

Managirati in biti managiran

O aktualnosti Taylorjevega znanstvenega managementa

Primož Turk

Danes se zdi govoriti o znanstvenem managementu Fredericka Winslowa Taylorja nekaj zastarelega, ukvarjanje z njim pa zgolj starinarsko opravilo. Sicer so mnogi morda že slišali za Taylorjevo ime, še več jih je slišalo za taylorizem, tisti bolj kritični pa celo za »mehanizacijo delavca« (Gramsci). V vsakem primeru se zdijo to stare zgodbe, vezane na začetke težke industrije v ZDA (jeklarska, orožarska, pozneje avtomobilska ...), ki nimajo več veliko skupnega z našim časom.

V enem oziru je to res; kdor danes išče pri Taylorju tehnike managiranja, ki naj bi jih neposredno apliciral na današnje delavce z namenom, da jih požene v učinkovitejše in produktivnejše opravljanje dela, bo našel bolj malo uporabnega. No, če se ukvarja s poceni produkcijo, kjer predstavlja strošek fizičnega dela, pravzaprav garanja, poglavitni strošek, se bo mogoče še vedno našlo kaj uporabnega. Če pa se ukvarja s sofisticiranimi produkcijskimi procesi, kjer je postalo fizično delo obrobne pomena, ali če se ukvarja s storitvami, bodo Taylorjevi prijemi zalegli bolj malo. V čem je torej aktualnost Taylorjevega znanstvenega managementa?

Vseprisotnost managementa

Mogoče velja začeti premislek o aktualnosti Taylorjevega znanstvenega managementa iz neke druge smeri. Morda velja začeti celo z nekaterimi empirično preverljivimi dejstvi. Bralka in bralec se lahko denimo poskusita prijaviti na razpis (naj bo lokalni, občinski, državni, evropski – vseeno), ne da bi navedla vizijo, cilje in poslanstvo organizacije, ki se prijavlja. Če ste študent, lahko poskusite kandidirati za sredstva študentskih organizacij, ne da bi navedli cilje in operativni načrt. Če ste iz akademskih krogov, lahko poskusite akreditirati študijski program, ne da bi navedli jasno določene cilje, strategije, poslanstvo in vizijo fakultete. Če ste iz gospodarstva, lahko poskusite zaprositi za kredit, ne da bi navedli, kakšni so cilji in kakšna je vizija vašega podjetja. Tovrstnih spraševanj je sicer res mnogo, a odgovor je vedno enak: če nimate jasnih ciljev, če nimate izoblikovanega

poslanstva, če vaša organizacija nima vizije in strategije, vas ni, ne obstajate. Ali rečeno drugače: če niste na način managementa, vas ni ali pa vas v kratkem ne bo.

Če ste mogoče bolj raziskovalno naravnani, lahko izvedete tudi nek drug poskus: vzemite si urico časa in »poguglajte« malo po spletnih straneh, pojdite recimo na spletno stran bencinskega servisa, kemične čistilnice, gradbenega podjetja, bolnišnice, mesnopredelovalnega obrata, univerze, pogrebne podjetja, politične stranke, fakultete ... Izberite katerokoli spletno stran, vedno boste naleteli na en-in-isti diskurz, na managerski diskurz vizij, poslanstev, ciljev, strategij, smotrov, operativnih načrtov ...

Ali ste mogoče že kdaj slišali, da niste dovolj učinkoviti, ali pa da občina, vlada, država niso dovolj učinkovite? Ali ste že slišali za to, da Slovenija potrebuje novo vizijo, če se da, takšno, ki bo potegnila voz iz krize? Ali ste že kdaj slišali za timsko delo, za motiviranje zaposlenih, za človeške vire in resurse, za znanjske delavce (*knowledge workers*), za družbo znanja, za to, da so samo matematiki tako naivni, da mislijo, da je dva plus dva štiri, ko pa je v resnici vsaj pet, saj gre vendar za sinergijske učinke seštevanja?

Seveda vsega tega ne moremo naprtiti Taylorju in njegovemu znanstvenemu managementu, saj je večina omenjenega diskurza poznejšega izvora in izhaja predvsem iz del Petra F. Druckerja. V čem je torej relevantnost Taylorjevega znanstvenega managementa? Na najsplošnejši ravni rečeno: preprosto v tem, da je začetnik in tako rekoč oče managementa. S Taylorjem in šele s Taylorjem se začne management, najprej pod imenom znanstveni, a vendar že management. Ukvarjanje s Taylorjem torej pomeni ukvarjanje z začetki, izvori in temeljnimi principi managementa. In če je res, da živimo v času, ki je iz vseh smeri prepleten z managementom, managerskim diskurzom, z managerskimi načeli in tehnikami, je ukvarjanje z začetki in začetno paradigmo managementa še kako relevantno.

Da pa je Taylor nadvse relevanten tudi za današnji, »druckerjevski« management,¹ nam pove kar Drucker sam, ko pravi, da bi morali z današnjimi znanjskimi delavci (*knowledge workers*) storiti nekaj podobnega, kar je svoj čas uspel storiti Taylor z

Taylor ni bil osamljen v svojih prizadevanjih. Njegov trud je denimo že zelo zgodaj opazil tovariš Lenin, ki je management videl kot nevtralno tehniko, ki jo je mogoče uporabiti tudi za »plemenite cilje«.

manualnimi delavci, ki jih je zdresiral do stanja maksimalne učinkovitosti. Seveda se je stanje stvari spremenilo in Druckerjeve znanjske delavce je treba drugače managirati, a še vedno *managirati*; prav tako kot je bilo treba svoj čas managirati Taylorjeve manualce. In to, kar zaživi s Taylorjevim znanstvenim managementom, je, na najbolj splošni ravni rečeno, zamisel, da je potrebno ljudi upravljati – to se pravi, managirati. Ali kot je nadvse lepo povedala Taylorjeva sodelavka, Lillian Gilbreth: managirati in biti managiran. Po drugi strani pa pripiše Drucker Taylorju tudi univerzalno veljavo, ko ga uvrsti ob bok Darwinu in Freudu, kot tistega tretjega, ki je ustvaril svet, kot ga poznamo. Ne Marx, pravi Drucker, Taylor je tisti tretji, on je tisti, ki je ustvaril delovna mesta, ne pa Marx. Kakorkoli, dejstvo ostaja, da je Taylor začetnik managementa in s tem same zamisli managiranja ljudi, s tem pa je še vedno in še kako naš sodobnik.

Taylorjevi Principi znanstvenega managementa

Toda pogledjmo si najprej, o čem sploh govori Taylor v svojem delu *Principi znanstvenega managementa* (delo bo predvidoma izšlo v slovenskem jeziku še v letošnjem letu, pri Založbi Fakultete za management v Kopru). Večino teksta sestavljajo nešteti primeri opisa »dobrih praks«, aplikacije znanstvenega managementa na posamezna podjetja in delavnice. Prvi in nemara najznamenitejši primer je vpeljava principov znanstvenega managementa v Železarni Betlehem, kjer se je skupina delavcev ukvarjala s pretovarjanjem surovega železa. Glavni protagonist zgodbe je bil delavec Schmidt, za katerega Taylor pravi, da je bil goveji tip človeka, neke vrste konj garač. Med drugim je znal Schmidt visoko ceniti vsak dolar, saj se mu je zdel peni velik kot vagonsko kolo. To se je zdelo Taylorju še posebej pomembno, saj je njegov znanstveni management tudi drugače motiviral, kot motivira Druckerjev, a je še vedno motiviral. Ker od

Schmidta ni bilo pričakovati, da bo čutil pripadnost Železarni Betlehem ali da se bo samouresničeval pod pezo železnih ulitkov, ga je Taylor motiviral bolj elementarno, z denarjem. No, tega Schmidta je Taylor, s pomočjo tehnik znanstvenega managementa, naučil, kako se dnevno pretovori 47 ton surovega železa, namesto poprejšnjih 12,5 tone. Ker ima Taylorjev opis pogovora z Schmidtom celo neko literarno razsežnost, ga velja vsaj deloma navesti:

Taylor: Vidiš tisti voz?

Schmidt: Da.

Taylor: Torej, če se visoko ceniš, boš jutri ta kup surovega železa pretovoril na ta vagon za 1,85 \$. In zdaj se zbudi in odgovori na moje vprašanje. Povej mi, ali se visoko ceniš ali ne?

Schmidt: Dobim 1,85 \$, če pretovorim ta kup surovega železa na tisti vagon?

Taylor: Da, seveda dobiš, in vsak dan boš dobil 1,85 \$, če boš pretovarjal tak kup surovega železa čez celo leto. To dela človek, ki se visoko cen, in ti to dobro veš, prav tako kot jaz.

Schmidt: Dobro, to je v redu. Jutri lahko natovorim to surovo železo na vagon za 1,85 \$ in dobim jih vsak dan, ali ne?

Taylor: Seveda dobiš, seveda dobiš.

Schmidt: Dobro, torej, jaz sem človek, ki se visoko ceni.

Taylor: Čakaj zdaj, čakaj. Ti dobro veš, tako kot jaz, da človek, ki se visoko ceni, dela točno tako, kot mu je rečeno, od jutra do večera. Si že videl kdaj tega človeka?

Schmidt: Ne, še nikoli ga nisem videl.

Taylor: No, če si človek, ki se visoko ceni, boš jutri delal natančno tako, kot ti bo ta človek rekel [Taylorjev pomočnik, op. a.], od jutra do večera. Ko ti bo rekel, da vzdigneš kos železa in hodiš, ga vzdigneš in hodiš, in ko ti reče, da se usedeš in počivaš, se usedeš. In tako delaj cel dan. In ob tem brez negotovanja. Človek, ki se visoko ceni, dela tisto, kar mu je rečeno, in to brez negotovanja. Ali razumeš? Ko ti ta človek reče, da hodiš, ti hodiš; ko ti reče, da se usedeš, se ti usedeš in brez negotovanja. Torej, pridi jutri zjutraj na delo sem in še pred večerom bom vedel, ali si človek, ki se visoko ceni ali ne.

In tako je Schmidt, ki še nikoli ni videl človeka, ki se visoko ceni, postal človek, ki dela točno tako, kot mu je rečeno, od ju-

1 Za Petra F. Druckerja bi lahko brez težav dejali, da je najpomembnejši pisec s področja managementa. V dobrega pol stoletja je izdal kar 39 knjig, od katerih je večina namenjenih prav vprašanju managementa. Managementa, kot ga poznamo danes, bi brez Druckerja pravzaprav ne bilo.

tra do večera, in ko mu je rečeno vzdigni, vzdigne, ko mu je bilo rečeno sedi, sede, na koncu pa je odnesel domov svojih 1,85 \$. Seveda so ti primeri lahko zabavni, in takšni tudi so, a Taylor je mislil krvavo resno. Po vpeljavi znanstvenega managementa je pogosto polovica ali več delavcev ostala brez dela, saj je toliko povečal učinkovitost in produktivnost, da so preostali delavci opravili tako svoje kot tudi njihovo delo in še kaj za nameček. Kljub temu je zatrjeval, da vpeljava znanstvenega managementa ne pomeni odpuščanja ljudi, ampak jih samo prerazporeja iz ene tovarne v drugo. Če denimo niso dovolj učinkoviti kot nosači surovega železa v Železarni Betlehem, lahko še vedno delajo kot nakladači premoga. Če tudi kot nosači niso dovolj učinkoviti lahko še vedno delajo kot ... in tako naprej, dokler ne najdejo dela, ki ga znajo dovolj učinkovito opravljati.

Razmah in popularizacija Taylorjevih principov

Toda tisto, kar je bistvenega v Taylorjevem delu, je večinoma izrečeno že v kratkem uvodu, ki nam preroško napove, da se lahko »temeljni principi znanstvenega managementa prenesejo na vse vrste človeških aktivnosti, od naših najpreprostejših osebnih ravnanj do dela, ki ga opravljajo naše velike korporacije, ki kličejo po visoki stopnji sodelovanja«. Ta preroškost je zaživela že v Taylorjevem času, med drugim tudi v enem bolj bizarnih poskusov aplikacije znanstvenega managementa na opravljanje hišnih del (saj se principi, kot pravi Taylor, lahko prenesejo na vse vrste človeških aktivnosti). Od tedaj naprej so gospodinje bistveno bolj učinkovito opravljale hišna dela, saj ne gre pozabiti, da je eden temeljnih principov managementa prav učinkovitost (*efficiency*), zato ni nič nenavadnega, da je Taylorjevo delo najprej izšlo pod naslovom *Evangelij učinkovitosti* (*The Gospel of Efficiency*). Seveda pa to ni bil osamljen primer. Neka druga veja entuziastov se je denimo spraševala o tem, kako aplicirati principe managementa v cerkve, z namenom učinkovitejšega opravljanja verskih obredov; spet tretji so bili prepričani, da je mogoče s pomočjo principov managementa pospešiti sodno odločanje, da bo le-to potekalo učinkovitejše, torej hitrejša; četrti pa, da je potrebno principe managementa aplicirati na raven celotne države. Ali je torej res nenavadno, da je danes moč povsod srečati pridih managementa, saj je bil vendar že v samem izhodišču zastavljen kot princip, ki se lahko prenese na vse vrste človeških aktivnosti?

Še bolj preroški postane Taylor v sklepnem delu uvoda, ko izrazi svoje upanje v zvezi s principi znanstvenega managementa: »Med drugim upamo, da bo jasno tudi drugim bralcem, da

se ti isti principi lahko z enako silo aplicirajo na vse družbene aktivnosti: na managiranje naših domov; na managiranje naših farm; na managiranje poslov naših trgovcev, tako velikih kot malih; naših cerkva; naših človekoljubnih institucij, naših univerz in naših vladnih oddelkov.« Ali ne živimo danes ravno v realizaciji te Taylorjeve napovedi, ko dobesedno povsod srečujemo management, pa naj gre za profitno podjetje, univerzo, bolnišnico, ministrstvo, mesnico ... Povsod se, kot je dejal že Taylor, z *enako silo* terja vpeljava principov managementa; seveda danes v spremenjeni, bistveno bolj humanizirani in rafinirani obliki, a še vedno principov managementa.

Ta totalnost managementa, kot jo zastavi Taylor, doživi svoj vrhunec, v smislu udejanjenja, z Druckerjem, kjer postane vse predmet managiranja. Družba, kot jo razume Drucker, ni več



družba ljudi, ampak organizacij (*society of organizations*), pri čemer je organizacija tako podjetje kot neprofitni zavod, univerza, država, družina. Skratka, tam kjer so ljudje, ne glede na njihove smotre, oblike sobivanja, namene, tam je organizacija. V nekem temeljnem smislu je za Druckerja družina isto kot država, univerza isto kot livarna, seveda ne absolutno isto, ampak isto v tem, da je vse to organizacija, ki jo je potrebno managirati. S tem, ko postanejo vse različne oblike sobivanja in vse različne skupnosti ljudi organizacije, so ukinjene vse razlike med njimi in postanejo pravzaprav eno. Ob tako totalno zastavljenem podvigu se zdi, da lahko managementu pobegnemo le še kot individuumi, ločeni od ostalih ljudi, saj je vsako sobivanje že managirana organizacija. Toda tako se samo zdi. *Self-management* lahko izvajamo tudi kot ločeni individui, sami s seboj, sami nad seboj. Z vidika managiranja smo si samozadostni, manageriramo lahko celo sami sebe.

Seveda pa Taylor ni bil osamljen v svojih prizadevanjih. Njegov trud je denimo že zelo zgodaj opazil tovariš Lenin, ki je management videl kot nevtrarno tehniko, ki jo je mogoče uporabiti tudi za »plemenite cilje«. Saj, kot je dejal, Taylorjev sistem že pripravlja pot proletariatu, da prevzame vajeti v svoje roke. Pozneje je še okrepil svoja prepričanja, v smeri tega, da je mogoče socializem zares vpeljati šele s pomočjo vpeljave Taylorjevih principov znanstvenega managementa.

Če ob bok ideji, da je management pravzaprav samo nevtrarna tehnika, dodamo še nekatere, radikalno nove Taylorjeve postavke, kot so denimo ta, da management namesto antagonizma med delom in kapitalom vpeljuje njuno identičnost interesov; ali pa, da namesto sebičnega ekonomskega subjekta in zasledovanja egoističnih interesov vpeljuje sodelovanje, potem mogoče res ni težko razumeti, zakaj so resne kritike managementa tako redke. K temu dodatno pripomore dejstvo, da živimo v času vseprisotnih kritik kapitalizma. Te kritike so tako akademske, kot alternativno akademske ali zdravorazumsko-kavarniške. Povsod je moč slišati, brati, gledati in spremljati spopad s kapitalizmom. Kar se managementa tiče, je najdlje, do koder sežejo te kritike, vzdih, češ, »kapitalisti in njihovi managerji«. Nemoč takšnih, vedno-kapitalizem kritik, je predvsem v tem, da se s tovrstnim pojmovnim aparatom preprosto ne da videti, kaj šele zagrabiti tega, o čemer govorijo Taylor, Drucker, Maslow in nešteti drugi. Če pa menimo, da so politični problemi v resnici problemi kapitalizma, problemi demokracije pravzaprav problemi kapitalističnega sistema, problemi ženske emancipacije problemi strukture sistema, ki je seveda ka-

pitalistična, potem je kritika managementa seveda že zdavnaj opravljena. Še več, opravlja se vsak dan sproti, vsakič, ko kdo udari po kapitalizmu s tem seveda kritizira tudi management in sploh vse, kar je potrebno kritike.

Taylor in psihologija

Če se vrnemo k Taylorju, velja nemara omeniti vsaj še to, da se je zanj še posebej močno zagrela psihologija. Eden prvih psihologov, ki je pograbil Taylorjev znanstveni management, je bil Hugo Münsterberg, ki je naprej študiral psihologijo v Nemčiji, pod mentorstvom enega tedaj vodilnih evropskih psihologov, Wilhelma Wundta. Pozneje je na povabilo Williama Jamesa odšel predavat na Harvard, kjer se je srečal s Taylorjevim znanstvenim managementom in se bolj kot nad Jamesovo psihologijo navdušil nad principi managiranja. Leta 1913, komaj dve leti po izidu Taylorjevega dela, je Münsterberg izdal svojevrstno različico znanstvenega managementa, neke vrste priročnik, kako managirati ljudi po njihovi duševni plati, s pomenljivim naslovom *Psychology and Industrial Efficiency*. Branje tega dela je pravzaprav branje Taylorjevih *Principov*, na katere je nasajena psihologija. Poglavitna poanta dela je precej preprosta, a zato nič manj strašljiva: psihologija je tu zato, da služi managementu. Ali kot pravi Münsterberg: psihologija, ki jo rad imenuje kar psihotehnika, si ne postavlja ciljev (kaj proučevati, raziskovati). Te cilje postavljajo drugi, management, ekonomija itd., psihologija pa zgolj išče tehnike, načine in poti, *kako* doseči cilje, ki jih zastavi denimo management.

Podobno, kot se je od Taylorjevega časa do danes spremenil, rafiniral in omikal management, se je seveda spremenila in rafinirala tudi njegova »dekla«, aplikativna psihologija. Da bi videli to, je dovolj, če pogledamo pod prste Maslowu,² ki je napisal enega najlepših hvalospevov managementu, v katerem se kar pretakajo energije in sinergije, ne manjka pa seveda niti holizmov in v nebo letečih primerov povezanosti vsega v eno-managementa.

To, da smo dodobra potopljeni v management, je očitno in celo empirično preverljivo. Jasno je tudi, kje je treba iskati izvore in začetke tega, v čemer smo. Na nas pa je, ali se bomo napotili v to smer raziskovanja ali ne. ●

² Maslowa poznamo predvsem po njegovi znameniti hierarhiji potreb.

Manj znano je, da se je ukvarjal tudi z managementom. V njegovem delu *Eupsychian Management*, ki izide leta 1965, dobi management naravnost religiozno podobo.