

Management med racionalnostjo in iracionalnostjo

CENE BAVEC

Univerza na Primorskem, Slovenija

V prispevku poskušamo osvetliti management iz zornega kota racionalnosti in iracionalnosti v kontekstu tradicionalnih managerskih teorij, kot tudi sodobnih teorij kompleksnosti. Opozarjamo na razliko med operativnim in srednjim managementom na eni strani ter vodilnim ali izvršilnim managementom na drugi strani. Racionalnost, ki je osnova vseh managerskih teorij, je pripisana predvsem srednjemu managementu, vodilni management pa pogosto deluje na način, ki je iz zornega kota teh teorij iracionalen. Za del omenjene iracionalnosti ne moremo kriviti managementa, saj je ta vgrajena v delovanje kompleksnih dinamičnih sistemov, kot so vse človeške organizacije. Drugi del iracionalnosti pa izvira predvsem iz partikularnih ciljev managementa, ki se je na mnogih področjih uspel iztrgati nadzoru lastnikov in tudi širše družbene skupnosti.

Ključne besede: management, racionalnost, iracionalnost, klasične teorije, teorije kompleksnosti, širši družbeni kontekst

Uvod

Razmišljati o managementu v širšem zgodovinskem in družbenem kontekstu je sicer lahko intelektualno silno razburljivo početje, vendar je polno pasti. Spuščamo se namreč na spolzek teren, poln predsodkov in različnih interpretacij, predvsem pa na teren »globokih resnic«, to je resnic, ko je lahko tudi nasprotno res. Že sama beseda management vzbuja v slovenskem okolju precej pomislekov. Po eni strani jo ima marsikdo za nepotrebno tujko, ki bi zaslužila slovenski prevod, po drugi strani pa je naše dožemanje managementa odsev družbenih in ekonomskih zadreg, v katerih smo, in veliko manj odsev objektivne realnosti. V tem prispevku se izogibam lingvističnim zadregam, povezanim z besedo management, čeprav je vprašanje veliko pomembnejše, kot se zdi na prvi pogled, saj gre za mešanico jezikovnih in vsebinskih dilem, s katerimi Slovenci še zdaleč nismo razčistili. Osredotočam se predvsem na management kot vedo in dejavnost in poskušam osvetliti nekatere probleme in dileme, s katerimi se srečuje sodobni management. Management je po eni strani produkt sodobne družbe, po drugi strani pa njen soustvarjalec, zato

njegova vloga in vpliv presežata okvire organizacij, v katerih delujejo. Posebej vodilni management v velikih organizacijah, tako doma kot v tujini, že postaja posebna družbena kasta, ki se samoohranja in razvija v skladu z lastnimi cilji in željami, zato ga je zanimivo proučevati tudi v širšem družbenem in ne samo ekonomskem kontekstu.

Osrednje vprašanje zbornika je: *kaj je management?* Odgovor na to vprašanje se mi zdi prevelik zalogaj za kratek prispevek, zato bom poskusil odgovoriti na podvprašanje, ki se mi zdi osebno še zlasti zanimivo: *kaj od managementa sploh lahko pričakujemo?* Pogosto namreč pričakujemo preveč, po drugi strani pa nekaj drugega, kot nam management pogosto ponuja ali celo vsiljuje. Večina dojema management kot pragmatično dejavnost, ki ji sicer ne škodi nekaj objektivne ali celo znanstvene podlage, še zdaleč pa ni nujno potrebna. To se odraža že v tem, da je večina managerjev priučenih za svoje delo in da praviloma nimajo posebne managerske izobrazbe, če seveda pozabimo na poznavanje financ ter širše ekonomije ali prava. Vse drugo je stvar osebnega talenta in samospoznanj. Zato večina niti ne čuti posebne potrebe po poglobljenem in kritičnem razmišljanju o managementu. Če pa mu že namenimo kakšno kritično misel, je to skoraj praviloma le obsodba konkretnih postopkov konkretnih managerjev, ki nam iz tega ali onega razloga niso všeč. To je še posebno opazno v Sloveniji, kjer se v širši javnosti o managementu govori v izrazito slabšalnem tonu. Po eni strani je to razumljivo, saj smo soočeni s kriminalnim ali vsaj globoko neetičnim delovanjem marsikaterega pomembnega in v javnosti znanega managerja. Po drugi strani pa smo še vedno polni predsodkov in stereotipov, ki izvirajo iz polpretekle zgodovine in delnega razočaranja nad sedanostjo. Že to dejstvo bi bilo dovolj, da bi morali odpreti poglobljeno razpravo o managementu in o tem, kje se nam je vse skupaj zalomilo.

Vendar tudi strokovna javnost gleda na management na poenostavljen način in le poredko vidi management v širšem družbenem in ekonomskem kontekstu, ki bi razkril resnične korenine problemov in dolgoročno gledano tudi izzivov sodobnega managementa. Vso pozornost usmerjamo v razmeroma pragmatične aktivnosti managementa, ki se tudi danes ne razlikujejo prav dosti od tistih, ki jih je pred davnimi leti opredelil Fayol (1930). Ne moti nas niti to, da ostaja znanje managementa večinoma na ravni kuharskih receptov, pridobljeno iz priročnikov, napisanih v stilu, kako postati najboljši manager v treh dneh, ali pa največ v enem tednu. Tudi pri poučevanju praviloma oznanjamo le ideje posameznih šol ali gurujev managementa, brez kritičnega premisleka in distance. Po drugi strani pa od managementa pričakujemo, da bo inovativen, kri-

tičen in predvsem, da bo uspešno deloval v vseh mogočih situacijah.

Vprašanje, *kaj od managementa lahko pričakujemo*, še zdaleč ni trivialno. Ali lahko pričakujemo, da bo management možganski trust, ki bo optimalno usmerjal človeške organizacije, kot si je to v svojem času zamislil Taylor? Ali naj bodo to vodje, katerih naloga je predvsem spodbujati zaposlene k inovativnemu delu in graditi na njihovem znanju, kot optimistično naznanjajo nekateri guruji sodobnega managementa? Kako nadzorovati management v razmerah vedno bolj razpršenega lastništva in vedno bolj kompleksnih odločitev, ki jih tudi vestni lastniki težko vrednotijo? Ali management v resnici obvladuje sedanost in prihodnost svojih organizacij? Kako spodbujati etičnost managementa kot protiutež pohlepu? Kako različen je lahko management v različnih delih sveta, da te razlike ne bi vodile v konflikte? Dokončnih odgovorov na ta in podobna vprašanja še dolgo ne bomo slišali, saj so okoliščine, v katerih deluje management, tako raznolike, da je lahko vsak kategoričen odgovor pravi ali pa napačen. Vendar je razmišljanje o teh problemih pomembno, saj kljub vsem dilemam vodi k neki razumni opredelitvi managerskih izzivov, pristopov in končno tudi vloge managementa v sodobni družbi.

Pričakovanje, da bo management vedno deloval racionalno, v dobro svoje organizacije ali celo širše družbe ter v skladu z »objektivnimi znanstvenimi« načeli in spoznanji, se pogosto meša z nezaupljivostjo in vnovičnim spraševanjem, kaj management sploh je in predvsem kaj naj bi bil v prihodnje. Eden od razlogov za to je, da tudi ekonomske in družbene teorije iščejo odgovore na trenutne izzive izven racionalnosti sodobnega sveta in zahajajo v postmodernizem (Kilduff in Mehra 1997; Calas in Smircich 1999), različne teorije konfliktov (Alvesson in Willmont 1992) ali teorije kaosa (Rosenhead 1995), da ne naštevam vseh smeri in iskanj. Največkrat pa ostajamo kar v zraku, polni dvomov in brez odgovorov. V ekonomskih in družbenih razmerah, ko padamo iz ene globalne krize v drugo, ali pa se gibljemo po njihovem robu, je prav, da se sprašujemo, kje ležijo vzroki za tako nestabilnost. V tem kontekstu je seveda razumljivo tudi vprašanje, kakšno vlogo igra pri tem management, saj je nedvomno pomemben igralec v teh dogajanjih.

Če parafraziramo Mintzberga (1979) in njegove zagovornike, potem je eden od problemov managementa njegova razpetost med racionalnostjo in iracionalnostjo, ki se ne odraža samo v predvidljivosti in nepredvidljivosti okolja in posledično odločanja, ampak ima precej globlje korenine. Celoten koncept managementa temelji na predpostavki, da je racionalen tako glede postavljenih ciljev, kot de-

lovanja. Vendar je med teorijo in prakso managementa precejšen razkorak. Kamor koli pogledamo, vidimo več kot očitna odstopanja od racionalnosti. Precejšen del tega odstopanja lahko brez najmanjšega dvoma pripišemo managerskim napakam, ne pa vseh. Kaj je torej v ozadju managerske iracionalnosti? Nepredvidljivost vedno bolj kompleksnega okolja, ki vodi do napačnih odločitev? Nenadzorovan pohlep, ki vodi managerje, da v resnici ne delujejo v dobro lastnika in zaposlenih, ampak v lastnem interesu, kar daje navzven videz iracionalnih odločitev? Naravni zakoni, vezani na delovanje kompleksnih dinamičnih sistemov, kot so sodobne organizacije? Vprašanj je še veliko več, odgovori pa praviloma sprožajo nova vprašanja, kot se spodobi za vse kompleksne vede. Zato še nekaj osebnih pogledov ne more škoditi.

Zgodovinski kontekst racionalnosti v managementu

Prvi teoretiki managementa, še posebno Fayol, so gledali na management kot na homogeno skupino vodilnih delavcev, ki opravljajo podobne naloge, ne glede na organizacijo, v kateri delajo. Zato je Fayol lahko opredelil temeljne funkcije managementa in zapisal svojih štirinajst napotkov managerjem. V bistvu je nekaj podobnega storil tudi Weber (1997), čeprav iz drugega zornega kota. Da bi vsaj malo pojasnili razlike med managerji, so klasiki managementa razdelili management na tri ravni: vodilni, srednji in operativni management. Šele Mintzberg (1979) je v 80. letih prejšnjega stoletja začel ugotavljati, da imamo pravzaprav le dve pomembno različni skupini managerjev ali podsistema. Vodilni ali vršni management, katerega naloga je strateško usmerjanje organizacije in deluje v pretežno kaotičnih okoliščinah ter srednji management, ki organizacijo operativno vodi in deluje v precej bolj predvidljivih razmerah. V razmišljanjih o racionalni in iracionalni plati managementa je kaj lahko povezovati racionalnost s srednjim managementom, iracionalno ali celo temno plat managementa pa pripisati predvsem vodilnemu managementu. To sicer pogosto drži, vendar je taka slika preveč poenostavljena. Obe skupini imata namreč svoje svetle in temne plati. Razlika je le v tem, da je doseg srednjega managementa v večini primerov omejen z mejami organizacije in ga čutijo predvsem zaposleni, domet vodilnega managementa pa sega daleč prek teh meja in ga čutimo vsi. Zato je tudi percepcija širše javnosti, da je management predvsem vodilni management.

Če želimo razumeti racionalni obraz managementa, potem se moramo vrniti na njegov začetek. Na klasike managementa, kot so bili Taylor, Fayol, Weber, Parker Follet ali Mayo, gledamo kot na zgod-

vinske osebnosti, ki nimajo pomembnega vpliva na sedanost. Običajno jim tudi marsikaj očitamo, saj nam tajlorizem, birokracija in podobne besede ne predstavljajo nič lepega in uporabnega v današnjem času. Vendar s tem, ko njihove ideje iztrgamo iz zgodovinskega konteksta, v katerem so se razvile, izgubimo večino pomembnih naukov in se zato iz njihovih izsledkov in tudi napak malo naučimo. Management je pač veda, ki ne temelji na dokazljivih postulatih ampak na izkušnjah in interpretacijah, zato so pretekle izkušnje, ki so postavljene v objektivni družbeno zgodovinski kontekst, ena od najučinkovitejših raziskovalnih metod.

Taylor (1911) je svojo knjigo o znanstvenem managementu začel s stavkom: »Osnovni cilj managementa mora biti zagotavljanje največje koristi za delodajalca ob hkratni največji koristi za zaposlene«. To je misel, ki je marsikateremu slovenskemu novodobnemu kapitalistu in managerju, ki vidi predvsem svojo osebno korist, skoraj nedoumljiva, čeprav je nastala v času, ki ga danes radi označujemo kot divji kapitalizem. Razlog za njegovo poudarjanje produktivnosti pa ni bil zavesten protidelavski pristop, temveč bolj Taylorjevo prepričanje, da lahko le visoka učinkovitost prinese koristi obema stranema: delodajalcem in zaposlenim. Kljub vsemu pa je bil njegov čas neprijazno obdobje, ko so si managerji prilastili znanje, ki ga zavešno niso delili z zaposlenimi, zaposlenim pa je ostalo rutinsko delo. Pri Taylorju niti ni pomembno, kaj je bilo njegovo osebno mnenje o managementu, saj, mimogrede, ni bil niti avtor izraza »znanstveni management«, ampak je bil to pravnik Lois Brandeis, niti ni prvi povezal managementa z znanostjo (Locke 1982). Pomembno je, da je govoril v imenu velikega kroga tehničnih intelektualcev v ZDA, organiziranih v Ameriško zvezo strojnih inženirjev, ki je imela veliko večji vpliv, kot bi ga lahko imel kateri koli posameznik. To je tudi eden od razlogov, da so se Taylorjeve ideje izjemno hitro uveljavile tudi v praksi.

Če pa za trenutek pozabimo na našo implicitno nekorektnost, ko na management gledamo samo iz evropskega ali ameriškega zornega kota, potem vidimo, da so tajlorizem in njegov koncept objektivnosti in posledične učinkovitosti do svojega vrhunca pripeljali Japonci po drugi svetovni vojni (Wood 1989; Bedeian 1998). Nekaj podobnega se zdaj dogaja na Kitajskem in še marsikje v Aziji. Globalno gledano je brutalna učinkovitost, da ne uporabimo besede racionalnost, še vedno v ospredju globalne ekonomije in cilj večine managerjev in seveda lastnikov kapitala. Zato se na globalni ravni od tajlorizma tudi v negativni konotaciji še dolgo ne bomo poslovili. Mimogrede, čeprav na to le redko pomislimo, je tajlorizem tudi temeljni koncept avtoma-

tizacije in robotizacije industrije. Pogosto se dogaja, da človek svoje delo sinhronizira z roboti, kot je to v primeru elektronske ali avtomobilske industrije, kar pa je tajlorizem v najčistejši obliki (Hamel 2007).

Sodoben pogled na management izhaja iz stališča, da je v današnji ekonomiji takih delovnih mest, kjer se od posameznika pričakuje predvsem učinkovitost, vedno manj in da prevladujejo dela, kjer igrajo glavno vlogo znanje, samoiniciativnost in kreativnost, kar naj bi bilo nasprotje tajlorizmu. Brez dvoma je to res v določenih gospodarskih panogah, delno pa je to iluzija razvitih ekonomij, ki svoj razvoj gradijo na storitvah, proizvodnjo pa selijo na druge celine. Posledice take filozofije so vidne v trenutni ekonomski krizi, ko Evropa in Amerika izgubljata proizvodna delovna mesta, ki jih ne moreta v celoti nadomestiti s storitvenimi dejavnostmi. Ni sodobne družbe brez učinkovite materialne proizvodnje in posledično racionalnega managementa, pa naj ga označujemo za znanstvenega ali kako drugače.

Racionalnosti in objektivnosti, ki sta svetli plati managementa, še zdaleč ne moremo povezovati samo z znanstvenim managementom, med drugim tudi zato, ker je v sam tajlorizem vgrajena velika mera iracionalnosti, ki se kaže v odsotnosti socioloških in psiholoških komponent. Zato sodobni management vidi svojo racionalno plat v pragmatičnem iskanju ravnotežja med racionalnostjo znanstvenega managementa in delovno učinkovitostjo, ki jo dodatno spodbujajo sociološki in psihološki prijemi. Omeniti kaže tudi za nekatere sicer sporno ugotovitev, da je prepričanje o racionalnosti managementa ideološko precej povezano z ekonomskim neoliberalizmom. Najbrž se lahko strinjamo, da je večina managerskih konceptov in idej prilagojena neoliberalistični ekonomiji in pogledu na družbo, ki jo je iz zornega kota managementa najbolje opisal Friedman (1970): »Edina družbena odgovornost managerjev je povečati dobiček«. To je logika, ki daje managerjem alibi za marsikatero dvomljivo početje, po drugi strani pa neizmerno moč v organizaciji in širši družbi. Poleg tega usmerja njihovo delovanje na en sam cilj in jim s tem precej poenostavlja življenje, hkrati pa povzdiguje management na raven posebne družbene kaste, ki se vedno uspešneje izogiba nadzoru tako lastnikov kot družbe.

Iracionalna plat in iluzija managementa

O racionalni plati managementa bi lahko rekli še veliko, saj je to osnova našega dojetja managementa, vendar je enako pomembna tudi njegova iracionalna in nepredvidljiva plat, ki pa je

precej manj razumljena. Najprej se postavlja vprašanje, kaj sploh je v managementu iracionalnega, saj ga v osnovi sprejemamo kot izrazito racionalno vedo in dejavnost. Če bi management imel samo racionalno plat, bi bilo njegovo delovanje predvidljivo, vodeno z objektivnimi cilji in metodami in končno tudi objektivno merljivo. Vendar managerska praksa kaže nenavadno mešanico racionalnosti in iracionalnosti, ki ju pogosto celo težko razmejimo in še težje vrednotimo.

Kot smo že omenili, racionalnost v managementu povezujemo predvsem s srednjim managementom. Zato se bomo pri razmišljanju o iracionalni in nepredvidljivi plati managementa omejili predvsem na vodilni ali izvršilni management. V nadaljevanju se bomo omejili le na dva na videz različna vidika, ki dajeta managementu izrazito iracionalno komponento:

1. *Racionalnost managementa temelji na predpostavki, da management s svojo aktivnostjo obvladuje sedanost in prihodnost organizacije.* Tudi managerji se neznansko trudijo, da bi dajali vtis obvladovanja, nezmotljivosti in jasnega pogleda v prihodnost. Zelo pogosto pa praksa kaže nekaj povsem drugega tako, da vedno več raziskovalcev govori tudi o iluziji managementa, da nadzoruje delovanje svojih organizacij (Schwenk 1985; Brown Andison 1989; Stacey 1992; Rosenhead 1995; Shefrin 2008).
2. *Tradicionalne teorije temeljijo na predpostavki, da management deluje na osnovi objektivnih ciljev in v dobro svoje organizacije in lastnikov.* Izkušnje pa kažejo, da se management pogosto uspešno izmika nadzoru lastnikov in širše družbe in vodi svojo politiko, ki je iz zornega kota lastnikov in zaposlenih izrazito iracionalna, seveda pa je lahko zelo racionalna z vidika posebnih interesov managementa ali njihovih lobijev (Klein 2008; Žvipelj 2011).

Za trenutek se zadržimo pri prvem viru neracionalnosti. Že Taylor je nekoliko podvomil o povsem objektivnem managementu, saj je v svoji knjigi zapisal, da je njegova znanost 75 % prava znanost in 25 % zdrav razum. Mintzberg (1979) pa je bil eden prvih, ki je na osnovi obsežnih raziskav podvomil o tem, da managerji na splošno načrtno in objektivno odločajo. Pridružili so se mu tudi drugi raziskovalci, ki so prišli do podobnih ugotovitev in so gledali na organizacijo bolj kot na organizirano anarhijo, kjer se odločitve sprejemajo anarhično in neoptimalno (March in Olsen 1986; Mann 1991). Ko gledamo pretekle dogodke, se nam pogosto zdi, da se je vse dogajalo načrtovano in namenoma pod budnim očesom managementa, v resnici pa so se

stvari pogosto dogajale po neki svoji notranji logiki, neodvisno od managerskih odločitev. V primeru srečnega konca si je seveda management prilastil zasluge za svojo jasnovidnost, v primeru slabega izida pa je bil vedno mogoč kakšen izgovor.

Zanimivo je, da so k takemu razmišljanju pripomogle tudi obsežne raziskave, ki jih je opravila predvsem ameriška vojska, ko je proučevala zgodovino vojn in iskala razloge za zmage ali poraze. Ugotovitev je bila presenetljiva. Izjemno malo vojn je bilo dobljenih zaradi genialnosti vojskovodij. V resnici so vse strani vedno delale napako za napako, zmagal pa je praviloma tisti, ki je naredil manj usodnih napak, da o srečnih naključjih ne govorimo. Nauk je nedvoumen, zmagajo lahko tudi tisti, ki delajo napake. Tudi zgodovina managementa je polna primerov katastrofalnih napak in napačnih ocen, od katerih so nekatere uničile nekoč mogočna podjetja, mnogo napak pa so podjetja preživela. Posebej je poučna sicer kratka zgodovina tehnoloških podjetij, ko so marsikatera podjetja, ki so bila v svojem času videti vsemogočna in večna, zaradi managerskih odločitev dobesedno izginila.

V delno opravičilo managementu kaže omeniti teorije kompleksnosti, predvsem teorijo kaosa, ki kažejo, da so kompleksni dinamični sistemi, med katere spadajo tudi človeške združbe, že po svoji naravi nepredvidljivi (Thietart in Fourgues 1995; Rosenhead 1995). Prihodnost je v veliki meri nepredvidljiva, in to ne zato, ker o preteklosti in sedanjosti premalo vemo, temveč zato, ker je v samem bistvu nepredvidljiva. Poleg tega na prihodnost lahko vplivajo tudi stvari, ki so v danem trenutku marginalne in neopazne, pozneje pa postanejo kritični dejavnik v delovanju celotnega sistema. Če zapustimo naravoslovne znanosti, kjer je teorija kaosa nastala, so te ugotovitve tudi iz zornega kota managementa izjemno pomembne ter postavljajo pod vprašaj celoten koncept dolgoročnega načrtovanja. Razlog, da so metafore, ki sledijo iz teorij kompleksnosti, pomembne tudi za management, je v logiki in načinu managerskega predvidevanja, ki temelji skoraj izključno na statističnih metodah. Statistika pa v svoji osnovi predpostavlja, da bolj ko poznamo pretekle dogodke, natančneje lahko predvidevamo prihodnje, s tem pa problem pogleda v prihodnost reducira na problem natančnega poznavanja preteklosti. Zato je statistika še vedno del determinističnega pogleda na svet. Neomajno managersko zaupanje v statistične metode, ki so mu zagon dala operacijska raziskovanja, pogosto prestopa mejo racionalnosti, da ne uporabimo težje besede.

Čeprav management vztraja pri svojem »macho« videzu nezmožljivosti in obvladovanja, pa se kljub temu vsaj delno zaveda ne-

predvidljivosti, v kateri deluje. Pragmatično rešitev išče v izjemno visoki prilagodljivosti organizacij, ki kljub morebitnim managerski napakam ali objektivnim okoliščinam omogočajo prilagoditev novim razmeram in hitro popravljanje posledic napačnih odločitev. Zato ne preseneča dejstvo, da je osnovni cilj sodobnih organizacij prilagodljivost. V praksi se to odraža v oportunističnem skakanju od priložnosti na priložnost in v neprestanem prilagajanju poslovnih ciljev. Iz teoretičnega zornega kota pa je to le intuitiven odziv na še eno ugotovitev teorij kompleksnosti, to sta koevolucija in samoureditev ali autopoezičnost dinamičnih sistemov (Maturana in Varela 1980; Bavec in Manzin 2011).

Ne smemo zaiti v skrajnosti, zato omenimo samo naslednjo tezo. Ker niso vse aktivnosti v organizaciji po naravi kaotične in nepredvidljive, saj jih večino še vedno lahko uvrstimo v predvidljive vsaj na statistični ravni, imamo v bistvu dve vrsti managementa (Stacey 1992; Rosenhead 1995). Večina managementa, ki ga poznamo že iz klasične teorije managementa, po tej klasifikaciji spada v »običajni« management. To je management, ki vodi operativno poslovanje in zagotavlja doseganje zadanih ciljev z racionalno analizo podatkov, nadzorovanjem procesov, vrednotenjem odločitev in podobno. Kakovosten običajni management je prvi pogoj, da organizacija lahko učinkovito doseže svoje cilje. »Neobičajni«, pretežno strateški management pa je nasprotje običajnemu in mora zagotoviti, da se organizacija prilagaja nepredvidenim spremembam ter išče nova organizacijska ravnotežja (samoorganizacija) v koevoluciji s svojim okoljem. S takim pristopom je Stacey poskusil rešiti racionalni obraz managementa in izsledke svojih predhodnikov in sodobnikov, hkrati pa je odprl vrata novemu tipu managerjev, ki v kaotičnosti iščejo nove priložnosti. Končna ugotovitev je, da organizacije morajo vzdrževati in celo spodbujati določeno stopnjo kaotičnosti, saj so popolnoma urejene organizacije obsojene na propad.

Če so do zdaj omenjeni vidiki iracionalnosti v managementu opravičljivi, saj kažejo na splošne človekove omejitve pri dojetanju, kot tudi na samo naravo kompleksnih dinamičnih sistemov, pa je precej bolj vprašljiva idealizirana predpostavka, da management deluje v dobro delodajalcev in zaposlenih. To predpostavko je že v davnem osemnajstem stoletju zrelativiziral Adam Smith (2010) ki je zapisal, *da od direktorjev podjetij, ki upravljajo s tujim, in ne svojim denarjem, ne moremo pričakovati, da bodo pazili nanj z enako pozornostjo in budnostjo, kot to počnejo partnerji v zasebnem podjetju*. Kljub temu je do sredine 20. stoletja veljalo prepričanje, da je v tržni ekonomiji in kapitalizmu dovolj dobro preskrbljeno za nadzor lastnikov nad ma-

nagementom. Če se ozremo samo na trenutna dogajanja okoli nas, lahko ugotovimo, da je ta predpostavka daleč od resnice. K temu lahko dodamo, da se je v finančnih ustanovah pojavila nova plast managerjev, neke vrste metamanagerjev, ki jih resnično nihče ne nadzoruje, niti tradicionalni lastniki kapitala. V nasprotju z lastniki kapitala se ti managerji ne igrajo z lastnim denarjem in lastno usodo, ampak s tujim ali celo namišljenim kapitalom in vsa svoja tveganja prenašajo na druge.

Zgodovinsko gledano se je problem začel zaostrovati, ko je postajalo lastništvo vedno bolj razpršeno in so se morali lastniki najprej sami organizirati, da so lahko organizirano nadzorovali management. Tudi managerske odločitve so postale v vedno kompleksnejšem okolju tako zahtevne, da jih lastniki le stežka vrednotijo. Čeprav je to splošen problem, kot primer omenimo le upravljanje državnih in poldržavnih podjetij v Sloveniji. Pokazalo se je, da nadzorni sveti kot predstavniki lastnikov, izjemno težko nadzorujejo svoje uprave. Eden od razlogov je v tem, da nadzorniki pravzaprav nimajo operativnega stika s pravimi lastniki, saj so se tudi mednje vrinile razne agencije in skladi, in zato skoraj praviloma vodijo svojo politiko, ki je ali pa ni v dobro lastnikov. Še pogosteje pa se dogaja, da so uprave politično in cehovsko tako močne, da nevtralizirajo moč in funkcijo nadzornih svetov in se povsem iztrgajo nadzoru. Včasih nastajajo tudi tragikomične situacije, ko ne vemo, ali nadzorniki nadzorujejo uprave, ali je nasprotno. Še pogosteje pa ne vemo, v čigavem interesu sploh delujejo, še posebno če v ta krog vključimo tudi politike. Večina slovenskih tajkunskih zgodb in zgodb o lastninjenju je samo odraz takega stanja. Izčrpavanje lastnih podjetij je najbolj perverzna managerska iracionalnost, saj so vendar managerji postavljeni zato, da naredijo nekaj dobrega za lastnike in za zaposlene, kot je dejal že Taylor. V kaj slabo uteho nam je dejstvo, da se podobne stvari dogajajo tudi v tujini, še posebno v finančnem sektorju, ki je prav zaradi nenadzorovane arogance in pohlepa managerjev povzročil trenutno ekonomsko krizo.

Čeprav je krog managerjev, ki jih lahko uvrstimo v to problematično skupino, razmeroma majhen, so posledice njihovih odločitev tako uničujoče in daljnosežne, da zahtevajo ponoven razmislek o vlogi managementa. V resnici vodilnega managementa ne moremo popolnoma nadzorovati, v končni fazi bi to utegnilo biti celo škodljivo, zato postane še pomembnejša zahteva po etičnosti njihovega delovanja, saj to vodi do določene pozitivne samoregulacije in samonadzora (Jaques 2003). Seveda pa je želja po racionalnosti lepa in dobrodošla, je pa iz različnih razlogov vprašljiva. Za postmodernistične

pogleda (Parson 1951; Boucher 1999) je značilno že samo zavračanje racionalnosti, povezane z razumom, in potreba po neprestanem preverjanju in pogajanju. Cilj ni stabilno ravnotežje, temveč njihova autopoiezičnost (koevolucija in samoureditev) kot nadgradnja darvinističnih teorij v družbenih sistemih (Luhmann 1995). Precej bolj kontroverzna z izrazitim ideološkim nabojem je konfliktna teorija kot nasprotje funkcionalizmu. Posebej Coser (1967) je poudarjal, da ima konflikt v družbi tudi integrativno in prilagoditveno funkcijo. Konflikt pri vzdrževanju družbenih sistemov ni bolezenski in odklonski pojav, kot je zatrjeval Parson, temveč vodi k iskanju rešitev.

Kakšno povezavo z managementom imajo omenjene družbene teorije? Management je vsekakor pomemben igralec v družbenih konfliktih, zato je treba njegovo vlogo neprestano preverjati, ocenjevati in tudi urejati tako na sistemski kot na individualni ravni. Del konfliktov lahko rešimo z jasnejšo sistemsko opredelitvijo vloge in odgovornosti managementa, še posebno finančnega metamanagementa. Verjetno je to eden najpomembnejših elementov pravne države, ki si jo tako želimo. Vendar to ni nikoli končana zgodba. Še posebno zato, ker vodilni management ni osamljen, ampak je prepogosto povezan s politiko. To pa ga postavlja v povsem novo vlogo in v središče družbenih konfliktov. Pomeni tudi to, da problema te kategorije managerjev ne moremo reševati izolirano brez reševanja širših družbenih vprašanj. Tudi ekonomski darvinizem, na katerega večinoma prisegajo, se bo moral počasi umakniti autopoiezičnim konceptom, kar bo management postavilo v nekoliko drugačno vlogo.

Sklepno razmišljanje

Torej, kaj od managementa lahko pričakujemo? Pod vtisom trenutnih problemov ter dogajanj, povezanih z globalno, evropsko krizo in našo domačo ekonomsko krizo, bi lahko zelo hitro zašli v radikalne sklepe in odgovorili, da nič posebno dobrega. Vendar bi bil tak odgovor neobjektiven in skrajno defetističen. Predvsem moramo poudariti, da vsega managementa ne moremo metati v isti koš. Srednji in operativni management prej delita usodo zaposlenih kot pa usodo vodilnega managementa. Ko analiziramo kritične poglede na management, vidimo, da se te kritike le redko nanašajo na to raven. Če jim že kaj očitamo, je to po navadi le pomanjkanje določenih znanj ali neprimeren odnos do zaposlenih, le redko pa tej ravni pripisujemo hujše grehe, katerih posledice čuti širša skupnost. Srednji in operativni management, ali pa navadni management po Staceyevi terminologiji, imamo lahko za nosilca racionalne in pozitivne plati managementa. Ta raven managementa je tudi najbolj usposobljena

za svoje delo, saj je večina izsledkov managerskih in organizacijskih ved pravzaprav namenjena njim. Na njihovi strani je tudi celotna teorija organizacije, ki sloni na izrazito racionalnih konceptih.

Kot je bilo poudarjeno v prejšnjem poglavju, pa precej manj razumemo iracionalno in nepredvidljivo plat managementa, ki jo praviloma pripisujemo vodilnemu ali izvršilnemu managementu. O iracionalni plati managementa smo do zdaj le redko govorili, saj ni nikoli prišla tako do izraza, kot prihaja zdaj, poleg tega pa smo jo pogosto zamenjevali z managerskimi napakami. Vendar postaja očitno, da v večini primerov ne gre več le za napake posameznikov, ampak za sistemske napake in generalno izgubo nadzora nad managerskimi elitami, ki so si racionalno odločanje v dobro svojih organizacij razlagale po svoje. Iracionalnost tudi ni enakomerno porazdeljena in se kaže predvsem v finančnem sektorju in organizacijah, ki so zaradi svoje specifične dejavnosti ali pomena blizu politike. To je še najbolj očitno v državah, ki nimajo tradicije v tržni ekonomiji in zato nimajo v celoti izdelanih sistemskih mehanizmov, ki bi vsaj delno omejevali samovoljo posameznikov. V to skupino spada tudi Slovenija, ki pa še zdaleč ni edina. Poudariti pa kaže, da vodilnih managerjev ne bodo mogli niti lastniki niti družba nikoli popolnoma nadzorovati, vendar to ne sme biti niti cilj, saj bi to med drugim pomenilo, da jim jemljemo nujno potrebno avtonomijo in kreativnost. Posebna zgodba pa je management v velikih finančnih ustanovah, ki bi ga zaradi načina delovanja in svoje vloge poimenovali kar metamanagement, saj neposredno vpliva na management v realnem gospodarstvu. V tem primeru bi se lahko strinjali s tistimi, ki zagovarjajo precej trdnejši nadzor celotnega sektorja in s tem seveda nadzor tudi nad managementom.

Ta del iracionalne plati managementa, ki izvira predvsem iz njegovih partikularnih ciljev, bi lahko vsaj delno omejili z ustrežnejšimi družbenimi normami, ki so več kot samo zakonodaja. Management je namreč v podobnem položaju kot politične stranke, ki dobijo na osnovi zaupanja volivcev mandat in razmeroma proste roke za odločanje v določenem času. Tudi pri managementu gre bolj za podeljeno zaupanje kot pravi nadzor. Zaupanje pa je tesno povezano z etičnim delovanjem, kar je izrazito šibka točka vodilnega managementa, vsaj v nekaterih okoljih. Zdi se, da je to največja razlika med managementom v Sloveniji in drugih podobnih državah, v nasprotju z utečenimi tržnimi ekonomijami v skandinavskih ali anglosaških državah. Nekoliko neprijetna resnica pa je, da so managerji le odsev družbe, v kateri delujejo.

Drug razlog, da o iracionalni plati managementa redkeje govorimo,

je v samem razumevanju vzrokov iracionalnosti in iracionalnih odločitev. Od managerjev smo vedno zahtevali racionalne in objektivne odločitve, ki so v dobro organizacije. Kot smo že omenili, je popolno obvladovanje organizacije managerska iluzija, saj teorije kompleksnosti kažejo, da je tudi deterministično predvidevanje prihodnosti v kompleksnih sistemih le iluzija. Poučni so primeri izzivov in problemov, s katerimi se zadnja leta srečuje management visokotehnoloških podjetij v svetu. Nepredvidljivost tehnološkega razvoja, ob hkratni nepredvidljivosti visokotehnoloških trgov, se odraža včasih v skrajno nenavadnih in na videz nerazsodnih odločitvah, včasih pa v na videz genialnih potezah. V obdobju nekaj let so nekatera na videz nepremagljiva podjetja skoraj potonila, pojavljajo pa se popolnoma novi igralci, kot je primer tajvanskega podjetja Foxconn, kjer je število zaposlenih po letu 1996 naraslo od nekaj sto na milijon in več. Očitno se management spopada z veliko nepredvidljivostjo in posledično neoptimalnimi odločitvami, njegovo delovanje pa je bolj v skladu s teorijo organizirane anarhije kot pa z racionalnim managementom.

Zaključek

V prispevku smo poskušali osvetliti management iz zornega kota racionalnosti in iracionalnosti v kontekstu tradicionalnih managerskih teorij, kot tudi sodobnih teorij kompleksnosti. Opozorili smo na razliko med operativnim in srednjim managementom na eni strani ter vodilnim ali izvršilnim managementom na drugi strani. Racionalnost, ki je osnova vseh managerskih teorij, je pripisana predvsem srednjemu managementu, vodilni management pa pogosto deluje na način, ki je iz zornega kota teh teorij iracionalen. Druckerjeva misel, da je manager služabnik (Drucker 2008), brez dvoma velja za nižje ravni managementa, težko pa bi vanjo vključili vrh managerske piramide, zlasti v večjih organizacijah. Pohlepa in partikularnih interesov seveda ne kaže tolerirati, vendar tudi ne kaže demonizirati celotnega managementa. Management je namreč dejavnost, ki bi jo z določenim zadržkom lahko primerjali z inovativno dejavnostjo, kjer pač ne more vsak poskus inoviranja tudi uspeti. Pomembna razlika med inovatorjem in managerjem pa je v tem, da neuspele inovacije praviloma nimajo resnih posledic za nikogar, management pa se igra z usodo tako lastnikov kot zaposlenih, da ne omenjamo širše družbe. V to igro lahko vključimo tudi politične elite, ki imajo do managementa zelo shizofreničen odnos. Po eni strani jih vidijo kot konkurenco svoji oblasti, po drugi strani pa brez njih ne morejo.

Posebej pa smo opozorili, da za del omenjene iracionalnosti ne

moremo kriviti managementa, saj je ta vgrajena v delovanje kompleksnih dinamičnih sistemov, kot so vse človeške organizacije. Ker njihova kompleksnost z uvajanjem sodobnih tehnologij, globalizacije svetovnega gospodarstva in povečanjem kompleksnosti sodobnih družb samo narašča, bomo temu vidiku managementa morali posvetiti več pozornosti. Trenutno se v managementu in celotnem družboslovju poslužujemo le metafor, ki izvirajo iz teh teorij, posebej teorije kaosa, vendar je to le prvi korak. Iskanje urejenosti v navidezno kaotičnem svetu, v katerem živimo, je pretežka naloga, da bi jo naprtili samo managerjem, saj pravzaprav niti nimajo orodja, s katerim bi se je lotili. Razumevanje avtopoezičnih konceptov koevolucije in samoureditve bo treba v managerske teorije še vgraditi. Ker pa te teorije skoraj praviloma sledijo ekonomskim in družbenim teorijam, je prvi korak že strojen.

Literatura

- Alvesson, M., in H. Willmott. 1992. *Critical Management Studies*. London: Sage.
- Bavec, C., in M. Manzin. 2011. *Management virtualnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Bedeian, A. G. 1998. »Exploring the Past.« *Journal of Management History* 4 (1): 4–15.
- Boucher, C. 1999. *A Description of Modernism and Postmodernism in the Context of Organisation Studies and Thinking about Management*. Melbourne: Royal Melbourne Institute of Technology.
- Brown Andison, N. 1989. »Getting Beyond the Management Illusion.« *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agronomie* 37 (4): 743–746.
- Calas, M., in L. Smircich. 1999. »Past Postmodernism? Reflections and Tentative Directions.« *Academy of Management Review* 24 (4): 649–671.
- Coser, L. A. 1967. *Continuities in the Study of Social Conflict*. New York: Free Press.
- Drucker, P. F. 2008. *The Essential Drucker*. New York: Harper.
- Fayol, H. 1930. *Industrial and General Administration*. London: Pitman.
- Friedman, M. 1970. »The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.« *The New York Times Magazine*, 13. september.
- Hamel, G. 2007. *The Future of Management*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Jaques, E. 2003. »Ethics for Management.« *Management Communication Quarterly* 17 (1): 136–142.
- Kilduff, M., in A. Mehra. 1997. »Postmodernism and Organizational Research.« *Academy of management Review* 22 (2): 453–481.

- Klein, N. 2008. *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism*. London: Penguin.
- Locke, A. A. 1982. »The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation.« *Academy of Management* 7 (1): 14–24.
- Luhmann, N. 1995. *Social Systems*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Mann, S. R. 1991. »Chaos, Criticality, and Strategic Thought.« Magistrsko delo, National Defense University, Fort McNair, DC.
- March, J. G., in J. P. Olsen. 1986. »Garbage Can Models of Decision Making in Organizations.« V *Ambiguity and Command*, ur. J. G. March in R. Weissinger Baylon, 11–35. Boston, MA: Pitman.
- Maturana, H. R., in F. J. Varela. 1980. *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. Boston Studies in the Philosophy of Science 42. Dordrecht: Reidel.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. London: Prentice Hall.
- Parson, T. 1951. *The Social System*. New York: Free Press.
- Rosenhead, J. 1995. »Complexity Theory and Management Practice.« *Strategic Management Journal* 16:477–495.
- Schwenk, C. R. 1985. »Management Illusions and Biases: Their Impact on.« *Long Range Planning* 11 (6): 74–80.
- Shefrin, H. 2008. *Ending the Management Illusion*. McGraw-Hill.
- Smith, A. 2010. *Bogastvo narodov: raziskava o naravi in vzrokih bogastva narodov*. Izbral in spremno besedo napisal B. Brščič, prevedel B. Gradišnik. Ljubljana: Studia humanitatis.
- Stacey, R. D. 1992. *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries Between Chaos in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Taylor, F. W. 1911. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Thietart, R. A., in B. Fourgues. 1995. »Chaos Theory and Organization.« *Organization Science* 6:19–31.
- Weber, M. 1997. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
- Wood, R. C. 1989. A »Lesson Learned and a Lesson Forgotten.« *Forbes*, 6. februar.
- Žvipej, G. 2011. »Racionalnost managerskih odkupov z vidika vedenjske ekonomije.« *Management* 6 (2): 191–204.