

Od Taylorja do Druckerja: management in manageriranje

PRIMOŽ TURK

Podiplomski študent Univerze na Primorskem, Slovenija

Tekst se navezuje na vprašnji managementa in manageriranja. V ospredju je iskanje premikov, ki se zgodijo v času od Taylorja do Druckerja. V tem času se zgodita dva pomembna premika, ki korenito spremenita naravo managementa. Management, ki se začne šele v organizaciji, je bil prvotno usmerjen v notranjost organizacije. Sčasoma se usmerjenost navznoter spremeni/sprevrne v usmerjenost navzven, v družbo samo. Sočasno s tem premikom se zgodi tudi premik na ravni manageriranja. Manageriranje, ki je bilo sprva dojeto kot manageriranje drugih – kot dejavnost managerja, ki managerira delavca – se spremeni v manageriranje samega sebe. To je premik navznoter, v manageriranje notranjega, miselnega sveta posameznika.

Ključne besede: manageriranje, management, zgodovina, Drucker, Taylor

Uvod

Management se najpogosteje dojema kot naravni naslednik (pravzaprav nadaljevalec) ekonomije. Toda management in ekonomija nista eno in isto (Kuzmanić 2007b). Še več, niti management sam ni nekaj enega, enotnega in nespremenljivega. V prispevku bomo poskušali prikazati ravno to notranje spreminjanje managementa, premike, ki se zgodijo znotraj samega managementa, in to v zgolj nekaj desetletjih.

Problem, s katerim se srečujemo, in teza, ki jo postavljamo, sta relativno preprosta: gre za trditev, da managementa ne smemo jemati kot nečesa enega in enotnega. V njegovem kratkem razvoju (to je pretežno čas 20. stoletja) bi veljalo govoriti vsaj o dveh različnih vrstah managementa. Prva se veže na čas Taylorja in na začetke managementa, to dobo bomo v nadaljevanju – mogoče nekoliko samovoljno – imenovali *tradicionalni management*. Druga se veže na čas Druckerja in na obdobje po drugi svetovni vojni, kar bomo – ravno tako nekoliko samovoljno – imenovali *sodobni management*. V luči naših razmišljanj je tradicionalni management usmerjen v notranjost organizacije. Dejavnost managerjev je predvsem manageriranje drugih. Prevladujoče je industrijsko fizično oziroma ročno delo

in delavec je fizični. V sodobnem managementu pa je management vse bolj usmerjen navzven, v zunanost organizacije, v družbo. Obenem je dejavnost managerjev vse bolj vezana na manageriranje samih sebe. Delo se vse bolj veže na *knowledge* delavcev, prevladujoča vrsta delavcev postajajo *knowledge workerji*.¹

Management: od nečesa »notranjega« do nečesa »zunanjega«

Management je v svojem kratkem (približno stoletnem) razvoju doživel precejšnje spremembe. V svoji osnovni obliki, v kateri se pravzaprav pojavi šele nekje na prehodu iz 19. v 20. stoletje, je management dojet kot usmerjen prvenstveno *navznoter*, v organizacijo. V današnjem času pa se management vse bolj kaže kot usmerjen *navzven*, v družbo.

Kljub številnim poskusom managerske literature, da bi management prikazala kot nekaj arhaičnega in večno prisotnega,² se zdi neupravičeno govoriti o pojavu managementa pred drugo polovico 19. stoletja, torej pred nastankom velikih organizacij. »[Management] je mlada disciplina; moderne organizacije so komaj stoletje stare in management se pojavi šele z njimi« (Drucker 1999a, 7).³ Prve študije managementa in prve teoretske zasnove pa so še mlajše. Kot enega najpomembnejših pionirjev managementa – če ne celo najpomembnejšega – bi veljalo jemati Fredericka Winslowa Taylorja (1856–1915).⁴ V Taylorjevem času se management vzpostavi kot disciplina, katere temeljna skrb je organizacija sama. Pred Taylorjem, v obdobju pred pojavom managementa, imamo opraviti z disciplino ekonomije, kar pa ni isto kot management (Kuzmanić 2007b). Ekonomija je dojeta kot znanost, torej kot objektivna veda, ki predvsem proučuje ekonomske pojave, jih analizira in poskuša teoretično opredeliti. Njena naravnost je široka, saj je naravnana na celotno družbeno in ekonomsko sfero pojavov. V tej svoji znanstvenosti in objektivnosti se kaže – vsaj s stališča organizacije – kot nekaj *pasivnega* in odmaknjenega, skoraj kontemplativnega. Poglavitni namen ekonomije je proučevati, opazovati in iskati zakonitosti, kar obenem pomeni bolj pasiven odnos do ekonomskih pojavov. Pri večini teoretikov politične ekonomije poznega 18. in 19. stoletja velja, da družbi vladajo neosebne zakonitosti, ki so nad »voljo« posameznih organizacij in ljudi. Tako imamo na primer pri Smithu opraviti z »nevidno roko trga«, ki je neke vrste objektivna zakonitost ponudbe in povpraševanja. Pri Marxu vlada zakonitost razrednega boja; na področju filozofije pa Heglova zvičajnost uma. Vsem trem pogledom je skupno, da gre za sile nad posamezniki (in seveda organizacijami), ki

»od zgoraj navzdol« določajo obnašanje subjekta, medtem ko le-ta nanje ne more vplivati. Ekonomija lahko zgolj opazuje in proučuje te objektivne in neosebne zakonitosti, katerim se lahko posameznik in organizacija le podrejata.

V nasprotju z ekonomijo se management pojavi kot nekaj skrajno *aktivnega* (zlasti Druckerjeva postavitev). Namen managementa ni teoretično proučevanje, tvorjenje paradigem in podrejanje občin zakonitostim. Management je dejavna⁵ disciplina, ki hoče spreminjati, izboljševati in presegati obstoječe načine delovanja (najprej) organizacije in (pozneje) družbe kot celote. Management ne deluje v skladu z danimi okoliščinami in zakonitostmi, ti okviri ga pravzaprav omejujejo, zato jih poskuša preseči in odpraviti. Zase terja absolutno svobodo, da v skladu z lastnimi prepričanji oblikuje družbo in ustvarja ugodne pogoje za svoje nemoteno delovanje. Njegov moto je ustvarjanje sprememb (*create change*, prim. Drucker 1999b, 84–86) in ustvarjanje prihodnosti (*create the future*, prim Drucker 1999b, 74–83).

Začetki managementa so vezani na organizacijo in njegova prvotna aktivna naravnost je usmerjena v notranjost organizacije. Za ekonomijo je bila organizacija le del širše družbe, ta pa je funkcionirala po zakonitostih, ki so veljale za celoto družbe. Pravzaprav se ekonomija niti ni ukvarjala z ravniyo posamezne organizacije (to je počela kvečjemu ekonomika) niti ni poskušala ugotoviti (kaj šele spremeniti) njenih načinov delovanja. Zakonitosti, ki jih proučuje, so bile nad posamezno organizacijo. V nasprotju se management že v svojih začetkih usmeri prav na organizacijo in njene notranje načine delovanja, vključno z delovanjem posameznikov.

Pravzaprav so posamezniki iz skupine inženirjev prvi, ki odprejo vprašanje managementa in v veliki meri pripravijo teren, na katerem se management pozneje izoblikuje (Shenhav 2002). Inženirska stroka je prvotno naravnana na tehnična vprašanja, ki se pojavljajo v organizaciji (na primer konstruiranje naprav, izboljševanje njihovega delovanja, reševanje določenih tehničnih vprašanj), tako se inženirji v organizaciji prvotno ukvarjajo s tehničnimi vprašanji. Značilnost tehničnega na sploh pa je, da ga lahko skoraj poljubno urejajo, izoblikujejo v sistem, standardizirajo in spremenijo v urejen način delovanja, na način stroja. Tako imamo znotraj organizacij vsaj dva različna, če že ne nasprotna si pola: tehničnega, ki deluje po principih sistematičnosti in urejenosti in je blizu delovanju stroja, in človeškega, ki je prepuščen kaosu in neredu. Ekonomija se namreč s slednjim ni ukvarjala, managerji pa se ga še niso lotili. To nasprotje med urejenim tehničnim in neurejenim človeškim ni moglo

dolgo ostati neopaženo. In tako so bili prav inženirji tisti, ki so začeli opazati ves »kaos in nered«, ki vlada okrog njih v organizaciji. Prvi managerski koraki (tedaj pravzaprav še inženirski) pomenijo poskus vnašanja sistematičnosti in reda v organizacijo. Prej pasiven odnos do organizacije in njenega notranjega funkcioniranja se spremeni v aktiven pristop inženirjev – managerjev. Vendar je ta pristop – in to je treba poudariti – naravnano izključno *navznoter*, na organizacijo samo. »Razumljivo je, da je management najprej skrbel za notranjost organizacije. Ko so se velike organizacije prvič pojavile [...], je bilo manageriranje notranjosti nov izziv« (Drucker 1999b, 38–39). Gre torej za prvi korak inženirjev – managerjev, ki se preusmerijo od zgolj tehničnega na tehnično in človeško, vendar še vedno omejeno zgolj na organizacijo. Izvorno mesto nastajanja managementa je torej v veliki meri notranjost organizacije. Značilnost usmerjenosti *navznoter*, na organizacijo, je omejenost in zaključenost področja managementa, saj je tudi organizacija sama zaključena in omejena.

Eden izmed skupine inženirjev, ki se je začel zanimati za človeški vidik organizacije, je bil Taylor. Načela znanstvenega managementa (*scientific management*, prim. Taylor 1998), ki jih izoblikuje, so naravnana izključno na izboljševanje delovanja organizacije, torej *navznoter*, v organizacijo samo. Ta načela omogočajo znatno povečanje učinkovitosti dela, izbiro in priučitev ustreznih delavcev ter določitev nalog tako delavca kot managerja. V končni fazi pa pomenijo predvsem vnašanje reda v organizacijo in izboljšanje njenega delovanja. Sama zunanost organizacije je na tej stopnji razumljena kot nekaj preprosto danega in neodvisno obstoječega. Ker je management še usmerjen na organizacijo, ga njena zunanost (širša družba) še ne zanima. Ta je še v domeni ekonomije. Vprašanja managementa so predvsem, kako izboljšati delovanje organizacije, kako povečati učinkovitost delavcev, kakšno »dresuro« potrebujejo delavci, kako naj bo organizacija strukturirana in kakšne vrste računovodstvo organizacija potrebuje. Dejali bi, da se aktivni naravnosti *navznoter*, v organizacijo, pridružuje pasivna (ne)naravnost *navzven*. Če si zamislimo kupca, bi dejali, da je nekaj organizaciji zunanega in od nje neodvisno obstoječega. Ko se management (za časa Taylorja) posveča vprašanjem organizacije, se na drugi strani ne posveča preveč (če sploh!) kupcu, kaj šele, da bi ga poskušal ustvariti, kot to pozneje terja Drucker. Želje in hotenja kupca so nekaj danega in za management skoraj nepomembnega. Izdelki, ki so postavljeni na trg, nekako po »naravni poti« že dobijo svojega kupca. Skoraj bi lahko rekli, da za trg še vedno velja Smithova »nevidna roka«.

S pojavom sodobnega managementa nekje po drugi svetovni vojni

in Druckerja kot najbolj vidnega predstavnika se začetna zagledanost managementa *navznoter*, spremeni in razširi v naravnost *navzven*. Management sedaj ni več nekaj zamejenega in zgolj na organizacijo osredotočenega. Pravzaprav je postala organizacija za management prevelika omejitev v njegovi težnji po »svobodnem manageriranju«. Področje, s katerim se management ukvarja, ne more biti več le organizacija, saj je tu management večinoma že ustvaril red. Če hoče res nemoteno delovati, mora preseči organizacijo in nekdanje meje ekonomike ter se usmeriti na celotno družbo in tako ustvariti ugodne pogoje za svoje nemoteno delovanje. Pravzaprav management hoče še več: primerno urejeno družbo, ki zagotavlja pogoje za današnje nemoteno delovanje. Kaj pa jutri? Management se vse bolj usmerja ravno v prihodnost in jo poskuša spremeniti ter tako ustvariti ustrezne razmere za svoje nemoteno delovanje.⁶

Eden od vidikov upravičevanja naravnosti managementa *navzven*, na celotno družbo, je Druckerjeva postavitev družbe kot »družbe organizacij« (*society of organizations*).⁷ Družbe torej ne sestavljajo več posamezni ljudje, ampak le še organizacije. Mesto posameznika je v organizaciji, mesto organizacije je v družbi. Med posameznika in družbo se postavi nekaj tretjega, to je organizacija. V trenutku, ko družba postane družba organizacij, je management upravičen do manageriranja celotne družbe. Kako to? Po Druckerju sta management in organizacija najtesneje povezana. To je točka, ki ohranja tradicijo managementa, torej prepričanje, da je management vezan na organizacijo. »Management se mora vedno izvajati v organizaciji« (1999a, 8) in »organizacije so odvisne od managerjev, so zgrajene s strani managerjev, vodijo jih in skupaj jih držijo managerji« (1999a, 32). Vendar ta povezanost organizacije in managementa ni več »stara« zagledanost managementa v organizacijo kot vase zamejeno, (iz)ločeno polje udejanjanja. Organizacija je le še mesto, iz katerega se management ozira *navzven*, v družbo. V času Taylorja sta bila management in organizacija nekaj ločenega; pred pojavom managementa smo imeli organizacijo in šele znotraj organizacije se je vzpostavil management. V času Druckerja se ločnica nekako zabriše, tako da nimamo več *in* organizacije *in* managementa, ampak le še organizacijo *in* management. In kakor ne more obstajati management brez organizacije, tako ne more več obstajati organizacija brez managementa. Nekaj prej ločenega in (vsaj do določene mere) različnega, se zlije v eno. To zlitje v eno pomeni, da organizacija (katera koli oziroma nasploh) ne more več delovati drugače kot le še po principih managementa. Proučevanje notranjosti organizacije kot polja managementa postane nekaj popolnoma nevprašljivega; sam mana-

gement začne delovati kot nekakšna »naravna« danost organizacije. Vprašanja kot: »Management da ali ne?« se zdijo nedopustna. Sedaj se lahko kvečjemu vprašamo: »Kakšen management?« To so vprašanja, ki ne zadevajo same biti managementa, ampak kvečjemu njegove načine funkcioniranja. Ker pa sta management in organizacija eno in ker živimo v »družbi organizacij«, je družba tista, v katero se management zagleda.

Management se obenem neprestano razglaša za ciljno usmerjeno dejavnost. Če hoče management delovati, mora dosegati cilje, če pa jih hoče dosegati, jih mora najprej spoznati. Vprašanje zastavljanja (spoznanja) ciljev, smotrov in raznih strategij je eno bistvenih vprašanj sodobnega managementa. Šele cilj, ki naj bi ga management dosegel, daje managementu upravičenje za njegov obstoj. Dejavnost managementa je strukturirana tako, da se vedno najprej določi cilj, ki ga je potrebno doseči, ta pa nato upravičuje vse drugo, in sicer tako za naprej kot za nazaj. Cilj ni tisto zadnje (smoter, *telos*) ampak dejansko tisto prvo (počelo, *arkhein*), zaradi česar se vsa dejavnost sploh odvije. V času Taylorja je bil cilj managementa *znotraj* organizacije. Poglavitne skrbi so bile na primer vpeljava reda in sistematičnosti, povečanje učinkovitosti. Vsi ti cilji managementa so bili vezani izključno na organizacijo, bili so cilji, ki so izboljševali delovanje organizacije in so bili torej v organizaciji ter organizacijski. Organizacija kot taka je postavljala mejo managementu ter mu omejevala polje, s katerim se management ukvarja in znotraj katerega deluje. Drucker ohrani del tega tradicionalnega manageriranja, ko pravi, da cilj managementa ne leži v managementu samem, temveč *zunaj* njega – v organizaciji. Vendar v času Druckerja management in organizacija postajata vse bolj eno. Management ne more imeti več cilja v organizaciji kot v nečem od sebe različnem, saj vendar postajata (management in organizacija) eno – torej ne-različno. Ker pa ima management cilje pozunanjene, so v trenutku, ko postane z organizacijo eno, njegovi cilji tudi izven nje. Kot pravi Drucker: »Cilj organizacije ni nikdar v organizaciji sami, temveč vedno *izven* nje, v *družbi*« (1999a, 36–40).

Če hoče management izpolniti svoje poslanstvo in prispevati (*contribute*) organizaciji, mora dosegati cilje. Ker so cilji managementa izven organizacije – torej v družbi, se mora management obrniti navzven, v družbo. Pogled managementa navznoter bi zatorej sedaj bil prikrajšan za tisto najpomembnejše – za svoj cilj, torej za vzrok svojega obstoja. Že na ravni vedenja se od managementa terja, da se obrne navzven, da spozna svoj cilj in s tem svoj vzrok obstoja, »tisto, zaradi česar« management je. Družba postane tisto najvišje, tisto, za-

radi česar je vse ostalo, management ni več in ne more več biti le v službi organizacije. Nasprotno, vse bolj je v službi družbe, saj je njegov cilj v družbi in šele s tem, ko management dosega svoje cilje, služi družbi in dosega svoje poslanstvo. »Nobena od naših institucij ne obstaja zaradi sebe in ima kot taka cilj v sami sebi. Vsaka je organ družbe in obstaja zaradi družbe« (Drucker 1999a, 40). Kolikor torej management (organizacija) obstaja zaradi družbe, mora služiti družbi in se zato obrniti navzven, v družbo, ne pa ostati v organizaciji. S tem, ko se cilj managementa nahaja v družbi, se management kaže kot ta, ki dela za dobrobit družbe, družba pa kot nekaj, kar nujno potrebuje management. Tak management noče biti več nekaj ozko omejenega, skrčenega na notranjost organizacije, saj potem ne bi »služil« družbi v polni meri. Nasprotno, vse bolj se poskuša prikazati kot najboljše, kar se lahko družbi zgodi, kot odrešilni princip same družbe.

Drucker postavi cilj (in torej vzrok) managementa v družbo. Toda kje v družbi pa se nahaja cilj managementa in kje iskati vzrok za obstoj managementa? Ali je cilj kjer koli v družbi ali je mogoč vsepovsod ali pa ima vendarle neko svoje mesto? Zdi se, da ga ima, in tudi management ve, kje v družbi se nahaja vzrok za njegov obstoj. Cilj managementa je v družbi, natančneje rečeno v njenem najelementarnejšem in najzvestejšem predstavniku kupcu – v tem družbenem bitju se torej nahaja cilj managementa. Management je torej ta, ki služi družbi, pravzaprav družbenemu bitju. Kupec daje managementu razloge za njegov obstoj. Nekupec jih nikakor ne more dajati, ker je ta že po definiciji zunaj polja, s katerim se management ukvarja. Vendar to ne drži popolnoma. Vkolikor imamo opraviti z »družbo organizacij«, smo tako ali drugače vsi ali del organizacije ali zgolj v stiku z njo (organizacije delujejo po principu managementa) in tako smo vsi nekakšen cilj managementa. V kolikor smo bodisi kupci bodisi del organizacije (kot zaposleni) bodisi zgolj odjemalci organizacije že postanemo del domene managementa. In to, kar je domena managementa, hoče management urediti v skladu s svojimi principi, svojo logiko. Zunaj managementa ostanejo le redki posamezniki in redke organizacije, ki ne dovolijo, da bi prišli pod vpliv logike managementa, ki je – ne pozabimo – sedaj družbena in ne več ozko organizacijska. Kot taki so ti posamezniki nekaj motečega in odvečnega. Nekoliko posplošeno rečeno: vse bolj imamo opravka z managementom, ki je sedaj nekaj občega in ne več posamičnega, in kot tak zmožen najti povsod vzroke za svoj obstoj.

Toda ne samo da je management zmožen najti povsod vzroke za svoj obstoj, ampak si jih celo in predvsem ustvarja sam. Nekoč je

veljalo, da je kupec izven organizacije (torej tudi izven dosega managementa) in da ima neke svoje lastne želje in hotenja. Mogoče je to res veljalo v času Taylorja, ko je bil management usmerjen zgolj v organizacijo in ga je zanimalo samo to »notranje polje«; medtem ko je bila zunanost in skupaj z njo tudi kupec nekaj izven managementa. Ko pa se management enkrat obrne navzven, proti celotni družbi, je kupec ena prvih »stvari«, v katero zadene. In to na dva načina. Najprej je kupec tisti, ki daje managementu razlog za njegov obstoj – na način cilja. Vendar kupec v novem dožemanju managementa nikakor ni več nekaj samostojno bivajočega in od managementa ločenega. Kupec postane nekaj, s čimer se začne management aktivno ukvarjati kot s svojim lastnim predmetom; torej ne le pasivno v smislu razumevanja potreb, ki da jih kupec ima, ampak aktivno, v smislu kreiranja oziroma ustvarjanja kupca in vseh njegovih potreb. Natančneje rečeno, gre za ustvarjanje želja, ki jih je po definiciji neskončno, saj prihajajo vedno nove in drugačne in vsaka potešitev se izteče zgolj v novo željo. To neskončno ustvarjanje želja, pravzaprav verige želja, je ravno tista naloga managementa, ki jo Drucker nenehoma poudarja: ustvariti kupca – *to create a customer* (1999a, 56–67). Natanko na »mestu« kupca se srečata dva vidika managementa: vidik upravičevanja in vidik ustvarjanja. Kupec je tisti, ki upravičuje obstoj managementa: to pomeni, da se v kupcu nahaja tisti cilj, ki mu mora management slediti, da lahko sploh upraviči svoj obstoj. Po drugi strani je kupec s svojimi željami izdelek managementa: je stvaritev, ki jo zares oblikuje šele management s svojo aktivno angažiranostjo in sledenjem zahtevi po »ustvarjanju kupca«. Na ta način management sam ustvarja razloge za svoj lasten obstoj: kupce – »tisto, zaradi česar management je« – in s tem položaj, v katerem imamo v resnici opraviti le še z managementom samim, ki sam sebi prek kupca ustvarja tako razloge kot pogoje za lastni obstoj. Ali kot pravi Drucker: »Če hočemo vedeti, kaj je posel, moramo začeti pri njegovem cilju. Cilj mora ležati zunaj posla samega. Pravzaprav, moral ležati v družbi, saj je poslovno podjetje organ družbe. Obstaja samo ena veljavna definicija cilja: *ustvariti kupca*.« (1999a, 56).

Manageriranje: od nečesa »zunanjega« do nečesa »notranjega«

Če je bilo, kot smo videli, pri managementu razumljenem kot disciplini moč govoriti o prehodu od nečesa notranjega do nečesa zunanjega, je pri manageriranju, torej pri dejavnosti managerjev, moč govoriti o nasprotnem premiku: od nečesa zunanjega proti nečemu notranjemu. Tradicionalna naloga managerjev (oziroma tradicional-

nega managementa iz časa Taylorja) je, da managerira predvsem delavca, kar lahko počne le *od zunaj*, saj je manager nekaj delavcu zunanjega. Tak način manageriranja pride zlasti v poštev pri fizičnih delavcih industrijske (tudi delno predindustrijske) dobe. Naloga sodobnega managerja je, da managerira predvsem samega sebe, da se torej managerira *od znotraj*, obenem pa, da managerira notranjost drugih. To še posebno velja danes, v času *knowledge workerjev*, v času ko naj bi bili vsi managerji; saj je ena temeljnih določitev *knowledge workerja* ta, da je manager samega sebe (Drucker 1985).

Kako razumeti določitev, da se v tradicionalnem managementu delavca managerira *od zunaj*? Kot smo že dejali, obstaja v času Taylorja neka *in-in* dvojnost managementa: *in* organizacija *in* management. Toda poleg delitve na organizacijo in management obstaja tudi še delitev na managerja in delavca. Manager in delavec sta prav tako nekaj dvojnega in različnega, in sicer tako na ravni »biti« kot na ravni funkcij, ki jih opravljata (način biti znotraj delitve dela v organizaciji, ne v družbi). Poglavitna managerjeva funkcija je manageriranje, delavčeva pa delanje. Delavec je pri svojem delu soočen predvsem z orodji, ki so nekaj zunanjega. Pri opravljanju dela se teh zunanjih orodij poslužuje kot nečesa, s čimer upravlja. Tudi manager pri svojem delu upravlja z »orodjem«, ki je zunaj njega. Toda to »orodje«, ki je zunaj njega, je delavec, ki ga je potrebno managerirati.

Pri manageriranju *od zunaj* se mesto tega, ki managerira (torej managerja), nahaja zunaj in je postavljeno nad osebo, ki je managerirana. Obenem govorimo torej o dveh mestih: o mestu managerja in mestu delavca. Manager prvič določi nalogo in načine opravljanja naloge ter drugič načine preverjanja oziroma kontrole izvrševanja naloge. Določitev naloge in načinov njenega opravljanja kakor tudi načinov preverjanja in kontrole je nekaj, kar vznikne »v glavi« managerja. Iz tega mesta, torej od zunaj, se delavcu posreduje navodila glede naloge in načinov njenega opravljanja. Za delavca je to naloga, ki prihaja od neke njemu »nadrejene glave«, z višje pozicije in lokacije. Ko je naloga določena, preostane delavcu le še to, da nalogo opravi v skladu z določenimi, pogosto vnaprej predpisanimi načini. Naloga managerja je, da poleg določanja naloge delavca tudi nadzira. Nadzor delavca se izvaja z mesta, ki je zunaj delavca, saj je manager tisti, ki nadzoruje. Ko manager ugotovi, da delo ne poteka v skladu z nalogo oziroma na pravi način, delavcu sporoči, da so potrebni popravki. Za delavca je to informacija, ki jo (ponovno) prejme z mesta, ki je zunaj, torej od neke druge, nadrejene osebe. V skladu s prejeto informacijo spremeni svoj način dela. V primeru manageriranja od zunaj gre potemtakem za dve povsem jasno ločeni osebi, ki opra-

vljata vsaka svojo funkcijo. To, kar ju povezuje, je tok informacij, ki med njima prehaja (večji del enosmerno).

V tradicionalnem managementu je veljalo, da je bil manager nekaj od delavca ločenega, drugačnega. Glavna naloga managerja je bila skrbeti za delo drugih, torej za manageriranje drugih. To je Taylorjevo obdobje in čas, v katerem je bil management naravnano navznoter (v organizacijo). Naravnano navznoter je bila po vsej verjetnosti tesno povezana z vlogo managerjev, ki so skrbeli predvsem za notranjost organizacije in v povezavi s tem za manageriranje delavcev. Kot smo že nakazali, se postopoma začne nov proces, skozi katerega se management vse bolj obrača navzven, njegovo polje zanimanja ni več le notranjost organizacije, temveč vse bolj njena zunanost. Zunanost je, kot smo pokazali, družba sama, ki vse bolj postaja tista realnost, ki naj bi ji management »služil«. V novi vlogi managementa organizacija ni več tisto najvišje (in še manj edino), čemur naj management služi, saj je organizacija sedaj dojeta le kot del celote družbe, medtem ko management hoče vse, torej družbo kot celoto. Vendar je »hoteti vse« managementa lepo skrit za značilno, hlinjeno ponižnostjo služabnika, ki gospodarju zvesto služi.

Vzporedno z usmerjanjem managementa navzven v družbo se spreminja tudi njegova vloga v organizaciji. V ozadju teh dveh večplastnih premikov je še en velik premik: od fizičnega, industrijskega delavca h *knowledge workerju*,⁸ ali postindustrijskemu in postkapitalističnemu delavcu. Naravnano managementa navzven in pojav *knowledge workerja* zahtevata popolnoma nove načine manageriranja. Manageriranje poteka vse bolj *od znotraj* oziroma je usmerjeno navznoter, tako da manager ne managerira več drugih, ampak tudi in predvsem samega sebe. Ta obrat v manageriranje samega sebe je nujna posledica obrata managementa navzven. Če se pozornost managementa usmeri v zunanost organizacije (družbo), je treba poskrbeti, da se notranjost organizacije pri tem ne vrne v pristanje kaosa. Tega pa management kot tak ni več zmožen storiti, saj velja njegova pozornost predvsem zunanosti organizacije. Red morajo torej vzdrževati posamezniki sami – vsak *knowledge worker* posebej, in sicer tako, da managerirajo same sebe.

Kako razumeti tovrstno manageriranje *od znotraj*? Mesti managerja in delavca (torej tistega, ki managerira in onega, ki je manageriran), ki sta prej bili ločeni, sedaj sovpadata. To pomeni, da nimamo več opraviti z mestom managerja in mestom delavca kot z dvema različnima mestoma, temveč le še z enim samim združenim mestom. Na ravni biti imamo le še managerja – delavca, ne pa več biti managerja in biti delavca kot nekaj dvojnega in različnega ter medsebojno loče-

nega. V tem enem sedaj ostaja kvečjemu še razlika na ravni funkcij, da manager – delavec nekaj časa managerira samega sebe, nato pa še opravi delo, ki si ga je prej »samozmanageriral«. Sodobni delavec je namreč ta, ki ga Drucker poimenuje *knowledge worker*. Ker sta *knowledge worker* in manager v Druckerjevi dikciji pravzaprav eno in isto, je mesto managerja obenem mesto *knowledge workerja* in obratno. Ker je mesto tega, ki managerira, in onega, ki je manageriran, eno in isto, je manageriranje lahko le še nekaj notranjega oziroma nekaj, kar je ponotranjeno tako s stališča managerja kot delavca. Nismo več dveh različnih mest in s tem mesta *zunaj*, iz katerega bi manager manageriral delavca, ampak le še eno mesto, to je le še *znotraj*, in s tem manageriranje samega sebe tako v primeru managerja kot delavca.

Vendar manageriranje od znotraj kljub vsemu poteka v skladu z zunanjimi nalogami, saj je cilj managementa – kot smo videli – v družbi. *Knowledge worker* je tisti, ki mora zunanje cilje ponotranjiti, da postanejo nekaj, k čemur mora stremeti in kar mora doseči. *Knowledge worker* ima tako rekoč dve funkciji: funkcijo manageriranja in funkcijo delanja. V skladu s prvo si najprej zastavi nalogo in določi načine, kako naj nalogo opravi. Naloga mora pri tem doseči cilj, ki je v družbi. V funkciji delanja mora to samostojno določeno nalogo le še opraviti. V ponovni funkciji managerja še sam sebe preveri, da ugotovi, ali je bila naloga opravljena. Če v funkciji samopreverjanja ugotovi, da naloga odstopa od zastavljenega cilja, svojo energijo ponovno usmeri v ta točno določen cilj. Pri tem ne gre pozabiti, da je cilj vedno nekaj zunanjega in kot tak ne izhaja iz delavca. Nasprotno ta sedaj izhaja iz družbe, delavec pa mora to jemati ne le kot nekaj svojega, pač pa kot nekaj dobesedno notranjega, kot nekaj, kar je on sam.

Na ravni dejavnosti velja, da delo *knowledge workerja* v nasprotju z delom industrijskega delavca ne poteka več s pomočjo »roke«, ampak predvsem s pomočjo »glave«. Delo je tista dejavnost, ki omogoča, da se naloga opravi. Delo glave in vse večja zahtevnost naloge terjata vedno večjo zmožnost in inovativnost vsakega posameznega *knowledge workerja*. Ta zmožnost in inovativnost pa sta vezani tako na določanje naloge kot na načine njenega opravljanja. Na ravni organizacije gre le še za določanje najbolj splošnih usmeritev in najbolj temeljnih ciljev, ki naj jih organizacija doseže. To splošno določanje je nekaj, kar se kaže v viziji in poslanstvu.⁹ V času Taylorja je bila ena od funkcij managerja ta, da je določal nalogo in delo, ki ju je nato opravil nekdo drug. V času *knowledge workerja* pa lahko govorimo o vsaj dveh ravneh managerjev. Najprej management (mana-

gerji) kot kolektivni organ organizacije določi njene najbolj splošne usmeritve, to sta vizija in poslanstvo, ki sta vedno podrejena nekemu zunanjemu cilju, lociranem v družbi. Kot taki sta vizija in poslanstvo nekaj kolektivno določenega, nekaj, kar tvori raven poenotenja celotne organizacije. Vizija in poslanstvo sta nekaj skrajno zavezujočega in predstavljata omejitvev oziroma zamejitvev, znotraj katere se je šele dovoljeno gibati. Vizija in poslanstvo morata postati ne le nekaj notranjega, temveč tudi totalnega in veljavnega za vsakogar in za vse. Na drugi ravni imamo managerja kot posameznika, ki je obenem *knowledge worker*, on si sam določi nalogo, ki jo prav tako opravi sam. Naloga mora biti v skladu z vizijo in poslanstvom organizacije, ki ji je delavec zaposlitveno podrejen. Znotraj vnaprej določenega okvirja je *knowledge worker* naravnost »svobodno prisiljen«, da razvije svoje zmožnosti in inovativnost, ki bosta pripomogli k postavljanju in ureničevanju naloge. Ker je *knowledge worker* obenem manager in delavec, si nalogo določa sam. Preden mu v podjetju dovolijo, da jo samostojno določi, mora *knowledge worker* verovati v vizijo in poslanstvo organizacije. »[*Knowledge workerji*] morajo poznati poslanstvo organizacije in vanj verjeti« (Drucker 1999b, 21).

Na ravni določanja naloge je stvar potemtakem radikalno nasprotna, kot je bila v času Taylorja. Tu ni več managerja kot nečesa delavcu zunanjega, ki bi določal nalogo. Nasprotno, delavec je sedaj obenem manager, ki sam sebi (torej od znotraj) določa nalogo. »Svobodo«, da si delavec sam določa nalogo, in odgovornost delavca, da nalogo opravi, poskuša Drucker prikazati kot *avtonomnost knowledge workerja*. Toda, ali gre pri vsem tem res za svobodo in avtonomnost?¹⁰ Na prvi pogled se zdi, da ja, saj si delavec sam določa nalogo, kar naj bi bil odraz njegove svobode. Toda kako lahko govorimo o svobodi delavca, če se ta giblje na področju dela, torej v sferi nuje in nesvobode (Arendt 1996), poleg tega pa je delavčeva »svoboda« še dodatno določena z vizijo in poslanstvom organizacije, ki sta odraz tega, kar družba terja (torej pričakovanja družbe). Najbolj upravičeno bi bilo reči, da sta delavčeva »svoboda« in »avtonomnost« nekakšna prostost, ali bolje sproščenost, ki delavcu omogočata, da se odloča med posameznimi nalogami, torej med eno in drugo nujo.

Ena temeljnih zahtev, ki se postavljajo *knowledge workerju*, je prispevati (*to contribute*) organizaciji. Da bi lahko prispeval, mora razvijati samega sebe (*to develop oneself*), obenem pa mora postati odgovoren (*responsible*). Razvijanje samega sebe pomeni razvijati svoje lastne veščine in učiti se v pomenu akumulacije *knowledge*.¹¹ V času Taylorja je bilo sredstvo produkcije nekaj delavcu zunanjega; to je bilo takšno ali drugačno orodje, s katerim je produciral.

V času Druckerja sredstvo produkcije postane nič več in nič manj kot prav *knowledge*. »Zaposleni, ki opravljajo ročno delo, ne posedujejo produkcijskih sredstev. [...] Toda *knowledge workerji* posedujejo produkcijska sredstva. To je *knowledge* med njihovimi ušesi.« (Drucker 1999b, 149). Razvijanje in učenje delavca pomeni akumulacijo *knowledga* – sredstev produkcije. Novo sredstvo produkcije je nekaj delavcu notranjega, to je njegova lastna misel, ki postaja vse bolj praktično usmerjena in zmožna predvsem tega, da proizvaja vedno več in vedno novo. Sam *knowledge* postaja nekaj ozko usmerjenega in specializiranega ter predvsem praktičnega. Ena glavnih zahtev Druckerja je, da *knowledge* ne sme biti sam sebi namen, ampak mora služiti nečemu drugemu, torej doseganju rezultatov. »Razvijanje« delavca kot *knowledge workerja* pomeni predvsem vkalupljanje in usmerjanje samega sebe v točno določeno in od zunaj začrtano smer: usmeritev namreč določata vizija in poslanstvo, ki sta v skladu s cilji organizacije, cilje pa določa družba. Od *knowledge workerja* se zahteva, da svojo glavo napolni z *uporabnim* in *koristnim knowledgom*, ki mu bo omogočal produkcijo. V času ročnega delavca je bilo telo tisto, ki je bilo na preizkusu in je bilo podvrženo logiki dela. V času *knowledge workerja* je sedaj že sama delavčeva misel tista, ki postaja vse bolj podvržena logiki dela. Delavcu ni več potrebno spreminjati svojega telesa, izboljševati giba roke, ni več potrebno, da postane hitrejši na ravni gibov (Taylor), sedaj se od njega terja, da spremeni svojo misel, da jo usmeri in spremeni tako, da postane zmožna misliti le koristno, uporabno in v dobrobit organizacije.

Da bi *knowledge worker* resnično prispeval organizaciji in razvijal samega sebe in se »polnil« s koristnim *knowledgom*, mora razviti čut za »odgovornost«. Pri tem velja, da managersko govorjenje o odgovornosti pomeni predvsem to, da ni nobene in nikakršne odgovornosti več. Vse, kar je od odgovornosti ostalo, je »dogovornost« in dogovarjanje. Druckerjevo besedovanje o »odgovornosti« velja razumeti predvsem kot način samonadzora, ki poteka v skladu z vnaprej dogovorjenim. »Odgovornost« je torej le še nadzor, ki poteka od znotraj. Ročni delavec je bil nadzorovan od zunaj, s strani managerja; *knowledge worker* nadzoruje samega sebe, s tem ko začuti, da je »odgovoren« za dosežke organizacije. »Odgovornost« tako postane najbolj subtilen način nadzora, nadzor, ki ga vzpostavi *knowledge worker* sam nad seboj. Zunanja prisila je nekaj blagega in predvsem nekaj, čemur se je moč izogniti. Notranja prisila je neizbežna nuja, ki nas žene in nam ne dovoli, da se ji upremo. Naloga je v najbolj splošnem (kot vizija in poslanstvo) še vedno zastavljena od zunaj. »Odgovornost« je skrčena na verovanje v nalogo in »nedopuščanje« možnosti

samemu sebi za obstoj še česa drugega poleg te naloge. »Odgovornost« ne dopušča, da se sprašujemo o tem, kar nam je dodeljeno (to bi bila največja neodgovornost), ampak terja, da to izvršimo, ne da bi si o nalogi sploh drznili podvomiti.¹²

Sklep

Poleg ločevanja managementa in ekonomije bi bilo treba ločevati tudi management v svoji izvorni pojavni obliki, ki nastane nekje na prehodu iz 19. v 20. stoletje, in poznejše različice managementa, ki se pojavijo nekje po drugi svetovni vojni. V našem tekstu smo prvo različico poimenovali *tradicionalni management*. Zanj je značilna usmerjenost v organizacijo, pretežna dejavnost managerjev pa je manageriranje drugih. Drugo različico smo poimenovali *sodobni management*, katerega poglobitna usmerjenost meri na zunanost organizacije (na družbo), poglobitna dejavnost managerjev pa je manageriranje samih sebe. Na ravni delavcev imamo opraviti s premikom od fizičnih delavcev k *knowledge workerjem*.

Ključnega pomena se nam zdi prav razumevanje razlik in sprememb, ki so se zgodile v managementu. Seveda ostajajo številne sorodnosti in povezave tako med tradicionalnim in sodobnim managementom kot tudi med managementom in ekonomijo. Brez težav bi lahko ubrali pot, ki bi temeljila na iskanju sorodnosti in podobnosti med temi koncepti. Verjetno bi jih našli precej, mogoče celo več kot je razlik. Vendar bi s tem, hote ali ne, pristali na poti, ki nas vodi v enost in enotnost konceptov. To je pot, ki govori, da se pravzaprav ni zgodilo nič novega, češ da ostaja vse enako, da smo še vedno v starem dobrem kapitalizmu. Pot, ki skuša iskati večno in nespremenljivo. Na tej poti se nam kaj hitro lahko zgodi, da najdemo management povsod in vedno (*mainstream* managerska literatura je polna tovrstnih »iznajdb«, ki najdejo management v vseh zgodovinskih epohah). A to ni pot, nas je v tem članku zanimala.

Raje smo se podali na pot iskanja tistega, kar se je premaknilo in spremenilo, saj so ravno spremembe ključne za management. To je pot, za katero se zdi, da šele omogoča mišljenje in razumevanje, saj omogoča razločevanje namesto stapljanja v eno.

Opombe

1. Tako *knowledge* kot tudi *knowledge worker* ohranjamo v izvorniku, saj menimo, da sta ustaljena prevoda »znanje« in »umski delavec« neprimerna, boljših pa nekako ne najdemo. Če bi bila kategorija »znanje« mogoče še sprejemljiva, je kategorija »umski delavec« napačna iz dveh razlogov: če *knowledge* pomeni »znanje«, potem to ni obenem tudi »um-ovanje«. Poleg tega je pojem »umski delavec«

- neustrezen, ker je kategorija »uma« filozofski koncept z dolgo in zapleteno tradicijo, ki nima z managementom nič skupnega.
2. To počne skoraj vsa *mainstream* managerska literatura. Prav tako niso iz tega izvzeti redki poskusi pisanja zgodovine managementa (prim. Wren 1994).
 3. Ta in vsi drugi prevodi citatov so avtorjevi.
 4. O Taylorju glej Nelson 1988; za eno redko dostopnih gradiv v slovenščini glej Marković 2006.
 5. »Manageriranje ni zgolj pasivno, prilagodljivo obnašanje; [manageriranje] pomeni biti dejaven tako, da zelene cilje uresničiš« (Drucker 1999a, 37).
 6. Ustvarjanje razmer za svoje nemoteno delovanje je večplastno in bi terjalo poglobljeno razmišljanje. Na tem mestu lahko le nakažemo nekatere ključne vidike. Ena od zahtev Druckerja se glasi »to create change« (1999b, 84–86). Tudi to kaže na izredno aktivno naravnost managementa napram pasivnosti ekonomije. Management hoče sam ustvarjati spremembe, noče le opazovati in se prilagajati, temveč hoče biti aktiven ter si sam kreirati in podrejati zunanost organizacije. Prihajajoče spremembe hoče predvideti in jih sam povzročiti ter si tako zagotoviti, da bodo te spremembe prave (prave za management). Po drugi strani pa postaja management vse bolj usmerjen v prihodnost. Drucker to izrazi kot »*managing the future*« in celo kot »*create the future*« (1999b, 74–83). Naravnost managementa v prihodnost je zahteva, da že danes ustvari razmere za zaželeno prihodnost. Prihodnost tako postaja vse bolj nekaj, kar hoče management doseči že danes in samo zase. S tem, ko management hoče prihodnost zase, da jasno vedeti, da obstaja samo ena prava prihodnost in edino management ve katera. S tem smo postavljeni pred (ne)možnost izbire: Na izbiro imate samo eno možnost; lahko se ji svobodno podredite, lahko se ji zoperstavite, toda v vsakem primeru jo izberete. Zahteva managementa po prihodnosti je vnaprejšnje onemogočanje kakršne koli prihodnosti razen ene, v kateri (naj) kraljuje management.
 7. O tem zlasti Drucker 1999a in Drucker 1985.
 8. Če velja naša teza, da ne gre za en in enoten management, s katerim bi imeli opraviti vse od njegovega pojava, temveč vsaj za dve različni vrsti managementa, je premikov še več. Eden od poskusov iskanja podobnih premikov je Virnov premik od fordizma k postfordizmu. Vendar bi bilo tu treba izpostaviti predvsem dvoje: (1.) Virno se omeji na proučevanje produkcijskega načina in tematizira tako fordizem kot postfordizem predvsem kot dva različna načina produkcije. (2.) Kljub opazovanju premikov, imamo v ozadju še vedno opraviti z enim, ki je Kapitalizem. Virno (2003) ostaja strogo znotraj logike Kapitalizma in vsa njegova opažanja so le opažanja sprememb znotraj Kapitalizma, ki se pojavlja kot tista večna in nespremenljiva, torej metafizična substanca. Zdi se, da nas govorjenje

- o Kapitalizmu in zgolj njegovih transformacijah predvsem zmotno zavaja in nam daje občutek, kot da se od Marxovih časov ni ravno dosti spremenilo.
9. Vizijo bi lahko razumeli kot zmožnost videnja nečesa, česar še ni (vizionarstvo). Kot taka bi lahko bila blizu izvornemu konceptu ideje. Poslanstvo se veže na neke vrste podeljeno nam nalogo, ki jo moramo izpolniti. Izvor pojma je religiozne narave. Glej Varanini 2006.
 10. O Odnosu med avtonomnostjo, odgovornostjo in učinkovitostjo glej Kuzmanič 2007a.
 11. O Druckerjevem pojmu *knowledge* glej Kuzmanič 2006.
 12. Bralcu, ki ga zanima, kaj pomeni izvrševanje naloge brez kakršnega koli pomisleka, svetujemo knjigo Hanne Arendt *Eichmann v Jeruzalemu* (2007).

Literatura

- Arendt, H. 1996. *Vita activa*. Ljubljana: Krtina.
- . 2007. *Eichmann v Jeruzalemu*. Ljubljana: Študentska založba.
- Drucker, F. P. 1985. *The effective executive*. New York: Harper&Row.
- . 1999a. *Management: an abridged and revised version of management: tasks, responsibilities, practise*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- . 1999b. *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kuzmanič, A. T. 2006. The construction and functioning of knowledge in Drucker's 'Theory' of management (ethics, politics and management). V *Advancing business and management in knowledge-based society: [proceedings of the] 7th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, 1957–1980*. Koper: Faculty of management.
- . 2007a. Challenges and critique of efficiency (autonomy, responsibility & efficiency). V *Professional challenges for school effectiveness and improvement in the era of accountability: proceedings of the 20th Annual World ICSEI Congress*, ur. Mateja Brejc, 21–26. Ljubljana: National School for Leadership in Education; Koper: Faculty of Management Koper.
- . 2007b. Management in ekonomija: ali je to dvoje ali eno? (Elementi za razumevanje postsocializma in managerske revolucije). *Management* 2 (1): 79–90.
- Marković, A. 2006. »Kaj« je Frederick Winslow Taylor? *Management* 1 (1): 31–48.
- Nelson, D. 1988. *Taylor e la rivoluzione manageriale: la nascita dello »scientific management«*. Torino: Einaudi.
- Shenhav, Y. 2002. *Manufacturing rationality: the engineering foundations of the managerial revolution*. Oxford: Oxford University Press.

- Taylor, F. W. 1998. *The principles of scientific management*. New York: Dover.
- Varanini, F. 2006. *Le parole del manager*. Milano: Guerini.
- Virno, P. 2003. *Slovnica množva: k analizi oblik sodobnega življenja*. Ljubljana: Krt.
- Wren, A. D. 1994. *The evolution of management thought*. 4. izd. New York: Wiley.