

Jana Nadoh

**Gareth Morgan: Podobe organizacij. Ljubljana: Založba FDV, 2004
425 strani (ISBN 961-235-152-X), 6.500 SIT**

prevod Dana Mesner Andolšek, Jana Nadoh

»Prehajamo od sveta s tradicionalnimi organizacijskimi oblikami v svet, ki je še neizrisan. Če bi moral izbrati eno vodilo za raziskovanje obeh svetov, bi izbral knjigo G. Morgana Podobe organizacij. Svetovalcem in vodjem bo pomagala okrepiti njihove sposobnosti gledanja, razumevanja in oblikovanja organizacij, da bodo kos sodobnim ekstremnim izzivom.«

Besede Billa Veltropa, ustanovitelja znamenitega *International Centre for Organizational Design* ter enega izmed vodilnih na področju organizacijskih oblik, ki se je na svoji 20-letni profesionalni poti večkrat izkazal za enega najboljših; knjiga *Podobe organizacij* se aktualne tematike delovanja organizacij loteva z izjemnim zanosom in izvirnostjo, ki ji prav gotovo ne bomo ponovno pričla še nekaj časa. Čeprav je delo nastalo že leta 1997 (pri SAGE Publications), še danes velja za eno izmed klasičnih svetovnih uspešnic, ki na pregleden in ustvarjalen način opisuje zgodovino sodobnih teorij organizacije in tako prispeva k nadaljnem razumevanju in razvoju organizacijskih študij.

V oporo ideji, da bi podala lastno oceno omenjenega dela stoji dejstvo, da sem kot soavtorica prevajanja kompetentna, saj sem delo spoznala veliko natančneje in na povsem drugačen način kot sicer. Verjamem, da so *Podobe organizacij* avtorja Garetha Morgana neprecenljiv vir informacij za tiste, ki se šele spoznavajo s področjem sociologije organizacije, obenem pa tako začetnikom kot izkušenim bralcem ponuja ustvarjalen in na trenutke popolnoma drugačen pristop k razmišljanju o organizacijah, ki bo prav gotovo prispeval k inovativnosti njihovih interpretacij in iz tega izhajajočega delovanja.

Ustvarjalnost pri razmišljanju o organizacijah in dinamiki delovanja njihovega sveta je tudi ena izmed najostrejših značilnosti publikacije. Avtor se tega loteva na povsem nenavaden način, za znanstvene razprave z netipičnim interpretativnim sredstvom - z uporabo metafor. Na 425-ih straneh bralcu predstavi osem različnih metafor organizacije, s katerimi pravzaprav ponazarja različne načine razmišljanja o organizaciji in posameznih organizacijskih fenomenih, kot so organizacijska kultura, struktura, dejavniki motivacije in nagajevanja itd. Na ta način skuša razkriti več razsežnosti iste problematike in bralca navaditi na idejo, ki je v teoriji organizacije prisotna že vsaj nekaj desetletij: da naj bi bila odzivnost akterja diferencirana vsaj v tolikšni meri, kolikor je diferencirano tudi njegovo okolje. Vsekakor velja, da je sodoben svet organizacij dinamičen kot še nikoli poprej, vse hitrejši procesi globalizacije s seboj prinašajo nove izzive, te pa vedno intenzivnejše spremembe, ki zahtevajo še hitrejši in uspešnejši odziv. Torej je nujno, da postane dinamično tudi naše razumevanje teh procesov.

Podobe organizacije so razdeljene v tri dele. Prvi zajema uvodni pregled proučevanja organizacij. Avtor v njem razpravlja o naravi metafore kot sredstva interpretacije in o njeni vlogi pri razumevanju organizacij in menedžmenta. Obenem pojasnjuje strukturo publikacije in izpostavlja pomen posameznih elementov, ki jih je v delu uporabil.

Temu sledi drugi del, ki v osmih poglavjih predstavi nekatere metafore organizacije: stroj, organizem, možgane, kulturo, politični sistemi, duševni zapor, tok in transformacijo ter instrument dominacije. Avtor v vsakem poglavju predstavi specifičen pogled, ki ga predpostavlja posamezna metafora, nadaljuje z iskanjem vzporednic med to miselnostjo in obstoječimi teorijami organizacije, nato pa vsako poglavje zaključí z izpostavljanjem prednosti in omejitev proučevane metafore, kar se izkaže kot prednost, saj bralca po eni strani vodi k potrebnim sklepom, po drugi strani pa ga spodbuja k iskanju zlasti lastnih refleksij.

Med prvimi teoretičnimi pristopi, ki so organizacije začeli sistematično proučevati so t. i. tradicionalne oz. klasične teorije menedžmenta (Fayol, Weber), z začetka 20. stoletja, med katere Morgan uvršča tudi Taylorjev znanstveni menedžment. Skupni imenovalc teh teorij je vsekakor pojmovanje, da naj bi bila organizacija - če želi delovati optimalno in na ta način dosega maksimalno uspešnost - dobro naoljen stroj. Ne glede na uspešnost organizacije, pa je pomanjkljivosti v takšnemu pristopu najti v neupoštevanju človeškega dejavnika, potreb zaposlenih in vpliva organizacij na širše družbene sisteme. Morgan tako v prvem poglavju drugega dela publikacije razpravlja o takšnih oblikah organiziranja dela, katere še najbolje uteleša birokratska organizacija. Ta način razmišljanja je pravzaprav še danes najbližje splošni (in pogosto negativni) predstavi o organizaciji, na kar avtor opozori tudi v zaključnem delu, kjer razpravlja o prednostih in omejitvah mehanske metafore.

Kot neposredni odgovor na problem, ki ga izpostavlja razmišljanje o organizaciji kot stroju, avtor v naslednjem poglavju ponudi metaforo organizacije kot organizma, kjer pozornost usmeri na dva dejavnika: v odnos organizacije in okolja ter v odnose z zaposlenimi. Ta način razmišljanja se v organizacijskih teorijah pojavi v 30-ih letih teorijami o medčloveških odnosih in s kasnejšim sistemskim pristopom. V ospredje organizacijskega delovanja postavijo posameznika in skupine ter zadovoljevanje njihovih potreb, kar posledično prispeva k uspešnosti organizacije kot celote. Nadalje, s predstavitev kontingenčne teorije in temu sledečimi idejami populacijsko-ekološkega vidika organizacije, avtor ponazarja pomen prilagajanja organizacij okolju in išče analogije tudi v naravoslovnih in tehničnih disciplinah.

Tovrstno raziskovanje Morgan nadaljuje tudi v sledečem poglavju, kjer organizacijo primerja z možgani in holografom. Izhajajoč iz predpostavke, da se mora organizacija prilagajati eksternim spremembam, okolju, ki ga je nemogoče nadzorovati, in sledeč idejam v prejšnjem poglavju vpleljane sistemske teorije, avtor poudarja vzpostavitev notranje kohezivnosti organizacije. Na tem mestu se zateka h kibernetiki, ki kot odgovor na ta problem menedžmentu ponudi vzpostavitev informacijskih sistemov v organizacijah, avtor pa ob tem opozori na običajno bolj zanemarjen dejavnik, na pomen procesov učenja organizacije. Na osnovi slednjega avtor odgovarja na zahteve družbe znanja ter izoblikuje koncept holografske organizacije (v menedžmentu bolj poznane kot učee se organizacije) in pojasnjuje principe, ki omogočajo vzpostavljanje in ohranjanje takšne organizacije.

V petem poglavju drugega dela se avtor spogleduje s proučevanjem koncepta organizacije kot kulture. Začne razpravo o organizaciji kot kulturnem fenomenu in vplivom kulturnega konteksta na organizacije, kjer gre za dokaj klasične primerjave med ameriško in japonsko kulturo, ki pa jih avtor pronicljivo uporabi in bralca zapelje k razmišljanju o veliko bolj kompleksni problematiki organizacijske realnosti kot osnove za uspešno organizacijsko kulturo.

Razpravo nadaljuje s poglavjem o organizaciji kot političnih sistemih. Tu avtor poišče vzporednice med dinamiko znotraj organizacij in političnimi sistemi ter zlasti izpostavlja razmerje med različnimi interesi, cilji in močjo v organizacijah, ki bistveno vplivajo na delovanje organizacije kot celote. V ospredje potisne problematiko različnih oblik »vladanja« organizacijam, predstavi pa tudi kar 14 dejavnikov, na osnovi katerih lahko posameznik ali skupina pridobijo moč v organizaciji in tako vplivajo na procese odločanja. Glede na to, kako organizacija razume različnost interesov, pojav konfliktov in moč kot sredstva razreševanja konfliktov v organizaciji, Morgan izdelava klasifikacijo pluralističnih organizacij. Na tem mestu sicer postane nekoliko nejasen, vsaj kar se tiče poimenovanja različnih tipov pluralistične organizacije (unitarne, pluralistične, radikalne), vendar mu je treba priznati, da s klasifikacijo bistveno prispeva k razumevanju tega (političnega) vidika delovanja organizacij.

Ko se že zdi, da je popolnoma izčrpal možnost razumevanja organizacije, nas avtor preseneti z verjetno najzahtevnejšim poglavjem v publikaciji, s poglavjem o organizaciji kot toku in transformaciji. Sledeč Hiraclitovi ideji o spremembah v okolju, s tem poglavjem pravzaprav nadaljuje zgodbo četrtega poglavja o pomenu prilagajanja organizacije okolju, le da v tem primeru skuša

problematico prikazati z drugega, na trenutke popolnoma kontradiktornega vidika. Tu gre še posebej pohvaliti avtorjevo interpretacijo procesa spreminjanja tako v okolju kot znotraj organizacije in implikacije le-tega za uspešno delovanje organizacije. Pri tem zajema iz več disciplin, tako naravoslovnih kot družboslovnih, kar je sicer lahko problematično, saj od bralca zahteva nekoliko širšo razgledanost. Pri opisovanju teh procesov sprva na osnovi teorije avtopoetičnosti predstavi egocentrično organizacijo, za katero je značilno, da je v odnosu do okolja zaprta (in tako v nasprotju s pojmovanjem sistemske teorije o odprtosti sistemov), sledi pa proučevanje organizacije in menedžerskih praks z vidika teorije kaosa, kibernetike in marksizma. Kot že rečeno, to poglavje od bralca prav gotovo zahteva največ pozornosti in koncentracije, kar pa avtor na več mestih omili s svojim zanimivim in lahkotnim ameriškim stilom pisanja.

Nenazadnje sledi še poglavje o organizaciji kot instrumentu dominacije, kjer avtor relativno enostavno problematizira vpliv multinacionalnih podjetij na širše politično, gospodarsko in družbeno okolje. Pri tem se postavlja na stran nasprotnikov multinacionalnih podjetij, kjer argumentacijo črpa iz klasičnih socioloških in ekonomskih razprav na to temo.

Tretji del publikacije, sestavljen iz dveh poglavij, se zdi še posebej relevanten. Avtor ga poimenuje *Implikacije za prakso*, s čimer bralca popelje korak dlje od običajnega tovrstnega branja – k uporabi vseh metafor v praktični situaciji. Ne gre torej zgolj za pojasnjevanje abstraktnih konceptov, ki jih povprečen uporabnik skoraj gotovo ne bi samoiniciativno skušal uporabljati v praktičnem okolju. Morgan takšnemu uporabniku skuša dokazati, kako to storiti in predvsem, zakaj je to nujno. Prav gotovo je ta del publikacije neprecenljiv, saj vse doslej proučevane metafore postavlja v specifično situacijo, znotraj katere vsakemu, še tako nedomiselnemu uporabniku, odkriva razsežnosti delovanja organizacij kot celot in menedžerskih praks znotraj njih. Da je mera polna, zaključuje svoje razmišljanje s sklepom in obsežnimi bibliografski zapiski, ki ponujajo obširen seznam referenc, le-te pa so dopolnjene z avtorjevimi pojasnili in predlogi, ki zainteresiranemu bistveno olajšujejo nadaljnje raziskovanje.

Knjiga je resnično izvirno, zanimivo in stimulatívno branje, ki tako začetnike kot bolj izkušeno publiko vzpodbuja k novim izzivom, razmišljanju o organizacijah ter ustvarjalnem delovanju znotraj njih. Morgan je z delom Podobe organizacij preskočil kar nekaj korakov od klasičnega nagovora in si resnično zasluži naziv guruja menedžmenta. Publikacijo priporočam vsem, ki želijo podrobneje raziskati področje sociologije organizacij in ob tem zajeti optimalen obseg informacij ter poiskati priložnosti za ustvarjalnost znotraj organizacijskega okolja menedžmenta.

Barbara Rajgelj

Benjamin Flander: Pozitivna diskriminacija.

Ljubljana: Založba FDV, 2004

274 strani (ISBN 961-235-175-9), 4.000 SIT

Delo Benjamina Flandra, višjega predavatelja na Fakulteti za policijsko-varnostne vede, je prvo delo v slovenski pravni znanosti, ki se sistematično ukvarja s pozitivno diskriminacijo. Razdeljeno je na dva dela. V prvem, z naslovom Vsebinska enakopravnost, avtor izpelje prehod od formalne k vsebinski enakopravnosti in poda njen filozofski, delno pa tudi zgodovinski in mednarodnopravni kontekst. V drugem delu se osredotoči na pojem pozitivne diskriminacije, predstavi temeljne opredelitve, zameji področje obravnave na pozitivno diskriminacijo v ožjem smislu, nato pa na ne preveč pregleden način predstavi delovanje pozitivne diskriminacije na dveh konkretnih področjih, in sicer pri zaposlovanju in izobraževanju ter pri javnem odločanju.