

1. HIERARHIJA
  - a) Ali je hierarhija enako birokracija?
  - b) Kakšne so družbene posledice hierarhije?
  - c) Webrov model racionalne birokratske organizacije.
  - d) Kritika Webrovega modela.
2. HETERARHIJA
3. RAZVOJ ORGANIZACIJSKIH TEORIJ (ŠOL) – 11.4.

Nekatere različne hierarhične organizacije

vrsta	vrsta pravil	
skupine	immanentna	uzakonjena
poklicno specifična (naloga)	tradicionalna profesionalna organizacija (medicina, pravo)	Webrova profesionalna birokracija
javno-sektorsko specifična	cehovska organizacija	pravna organizacija
	javne službe (tradicionalna britanska javna služba)	javne službe (tradicionalna nemška javna služba)

### 1) HIERARHIJA

Hierarhija ni ena enotna oblika organizacije, bolj pravilno je razmišljati o vrsti, sklopu hierarhij. Razvite hierarhične organizacije najdemo stoletja nazaj, v primeru Kitajske celo tisočletja nazaj. Na hierarhijo lahko gledamo kot na tehnično organizacijsko načelo, ima pa tudi globoke družbene in psihološke posledice znotraj posamezne organizacije in v družbeni skupnosti kot celoti.

- b)** Zaradi hierarhije obstajajo velike razlike med ljudmi, ki so na višjih ravneh hierarhije ali nižjih. Razlike so zlasti glede družbene moči in vpliva v organizaciji, glede družbenega statusa, glede privlačnosti dela (nižje ravni – rutinsko delo), glede pojmovanj o problemih organizacije. Višja mesta v hierarhiji so v vseh pogledih privilegirana nasproti nižjim, ne glede na to, da so ali naj bi bila hkrati tudi obremenjena z večjo odgovornostjo in zato se normalno pričakuje, da si osebe na nižjih hierarhičnih mestih prizadeva za napredovanje na višja hierarhična mesta. Razumljivo je tudi, da so razlike, ki jih povzročata hierarhija temelj za konflikte v organizaciji.
- c)** Webrov model racionalne birokratske organizacije izhaja iz istih tehničnih osnov kot hierarhija (delitev dela, specializacija). Webrova je zanimala družbena vloga organizacij in zato spada med funkcionaliste (-funkcionalizem kot smer, vedno ga je zanimala le funkcija v družbi). Birokracija je nek idealen tip.

### Značilnosti birokratske organizacije (po Šmidovniku)

1. V njej je opravljena delitev dela vse do posameznega delovnega mesta – poudarek na specializaciji, nalogah – vsak je ozko specializiran v ozko delovno področje.

2. Vsa delovna mesta so med seboj povezana v hierarhični piramidalni sistem – vsak ve kdo komu ukazuje in kdo komu odgovarja.
3. Delo je profesija ali poklic, praviloma stalna in ki zahteva določeno izobrazbo in izkušnje oz. znanje in spodobnost sta edini merili za izbiro.
4. Delo teče po predpisanih pravilih in postopkih, kar zagotavlja, da se čim bolj izključuje možnost samovolje in nepredvidljivega ravnanja posameznikov – delo je rutinsko.
5. Odnosi v organizaciji so službeno brezosebni – depersonalizacija odnosov, službene in osebne zadeve so strogo ločene, birokratska organizacija deluje brezosebno, hladno kot stroj. Taki odnosi veljajo tudi navzven – nasproti strankam, kar naj bi zagotavljalo strogo objektivnost (tudi v teh odnosih).
6. Poudarek je na pisni dokumentaciji, kar omogoča enostavno dokazovanje spravljenih del, kontrolo ter objektiviziranje odnosov.
7. Delavec v birokratski organizaciji je osebno svoboden, je pa v najemnem položaju v odnosu do svojih gospodarjev – dela na podlagi pogodbe in v službenem odnosu je vezan na službeno disciplino, na službo ga veže profesionalna etika, v službi zasleduje svojo življenjsko kariero, ima možnost napredovanja v položaju in plači.

#### **Funkcionalne značilnosti birokratske organizacije**

1. Delovanje na temelju splošnih in izčrpnih pravil, ki se jih je mogoče naučiti – to je profesionalna oblika delovanja
2. Neosebnost ali impersonalnost
3. Pismenost – delovanje na podlagi spisov, aktov
4. Težnja po skrivnosti strokovnega znanja
5. Kontinuiteta delovanja

#### **Strukturne značilnosti**

1. Organizacija je strukturna predpostavka delovanja
2. Delitev dela na razmeroma stabilen sistem pristojnosti
3. Hierarhična struktura v odnosu med posamezniki, enotami in možnost nadzora s strani nadrejenih
4. Težnja k monokraciji

#### **Statusne značilnosti**

1. Profesionalizem uslužbencev oz. služba kot poklic
2. Trajnost zaposlitve
3. Specializirano znanje in šolanje uslužbencev
4. Strokovni izpit
5. Ločenost osebnih in službenih materialnih sredstev uslužbencev oz. uslužbenci nimajo lastništva nad službo
6. Spoštovanje službene discipline
7. Sprejem v službo z imenovanjem (ne z volitvami)
8. Urejeno napredovanje – kariera
9. Pozitivno vrednotenje oz. prestiž službenega položaja

#### **d) Kritike**

Že sam Weber je opozarjal na nevarnost modela. Čeprav je uprava sredstvo politike, se lahko zaradi svoje velike moči, ki je po svoji naravi strokovna, povzpne nad politiko oz. uprava se uveljavi kot politična sila. Tu govorimo o birokratizaciji družbe kot negativnemu družbenemu pojavu.

1. Zato je zahteval, da se upravni uslužbenci ne smejo ukvarjati s politiko niti izven službenega delovanja.

2. Zavedal se je, da specializacija, brezosebna monotonost in racionalizacija omejujejo spontanost, kreativnost ali celo svobodo posameznika.
3. Proces racionalizacije, ki prevladuje predvsem v birokraciji je racionalen, ker postopoma uničuje tradicionalne vrednote, ki dajejo smisel življenju.  
Weber loči tri vrste oblasti: tradicionalno, karizmatično in racionalno. Pri tradicionalni oblasti gre za prepričanje v vrednost starih vrednot. Karizmatična oblast temelji oz. je grajena na posebnih, svojskih značilnostih posameznika. Pri racionalni oblasti pa gre za zakonitost delovanja – ruši tradicionalne vrednote.
4. V primeru, da je oblast prepuščena birokratom, obstajata dve nevarnosti:
  - a) V kriznih situacijah je birokratsko vodstvo neuspešno, ker opravlja rutinsko delo, izučeni so, da se podrejajo, niso naučeni iskati rešitev.
  - b) V kapitalistični družbi bi birokrati podlegli kapitalističnim pritiskom in idejam.

### **Rakočević**

Načelo hierarhične strukture povzroča različna protislovja.

Prvo je protislovje med hierarhijo in strokovnostjo, vse odločitve sprejema vrh hierarhične organizacije na podlagi tega kar mu pripravijo strokovnjaki v organizaciji. Tako tisti, ki ima znanje potrebno za sprejetje odločitve formalno ne odloča. Tisti, ki formalno odloča pa odloča na podlagi podlag, ki so jih pripravili drugi. Temeljni problem: odgovornost za sprejete odločitve.

Drugo protislovje je protislovje med znanostjo in razvojem. Znanost teži k novim spoznanjem in rešitvam, birokratska struktura pa zahteva stabilnost.

V takšni organizaciji se posameznik počuti nekoristen, odtujen od svojega dela.

### **Avtorji, ki so kritizirali Webra**

**Merton** govori o disfunkciji birokracije. Posamezni vidiki birokratskega delovanja so disfunkcionalni, ker lahko vzpodbujajo vedenje, ki onemogoča doseganje ciljev organizacije. Te disfunkcije so: birokrati se strogo držijo pravil, so predani predpisom, v birokratski organizaciji je poudarek na brezosebnosti.

**Peter Blau** je opozoril, da v organizaciji obstajata formalna in neformalna struktura. Weber se je osredotočil samo na formalno strukturo birokracije. Neformalne skupine so pomemben sestavni del organizacije.

**Gouldner** je predvideval, da obstaja več stopenj birokracije. Weber pa je postavil idealen tip birokracije.

**Burns/Stalker** – organski in mehanični sistemi. Mehanična organizacija je Webrova birokracija, organska pa njeno nasprotje. Birokratske organizacije niso najbolj primerne za hitro reševanje zadev in za novosti. Mehanična organizacija je stabilno okolje, organska pa nestabilno okolje.

## 2) **HETERARHIJA**

Je nasprotje od hierarhije, skupno ime za nehierarhične oblike organiziranosti. Dosedanja prevladujoča birokratska organizacija Webrova tipa se umika novim tipom organizacije, kot so projektne organizacije in timske mreže. Birokratska organizacija preprosto ni več primerna za hitro in ustrezno reagiranje na spremembe v okolju, kar temelji na predpostavki obvladovanja višje funkcije nad vsemi drugimi funkcijami izpod nje. To pa je glede na sedanjo informacijsko gostoto in s tem povezano znanje za izvajanje posamezne funkcije praktično nemogoče. Odgovor na ta problem so omenjeni novi tipi organizacije, ki temeljijo na heterarhični strukturi in s tem neposredno vežejo vodenje posameznega projekta na nosilce posameznih znanj.

V literaturi obstoja dokajšnja zmeda okoli mrežnih struktur sploh. Vsak avtor ima svojo interpretacijo, definicijo in klasifikacijo teh novih oblik organiziranja, uporabljajo pa se izrazi: omrežna organizacija, virtualna organizacija, organizacija pajkove mreže, organizacija

pagkove mreže, organizacija razpršene zvezde. Bistvo tega je: organizacijske enote so medsebojno povezane z informacijskimi povezavami, informacijsko tehnologijo, so medsebojno neodvisne, nehierarhično organizirane, ki pa sodelujejo med seboj in z okoljem najpogosteje v skladu z nekim skupnim ciljem.

Ideja o heterarhični organizaciji izhaja iz nevro-psiholoških raziskovanj človeških možganov, ki jih je leta 1945 izvedel Warren McCulloch. Prišel je do zaključka, da imajo človeški možgani heterarhično organizacijo in jo opisal kot organizacijo nevronske mreže, ki je posebno opremljena za vzporedno obdelavo informacij. Če prenesemo takšen koncept v organizacijo, dobimo strukturo, kjer odnosi niso striktno regulirani pač pa se aktivirajo po potrebi, tj. samostojno reagirajo glede na situacijo. Mrežne oblike lahko razdelimo na intraorganizacijske (znotraj) in interorganizacijske (med). Pri tem, zlasti znotrajorganizacijske oblike, predstavljajo novo obliko organizacijske strukture, medtem ko so medorganizacijske oblike predvsem združenja/povezave celotnih organizacij ali delov organizacij in predstavljajo nadstrukturo. Možne so tudi povezave obeh oblik.

### **Intraorganizacijski aspekt mrež**

Ker mrežna organizacija nima kontrole v smislu ukazovanja posameznikom, izmenjava informacij pa je temeljna dejavnost v mreži, bi lahko rekli tudi, da nima strukture v klasičnem pomenu besede, pa tudi če obstaja je zelo ohlapna oz. mrežne organizacijske strukture so zelo fleksibilne, ker se zelo lahko prilagajajo novo nastali situaciji, pri tem pa se postavlja logično vprašanje specializacije. Ta problem (specializacija) pri hierarhičnih organizacijah ne obstaja, ker so same po sebi utemeljene na specializaciji. Zato se v mrežni organizaciji uvaja nov koncept, ki sicer zveni kot paradoks, to je koncept fleksibilne specializacije.

Če opazujemo strukturo mrežne organizacije, lahko vidimo, da je kljub fleksibilnosti hkrati tudi specializirana, in vsak del je specializiran za zelo ozko področje in nudi specializirano uslugo oz. storitev. Te intraorganizacijske mreže lahko delimo na dinamične in statične, pri čemer se oblike razlikujejo glede na naravo vezi med člani. Pri dinamičnih mrežah so vezi relativno nestalne, pri statičnih pa relativno stalne.

**Interorganizacijske strukture** (ad hoc strukture/nad strukture) predstavljajo tiste koncepte, ki so zgrajeni nad obstoječo organizacijsko strukturo v organizaciji, nastajajo pa kot odgovor na nek problem ali spremembo v neposrednem okolju organizacije. S pojmom adhokracija se označuje struktura za katero je značilna prilagodljivost, pripravljenost, individualna iniciativa, volja do eksperimentiranja, kreativnost, podpora od zunaj. So relativno kratkotrajne, kar pomeni, da najpogosteje izginejo, ko se problemi iz okolja rešijo. Pojem adhokracija je razvil Toffler (1970). Adhokracija je organizacijski koncept, ki do največje mere omogoča sprotno reševanje problemov in spodbuja inovativnost.

Značilnosti pa so:

1. obnašanje ni formalizirano
2. delovni postopki so nizko standardizirani in spodbujajo inovativnost
3. posamezne naloge niso ostro definirane
4. obstoja selektivna decentralizacija – ene odločitve so centralizirane, druge decentralizirane – po potrebi
5. organizacija temelji na specializiranih skupinah (ne posameznikih)
6. menedžersko delo je koordinacija teh skupin (usmerjanje, motiviranje)
7. moč odločanja je prepuščena posameznim skupinam
8. organizacijska kultura je zasnovana na demokratičnih/nebirokratskih vrednotah

(splošno)

Mrežne organizacijske strukture v pogojih spremenljivega okolja prinašajo s seboj fleksibilnost, avtonomnost, adaptabilnost – prilagodljivost, decentraliziranost in povezovanje vseh delov organizacije. Takšnega koncepta si ni mogoče zamisliti brez informacijske

tehnologije. Informacijski postopek je pripeljal do tega, da so se prednosti izrazito mehanistične in hierarhične organizacije začele postopoma izgubljati. V praksi je samo od sebe začelo prihajati do izstopanj od čistih hierarhij s tem, da se je odločanje začelo seliti z vrha hierarhičnih organizacijskih piramid na nižje ravni. Nastajajo nove organizacijske oblike, ki jih imenujemo organske. Mehanistične organizacije so bile centralizirane in izrazito hierarhično organizirane, v prispodobi so delovale kot stroj, ki ga nekdo upravlja po svoji volji. Nasprotje so organske organizacije – v njih lahko organizacijske enote same sprejemajo odločitve, kar pomeni, da se hitreje in ustrezneje odzivajo na stanje v okolici. Organske organizacije so prožne, nehierarhične, z bolj človeškimi odnosi pri nadzoru in komunikacijah ter organizacijsko kulturo, ki uveljavlja strokovne vrednote. Te organizacije so prilagodljive in na nek način podobne živim organizmom, ki se sproti prilagajajo okoliščinam.

Koncept organskih organizacij: skupni imenovalec je nebirokratski pristop, to je odklanjanje hierarhičnega nadzora, ozko definiranih delovnih področij, drobljenja informacij in znanja ter visoke stopnje formalizma. Organske organizacije so bolj nasprotje hierarhičnim in birokratskim organizacijam in manj neka določena organizacijska oblika. Nove organizacijske paradigme pravijo le to, da ni potrebno hierarhije odgovornosti graditi na drugih hierarhijah, to je ukazovanju in nadzoru. Odgovornost in nadzor lahko uveljavimo tudi na druge načine. Klasični nadzor je nadzor nad izvajanjem predpisov, tj. nad pravili ravnanja pri izvajanju posamezne upravne dejavnosti, ki jih določa vrh upravnega sistema. Nova organiziranost pa nadzor prenaša na ocenjevanje rezultatov posameznega upravnega delovanja.