešitve, kot da odidejo iz organizacije.

Ali v podjetju, v katerem ste zaposleni, obstajajo konflikti tudi med posameznimi oddelki ?

Da. Problem je v tem, da si tržniki marsikaj zamislijo, ne poznajo pa programerske stroke in njenih omejitev. Poleg tega je težava, ker imajo tržniki neprestano nove in nove ideje, katere morajo biti izvedene v čim hitrejšem času, ne glede na to kako zaposleni smo mi v razvoju in s kako pomembnimi projekti se ukvarjamo mi v tistem trenutku. Ti konflikti bi bili manjši oz. jih ne bi bilo, če bi bilo vodstvo pripravljeno rešiti problem pomanjkanja zaposlenih v oddelku raziskav in razvoja. Če bi podjetje želelo biti inovativno bi imeli razvojnika, ki bi se ukvarjal izključno z uvajanjem novosti ter inovacij in bi imel čas tudi za ideje tržnikov.

Kakšne posledice imajo po vašem konfliktu, ki jih omenjate?

Ravno zaradi nenehnih predlogov s strani tržnikov se ne najde čas za vzdrževanje samega sistema in inovacije. Le-to ni prioriteta ravno zato, ker neposredno ne prinaša dobička, pomembno je, da opravljeno delo prinese neposredne ekonomske učinke. Tukaj pa bi omenil tudi fluktuacijo, o kateri je bilo že veliko povedanega.

Priloga C: Intervju z respondentom C

Respondent C je povedal, da je bilo podjetje X ustanovljeno s strani dveh prijateljev, ki sta bila filmska navdušenca, eden od njiju pa je bil celo filmski kritik. Prvotni namen organizacije je bil ukvarjati se s prodajo filmov, po potrebi pa bi ustanovili tudi spletno stran. Leta 1998 sta dejansko ustvarila spletno stran, na kateri so se objavljale filmske kritike, glavna tema pa je bil tako film. Kasneje sta prišla na idejo, da bi ustanovila slovensko verzijo E-baya (spletna trgovina rabljenega asortimana), poleg tega so ustanovili tudi spletno stran, ki je napovedovalna dogodke v slovenski družbeni sferi. Z leti se je obiskanost »prvega slovenskega spletnega boljšega trga« zelo povečala, tako je od leta 2005 ta spletna stran ključen vir dohodka podjetja. Organizacija je na začetku delovala na zelo prijateljski osnovi, sestavljala sta jo dva enakovredna direktorja in nekaj študentov. Med njimi se je razvil ustni dogovor, da se bodo ti ljudje lahko v podjetju zaposlili in bili deležni določenega dela dobička, ko bo organizacija dovolj zrasla. V naslednjih letih pa je bila rast dobička nižja, kot bi lahko bila glede na vedno večjo obiskanost spletne strani. Respondent C je za doseg želenega cilja vedno več časa prebil v službi in puščal diplomu ob strani z zavestjo, da bi v prihodnosti lahko celo on zasedel mesto direktorja oziroma ustanovil lastno podjetje. Ker promet glede na obiskanost same spletne strani ni bil dovolj velik in je bil potencial za zaslužek v veliki meri neizkoriščen, sta se direktorja odločila, da bosta zaposlila strokovnjakinjo za kadrovske management, ki naj bi znala motivirati ljudi in s tem izboljšati položaj podjetja. Zaposleni so to osebo zaradi težnje po uvedbi sprememb, ki jim niso najbolj ugajale, sprejeli z velikim odporom. Vse omenjeno je najverjetneje razlog, da sta se oba direktorja odločila za prodajo večinskega deleža podjetja, kar sta zaposlenim kar nekaj časa skrivala. V prihodnjem letu je bil promet celo manjši kot leto poprej, zato so nadzorniki pritiskali na vodjo tržnikov, naj zaposli čimveč kadra s področja prodaje (kar 17 tržnikov). Prevzemno podjetje je bilo namreč kapitalsko močno, nadzorniki so dopustili možnost, da podjetje X prva tri leta posluje z izgubo, potem pa naj bi počasi začelo poslovati z dobičkom. Tako so zaposlili resnično veliko število tržnikov, nadzorniki pa so odločili, da bodo na mesto vodje trženja postavili svojo, po njihovem mnenju bolj kompetentno osebo. Ta naj bi vzpostavila pogoje za boljše trženje, motivirala naj bi podrejene za napredek, dosedanja vodja trženja pa naj bi ostal v podjetju ter se učil od nje. Po mnenju respondenta C pa je ta nastavljena oseba zasedla položaj bolj zaradi vez in poznanstev kot zaradi dejanskih kompetenc. Sčasoma se je izkazalo, da so imeli nadzorniki ves čas v načrtu nastaviti svojo osebo na položaj generalnega direktorja, saj so najprej določili, da se mora celotno podjetje

locirati na skupnem sedežu (do sedaj so bili razvojniki na svoji lokaciji). Že po dnevu in pol na skupni lokaciji je prišlo do zamenjave vodstva. Na stopnjo konfliktnosti v podjetju kaže dejstvo, da je nova vodja trženja najprej seznanila osebo C z informacijo, da bo v kratkem zasedla mesto generalne direktorice, ter da bosta oba ustanovitelja izgubila svoj položaj, eden bo imenovan za svetovalca na področju informacijske tehnologije, drugemu pa je že ponudila drug položaj. Slednji ni sprejel novih pogojev dela in tako dobil odpoved delovnega razmerja. Respondentu C pa je bilo ponujeno napredovanje na položaj vodje razvoja. Po treh tednih sestankovanj, je generalna direktorica naznanila respondentu C, da podjetje ne potrebuje več uslug ustanovitelja. Respondent C in ustanovitelj pa sta bila še vedno v zelo dobrih odnosih, zato sta sklenila odgovor, da bo od sedaj naprej ustanovitelj pogodbeni sodelavec in bo podjetju zaračunaval svetovalne ure. Dogovorila sta se, da bo večino dela opravil respondent C, ustanovitelj ne bo več hodil na sedež podjetja, zaslužek pa si bosta delila. Sčasoma je ustanovitelj namenoma postavil previsoke pogoje za pogodbeno svetovanje, saj si je želel zapustiti delovno organizacijo, kar se je tudi dejansko zgodilo. Sledil je odhod vodje trženja, ki je bil eden ključnih snovalcev podjetja, ki je bilo v preteklosti zgodba o uspehu. V naslednjem letu se je zamenjalo dvajset tržnikov, ta fluktuacija je pomenila ogromen strošek, medtem ko je bil na drugi strani njihov doprinos izjemno majhen. Od stare zasedbe je ostal v podjetju le še respondent C, a je tudi on izgubil svoj položaj. Lastniki so namesto direktorja na področju razvoja postavili nekega francoza, ki je bil v preteklosti zaposlen v podjetju Google. Izkazalo se je, da ima velik strokovni manjko, tako je oseba C z njim sklenila dogovor. Novi direktor razvoja bi bil formalno, opravljal bi bolj birokratske in administrativne naloge, medtem ko bi dejansko delo opravljal respondent C. Nestrokovnost novega direktorja za razvoj se je večkrat pokazala, a mu respondent C zaradi neupoštevanj dogovora in medosebnih konfliktov ni želel priskočiti na pomoč. Posledično se respondentu C ni več izplačevalo variabilnega dela plače, kar je pomenilo štirideset odstotkov nižji dohodek. Vse omenjene strokovne napake pa so pomenile velik izpad dobička za podjetje, zato mu je generalna direktorica v želji, da bi respondent C ponovno začel opravljati delo in rešil nastale tehnične težave, začela izplačevati celotno plačo. Respondent C je zaradi poznavanja področja vse nastale težave rešil v izjemno kratkem času, večinski del delovnega časa pa je porabil za ustanovitev svojega lastnega podjetja, delal je le po liniji najmanjšega odpora. V podjetju sta se na stroko na koncu spoznala le še respondent C in sodelavec s področja razvoja. Odločila sta se, da bosta v svoje delo vlagala le minimalen trud, šla sta celo tako daleč, da sta aplikacije sprogramirala na tak način, da bi druge osebe to le stežka urejale. Med pisanjem najinega diplomskega dela sta ti osebi že odslužili svoj odpovedni rok, respondentu C je bila celo

ponujena služba v konkurenčnem podjetju, ki pa jo je zaradi premajhnega osebnega izziva zavrnil in raje ustanovil lastno podjetje.

