



**Mirovni inštitut**

Inštitut za sodobne družbene in politične študije





PRISPEVKI H KRITIKI  
MANAGERSKE  
PARADIGME:

P. F. DRUCKER IN NJEGOV  
MANAGERSKI IDEOLOGEM

UREDIL: TONČI KUZMANIČ

PRISPEVKI H KRITIKI MANAGERSKE PARADIGME:

P. F. DRUCKER IN NJEGOV MANAGERSKI IDEOLOGEM

UREDIL: TONČI KUZMANIČ

LEKTURA: MARIJA MOČNIK

RISBA NA OVITKU: ADOLF WÖLFLE: DINAMO STROJI IN JERMENSKI POGON, 1910

STRAN IZ ZVEZKA *OD ZIBELKE DO GROBA (SPISI 1908–1912)*

SVINČNIK IN PASTELNE BARVICE NA ČASOPISNEM PAPIRJU (50,0 x 37,3 cm)

© FUNDACIJA ADOLF WÖLFLE, KUNSTMUSEUM BERN, ŠVICA

OBLIKOVANJE: IRENA WÖLLE

TISK: STANE PEKLAJ

NAKLADA: 300 IZVODOV, PRVA IZDAJA

RECENZENTA: DR. ANITA TRNAVČEVIČ, UNIVERZA NA PRIMORSKEM

DR. ANDREJ KOREN, ŠOLA ZA RAVNATELJE

© MIROVNI INŠTITUT, 2008

IZID KNJIGE JE OMOGOČIL OPEN SOCIETY INSTITUTE



ZBIRKA POLITIKE



UREDNIK: ALDO MILOHNIČ

IZDAJATELJ: MIROVNI INŠTITUT

INŠTITUT ZA SODOBNE DRUŽBENE IN POLITIČNE ŠTUDIJE

METELKOVA 6

SI-1000 LJUBLJANA

E: [INFO@MIROVNI-INSTITUT.SI](mailto:INFO@MIROVNI-INSTITUT.SI)

[WWW.MIROVNI-INSTITUT.SI](http://WWW.MIROVNI-INSTITUT.SI)

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.1

PRISPEVKI h kritiki managerske paradigme : P. F. Drucker in njegov managerski ideologem / uredil Tonči Kuzmanič. - Ljubljana : Mirovni inštitut, Inštitut za sodobne družbene in politične študije, 2008. - (Zbirka Politike)

ISBN 978-961-6455-50-3

1. Kuzmanič, Tonči

241337344

## KAZALO

### I. PREDGOVOR

- 9 Management kot post-ideologem znanja in nosilec post-totalitarnega:  
poskus mišljenja Očeta managementa – P. F. Druckerja  
TONČI KUZMANIČ

### II. KAPITALIZEM, SOCIALIZEM IN FAŠIZEM

- 45 Druckerjeva konstrukcija »svobodne družbe«  
BLAŽ KOSOVEL
- 69 Drucker kot teoretik »industrijske družbe«  
ALEŠ ROJC
- 87 Druckerjeva (razumniška) zgodovina  
PRIMOŽ KRAŠOVEC

### III. NOVA FORMA VEDNOSTI: ZNANJE (*KNOWLEDGE*)

- 107 Druckerjev psevdohistorizem pri utemeljevanju post-kapitalistične družbe  
znanja  
ANDREJ MARKOVIČ
- 131 Konstrukcija in funkcija znanja (*knowledge*) v Druckerjevi »teoriji« manage-  
menta  
TONČI KUZMANIČ
- 149 Znanost managementa?  
MIRT KOMEL

### IV. MANAGERSKO POSLANSTVO: DELATI, DELATI!

- 163 Managerski misijonarji in njihovo poslanstvo  
IGOR BIJUKLIČ

183 Druckerjeva argumentacija za ponotranjenje dela

TJAŠA LAMPRET

207 Druckerjevo pojmovanje dela: z ozirom na Marxa in Taylorja

PRIMOŽ TURK

## V. VNEBOVZETJE

227 Management telesa brez organov

JULIJA MAGAJNA

245 SLOVARČEK DRUCKERJEVIH IZSTOPAJOČIH OZNAK

247 CITIRANI ODLOMKI IZ DRUCKERJEVIH BESEDIL V JEZIKU IZVIRNIKA

267 STVARNO IN IMENSKO KAZALO

I.  
PREDGOVOR





MANAGEMENT KOT POST-IDEOLOGEM ZNANJA  
IN NOSILEC POST-TOTALITARNEGA:  
POSKUS MIŠLJENJA OČETA  
MANAGEMENTA – P. F. DRUCKERJA

TONČI KUZMANIČ

UVOD

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so na Radiu študent pogostokrat vrteli neki dovtip, ki je hudomušno pripovedoval o tem, kako je vendarle »dovolj«, da je končno treba »nehati čvekati« in da je torej treba preiti od besed k dejanjem. Češ – navajam po spominu – »smo, kjer smo, in od tukaj gremo naprej«! Takrat je seveda bilo povsem razvidno in vsakomur zlahka dostopno – na tem je sploh lahko temeljil dovtip – vsaj dvoje: prvič, da bolj ali manj sploh ne vemo, kje smo, in drugič, da posledično, ker ne vemo, kje smo, se tudi »naprej« ne da. Toda bistveno pri tem je bilo, da je to takrat lahko bil dovtip! Šlo je za nekaj, čemur smo se še lahko smejali, ob čemer smo se lahko dobro imeli in celo upali na boljše čase. Se pravi, da smo lahko, vsaj imaginativno, »šli naprej« skozi humor.

Danes pa vse kaže, da se nahajamo na drugem koncu zgodbe, na točki, kjer se je omenjeni dovtip naravnost udejanjil. »Udejanjil« v pomenu, da realnost ne prenese več nikakršnega roba, s katerega bi se lahko smejali, ne premore več nikakršne »točke«, glede na katero bi morebiti lahko »šli naprej«. Tudi imaginativno ne. Posledično je torej to, kar je nekoč bil dovtip, postala realnost, nekaj, čemur se sploh več ni moč smejati. Danes namreč realnost zares funkcionira kot dovtip, vendar kot slab dovtip, ki nas – namesto s humorjem in veseljem, smehom ter, posledično, tudi z upom – lahko kvečjemu spravi v slabo voljo, če že ne v grozo in obup.

Tudi danes se zdi, da je treba predvsem »nehati čvekati« o tem, kaj da se dogaja, kje da smo, kaj je in kje je (post)socializem... Smo pač, »kjer smo, in od tukaj gremo naprej«, bi lahko dejali. Toda – to je tisto, kar ostane, ko dovtip izgine – kje sploh smo in kam smo namenjeni, ko smo v post-socializmu?

Natanko temu problemu je posvečena ta knjiga. Njen namen je opredeliti »lokacijo«, na kateri se nahajamo »tukaj in zdaj«. Kajti to, da smo v post-socializmu ali v kapitalizmu, da smo v Natu ali v Evropski skupno-

sti... vse to so kvečjemu alokacijske in ne lokacijske opredelitve. Vse to je – podobno kot je bilo v samoupravnem socializmu – govornica gospostva, ki ni tukaj zato, da bi nam omogočila orientacijo. Prav nasprotno, njen poglobitveni namen je najprej dezorientacija, nato pa blokada mišljenja. Gre torej za nekaj, kar – prav tako kot v socializmu – obstaja na način ideologije in kar je (post)ideologija. »Odpreti« to (post)ideologijo post-socializma je, najbolj splošno rečeno, tista osrednja tarča, v katero merimo v tej knjigi.

Kako smo se tega lotili? Tako, da post-socializma ne jemljemo kot nekaj, kar je že zdavnaj videno, kar naj bi bilo tukaj »od vekomaj« (kot kapitalizem), pač pa kot nekaj, kar je pravzaprav radikalno novo, v svojem najožjem bistvu pa naravnost revolucionarno. Kolikor hočemo razumeti to novo, nam ne pomagajo nikakršne tolažilne redukcije tega novega na že videno, na staro, torej na bolj ali manj stari kapitalizem in/ali na rajnki socializem. Potrebno je zmoči misliti druge in drugačne »stvari«, (post)ideologije, predvsem pa to novo revolucijo samo. Nova družbena revolucija, ki je v naše kraje privekala Gospodovega leta 1989, potemtakem za nas ni ne kapitalistična in ne socialistična, čeravno vsebuje številne elemente tako enega kot drugega. Za nas je to managerska revolucija, ki temelji na povsem razvidnih in oprijemljivih subjektih (managerjih) in pa na ideološki matrici/sistematiki, okoli katere se – kot okoli svojega novega gravitacijskega Sonca – vrti vsa post-socialistična sistematika, ves post-socializem. To sistematično ideološko matrico, ta sistem, ki je zgrajen ne le iz »realnosti same«, pač pa tudi iz managerske ne-več-ideologije, imenujemo management.

Tukaj se torej lotevamo tistega, kar je v našem interpretativnem posegu in poskusu mišljenja – ki se veže najprej na diskurzivne probleme in značilnosti managementa – celo bolj realno od post-socialistične realnosti same in ji radikalno pred-hodi. To je seveda sama managerska post-ideologija, managerski diskurz, zvrst govornice in gospodovalne nadrejenosti, ki je bistveno starejšega datuma, kot je to samo leto 1989. Za management vemo, da je – preden se je razlil v današnjo globalizacijo – najprej meril na notranje revolucioniranje in (samo)preseganje kapitalizma. Izhodiščno je nastal kot kapitalska nuja, in sicer na prehodu iz 19. v 20. stoletje, prepričljivejši pa postane zlasti po letu 1929. Vemo tudi, da je nastal v ZDA (Taylor, Ford...) in da je svoj eksplozivni, revolucionarni razvoj na Zahodu doživel predvsem v obdobju druge svetovne vojne ter v desetletjih po njej. Prav tako je znano, da so osrednja leta prejšnjega stoletja tisti čas, v katerem je management prispel do svoje razvite faze, ki je močno zaznamovana predvsem z imenom Petra Ferdinanda Drucker-

ja. Gre za človeka, ki ga ustrezne zgodovinske in siceršnje študije brez izjem uvrščajo med odločilna imena in ga pogosto obravnavajo celo kot »očeta managementa«. Če je Taylor obveljal za očeta »znanstvenega managementa«, Ford pa za očeta implementacije te znanosti, velja Drucker za očeta novega, revolucionarnega, razvojnega koraka naprej. Velja za očeta managementa, ki se je dvignil nad prvo pojavno obliko managementa (tisto znanstveno, »študija časa«, taylorizma) kot tudi nad drugo (implementacijsko, zlasti v industriji, torej fordizma) in ki je management postavil kot novo mega-paradigmo vodenja oziroma proizvodnje Družb/e in družbenega v celoti. Ne več torej zgolj tega ali onega podjetja, obrata ali tovarne, temveč posamične »nacionalne družbe«, predvsem pa Družbe kot take, kar danes seveda pomeni »globalne družbe« ali Globalizacije nasploh. Skratka, post-moderna doba (ta izraz je sicer Druckerjeva iznajdba) je čas, ki ga brez imena P. F. Druckerja sploh ni moč ustrezno dojeti. Rečeno v obliki (»idealistično«, seveda) radikalne teze, post-moderna je Druckerjev »izdelek«, ki ga brez razumevanja stvariteljske motorike njenega Stvarnika, ki se vrti okoli managementa, sploh ni moč ustrezno doumeti.

Zavedamo se, kajpada, skrajno zamejenih okoliščin časa in prostora, v katere smo pahnjeni. Znano nam je, da je Drucker v tukajšnjih logih malo znan ali celo povsem neznan avtor. Vemo tudi, da ga kvečjemu prebirajo (tudi pridno prepisujejo) nekateri »teoretiki« ekonomskih/managerskih (post)znanstvenih usmeritev in teoremov, tu in tam pa se ga loti tudi kakšen resnejši manager. Ravno tako nam je znano, da se »visoka teorija« nad takšnimi pojavi, kot sta management in Drucker, najodločneje zmrduje in da raje sloni na lokalnih veličinah, na različnih vaških ter okrajnih veljakih vsakokratne »visoke teorije«. A vsa ta nečimrnost ne spremeni ničesar na dejstveni resnici, da je ravno P. F. Drucker ena osrednjih svetovnih »mega svetih krav«, ki učinkuje toliko bolj, kolikor manj jo (pre)poznamo in resno vzamemo. Vse to je postalo zlasti akutno v trenutku, ko je tudi »v naše kraje« prispela managerska revolucija, ko je osrednje gospodovalno mesto nekdanje samoupravne (*self-management*) govorice prevzela nova, managerska govorica. Današnji mediji množičnega poneumljanja čebljajo – pa če to vedo ali ne – eksplicitno Druckerjevo govorico, so kloni novega, nedvomno njegovega žargona pravšnjosti. Govorica današnjih poklicev – bodisi neoliberalnih »ekonomistov«, zdravnikov ali družboslovcev, *show-businessa*, kmetov ali pošten inteligence – je sestavljena iz njegovih kategorij in stavkov. Pogosto eksplicitno, nadvse pa dobesedno. Če je nekoč bila »kardeljčevščina« osrednji žargon časa, nekakšna mega-govorica samoupravljanja, je danes

»druckerjevščina« postala mega-govorica post-socializma. V primerjavi s tistim prvim, ko je še bilo moč ohranjati vsaj neko zasilno individualno distanco, je pri managerskem diskurzu to postalo bistveno bolj zahtevno. V primeru izrazite partijske govornice si vedno lahko bil ne-član partije, v primeru managementa pa moraš sodelovati, sicer te dobesedno, torej eksistencialno, ni.

Petra Ferdinanda Druckerja se torej ne lotevamo zato, ker bi to bila pravšnja športno-rekreativna managerska dejavnost, ali pa zato, ker bi bilo treba »štancati« akademske reference, pač pa zavoljo eksistencialne nuje. Zadeva je elementarnega, usodnega pomena za naše (ne)mišljenje, delovanje in življenje tukaj in zdaj. Ravno analitika njegove govornice in značilne več-kot-ideologije je, po našem mnenju, nujni predpogoj za to, da sploh lahko začnemo razumevati »zakonitosti«, po katerih delujejo managerske revolucije, katerih eden osrednjih diskurzivnih ustvarjalcev je bil prav Drucker. Natanko te revolucije in njihove diskurzivne motorike pa so tisto nad-določujoče, nemišljenjsko okolje (»meta-jezik«), v katero smo »potunkani«. Z analitičnim odpiranjem pa se morda lahko prebijemo do same delavnice, v kateri nastaja ta vrsta govornice, kar pomeni, da njenemu Stvarniku lahko pogledamo pod prste.

Podobno, kot se je za razumevanje krščanstva in krščanskih realitet pomembno lotiti Svetega pisma, za protestantizem (in njegove realnosti) Luthrovih tekstov, za marksizem (in njegovih nasledkov) Marxovih knjig, se je tudi za razumevanje managerskega ideologema bistveno lotiti Druckerja in njegove diskurzivne fabrike. To, da so največji kristjani vedno bili tisti, ki niso nikoli odprli Svetega pisma, najbolj prepričani protestanti tisti, ki niso nikoli povohali Luthrovih tez, najbolj zagnani marksisti pa tisti, ki niso nikoli odprli platnic Kapitala..., bi nas pri tem lahko kvečjemu poučilo. Kajti ravno nepoznavanje Druckerja in managerskega ideologema je lahko tisto, kar iz nas zlahka naredi največje razpečevalce managerske post-ideologije. Toliko lažje, učinkoviteje se namreč lahko pripeti, da postanemo vojščaki in bojovníki managementa, kolikor slabše smo o njem poučeni.

#### A) LOKACIJA: KJE SMO IN KDO SMO?

Kakorkoli že, pojdemo po vrsti (ki pa ni tako kratka, kot bi se utegnilo zazdeti). Začeli bomo s trenutkom, v katerem živimo, in z nezmožnostjo ali pa vsaj s težavami pri razumevanju le-tega. Najprej, torej, poskus abstraktne umestitve v čas in prostor, da vsaj približno vemo, kje smo in s čim imamo opraviti, pozneje pa še nekaj o nas samih, ki raziskujemo, zlasti pa o Druckerju ter o splošnih težavah pri razumevanju managementa.

## 1. PROBLEM »NAŠEGA ČASA«

Ponavadi rečemo, da živimo na začetku 21. stoletja in da smo v post-socializmu. Toda, kaj to pomeni? Lokacijsko (v pomenu poskusa topične ugotovitve, »kje« smo) bomo problematizirali najprej to, na prvi pogled povsem nevtralnno tako imenovano »21. stoletje«. Pač zato, ker je v to nedolžno 21. stoletje položeno neskončno več, kot se to zdi na prvi pogled in česar raziskovalna skupina, ki se ukvarja z Druckerjem, niti slučajno ne bo »kupila« v paketu samoumevnosti. Mišljenje, kakor ga sami razumemo, ne prenese nikakršne tovrstne pred-postavljene samoumevnosti, kaj šele matematike in matematizacije, štetja in preštevanja, pa naj bo to od boga dano ali pa naj se začne od Jezusa ali kogarkoli drugega (Francoske, Oktobrske, Fašistične, Managerske ali katere koli druge revolucije). Vemo sicer, da pri tem »našem času« gre za nekaj, kar naj bi bilo skrajno naravno (normalno, nujno...), za nekaj povsem samoumevno pred-postavljenega. Vemo tudi, da gre za nekaj, kar naj bi bilo nemogoče, neumno ali pa vsaj nespodobno postaviti pod vprašaj. Vemo še marsikaj v zvezi s tem, a to kvečjemu dojemamo kot infantilizirajoče pravljice, ki jim niti po naključju ne nameravamo nasedati. Še najmanj v položaju, ko skušamo naskočiti post-totalitarno gospostvo (management) v njegovi embrionalni obliki, se pravi, táko, kot se pojavlja pri Druckerju.

Kaj imamo v mislih, ko torej izhodiščno problematiziramo čas? Predvsem to, da je sama opredelitev »21. stoletje«, naj se zdi še tako naravna, ena odločilnih sestavin našega problema, se pravi, Druckerja in managementa. Pri tem je odločilnega pomena, da smo zmožni misliti to, da nismo ne v objektivnem, ne v »naravnem«, ne v nujnem in ne v samoumevnem, kaj šele v kakršnekoli »našem« času. Ravno nasprotno – in to je tisto, kar bi naj postalo vsakokratno izhodišče mišljenja – še vedno štejemo in se preštevamo po nekem radikalno tujem, dobesedno njihovem štetju in času! Izhodiščno je torej treba zmoči misliti, da se ne nahajamo ne v »svojem« času in ne v ničemer, kar bi lahko na kakršenkoli način bilo »naše«, kljub temu da imamo »svoje države«, »svoje demokracije«, »svoja podjetja«, »svoje družine«... Smo natančno v njihovem, v radikalno tujem in nenehno nas (od »samih sebe« – v pomenu od našega mišljenja) odtujujočem štetju in času. Mi nismo »otroci svojega časa«, kot to romantizirajoče pripoveduje Hegel, pač pa smo najpogosteje predvsem zombiji tujega, njihovega časa in tujega, njihovega štetja, ki sta nam – bojda kot »apriorni danosti« in nujnosti – vedno vnaprej nadrejeni in gosposdujoči. Ta čas je, skratka, vse prej kot »naš«. Ni »naš« ne v pomenu, da je naša lastnina, kaj šele, da bi delal za nas ali pa da bi kakorkoli drugače bil na »naši strani«.

Pa tudi sicer čas in različna štetja niso nič naravnega, nevtralnega, nujnega ali objektivnega. Prav tako niso nič »apriornega« (pa naj so še tako nekaj formalnega), kot se to dozdeva Kantu. Za čas sicer lahko rečemo, da je vedno nekaj apriornega, toda predvsem v tem pomenu, da je elementarna funkcija vsakokratnega gospostva, načina vladanja, če hočete. Ni torej nikakršna benigna apriornost – kot to sugerira Kant – ki naj ne bi imela nobene relevance glede na problematiko gospostva, ki pa je naša tukajšnja osrednja tematika. Če ne drugače, pa nas tako naivno in vse prej kot mišljenjsko dojetje časa omejuje vsaj na ravni same možnosti mišljenja post-modernega gospostva, samih njegovih predpostavk. In ker nam tukaj gre predvsem za mišljenje gospostva v nekaterih njegovih (managerskih in post-totalitarnih) predpostavkah, oblikah in dimenzijah, smo dolžni na ta radikalno moteči dejavnik, torej *quasi* objektivnost »21. stoletja«, vsaj načeloma opozoriti.

## 2. POST-SOCIALIZEM KOT PROBLEM »NAŠEGA PROSTORA«

Druga zadeva pri poskusu opredelitve »kje smo«, je seveda tisto »post-socialistično«. Toda, kaj je to in kje smo to, ko »smo v post-socializmu«? Post-socializem ponavadi dojemamo kot tisto »tranzicijsko«, torej kot nekakšno vmesno luknjo, za katero se zdi, da je prav tako »nevtralna in objektivna«, le da tokrat ne več kot čas, pač pa kot »prostor«. Še več, gre za *quasi* prostor, v katerem se (lahko) še bolj sprenevedamo, kot to velja v primeru »objektivnega časa«; v tej vmesni luknji naj bi se zagotovo »vedelo«, da to, kar je post-socializem, ni več socializem. A to je le polovica »štorijske« hkrati in vrh vsega se v tej vmesni »tranzicijski« luknji zdi, da vemo, da naj bi bil post-socializem – ker ni več socialističen – »nujno kapitalističen«. Češ, nikakršne tretje možnosti »sploh ni« – tako gre ta post-religiozna kozja molitvica tako imenovane Srednje in Vzhodne Evrope. Osnovna lokacijska utvara post-socializma – ki jo zavračamo ravno tako, kot smo to prej storili s časom – je ta, da sta možna le socializem ali kapitalizem (ali/ali oziroma samo-prisilna »finta«, ki se ji v angleščini reče »take it or leave it!«), vse drugo pa naj bi bile le še marnje. Drugače rečeno, v tem »objektivnem in nevtralnem« 21. stoletju smo lahko bodisi v socializmu bodisi v kapitalizmu, dejansko pa le še v kapitalizmu. In to je vse, kar je sploh lahko realno, vse drugo pa naj bi bile kvečjemu le iluzije.

Pravkar zarisano »stanje duha« je kajpada le vrh pravljico poneumljajoče ledene gore. Za njo se skriva še dobro dodelana motorika post-socialističnega medijskega poneumljanja, ki je še bolj banalno gospostve-

na, torej izrazito »objektivna in nevtralna«, vrti se pa nekako takole: ker socializma več ni (in to lahko »vsakdo opazi«), je torej kapitalizem »še edina preostala možnost«. Še več, ker je kapitalizem sedaj ne le edina preostala možnost, pač pa tudi dejanskost, je to tudi Edina dejanskost, ki nam je – kot človeškim bitjem – v »21. stoletju« sploh še dostopna. Vse drugo ne le da ne obstaja, pač pa tudi ne more in ne sme biti! Te real-politične otročarije, ki jo tržijo docela vsi – od politikov do managerjev, od znanstvenikov do novinarjev, od študentov do upokojujencev – in ki je nadvse logična, vendarle ne bomo »kupili«, pa naj je še tako poceni in na razprodajah ali celo »v akciji«! Raje jo bomo prepustili Akademiji in Cerkvi, real-politikom in managerjem ter medijem, sami pa se bomo napotili po neki drugi in drugačni poti.

To drugo pot lahko dosežemo (ne pozabimo, da še vedno poskušamo odgovoriti na vprašanje »kje smo«, ko mislimo management in Druckerja) tako, da bomo problematizirali pravkar skicirano, bojda »večno in nezlomljivo naravno logiko« (dejansko pa matrico nemišljenja<sup>1</sup>), ki se nujno konča v »edino možnem kapitalizmu«. To bomo storili tako, da se bomo s to logično utvaro natančneje soočili in jo metodično zavrnil. Pač zato, da se znebimo tudi še druge in odločujoče »koordinate« »našosti« (poleg zavrnitve časa gre sedaj za zavrnitev descartesovskega prostorskega koordinatnega sistema ne-mišljenja), ki nam sicer, če se je ne znebimo, lahko dodobra pomeša štrene in nam zlahka onemogoči mišljenje. Saj to tudi je pravi, če ne celo edini namen tega koordinatnega nemišljenja, ujetega v »objektivnost prostora in časa«, na katerem se šele lahko utemelji vsakokratna (tudi današnja, torej managerska) forma post-totalitarnega gospostva.

Toda, kako to storiti, kako to drugo formo »našosti« (»nujnost kapitalizma«) deložirati tja, kjer ji je tudi mesto, se pravi, na smetišče zgodovine? Kako se prebiti do ustrezne umestitve problema, kako iti po drugi in drugačni poti? Skratka, kako sploh odpreti pot mišljenju? Razmeroma preprosto, pregledno in nadvse empirično preverljivo. Za skupino raziskovalcev in raziskovalcev, ki se ne pusti zapreti v otroški vrtec bolonjskega izobraževanja za *knowledge workerje* (to je pravzaprav nekakšno »(post)usmerjeno izobraževanje«, ki ga poznamo že iz samoupravne preteklosti!), ki ni religiozno zavezana znanosti in znanju, ki se trudi misliti drugače in onstran običajnih koordinat, kapitalizem in socializem ne veljata za medsebojno izključujoči se alternativni! Pravzaprav sta kapitali-

<sup>1</sup> Ko rečem ne-mišljenje, imam vedno v mislih *thoughtlessness*, ki jo je kot odločilni element mišljenja totalitarizma konceptualno razvijala Hannah Arendt. Prim., denimo, v *Eichmann v Jeruzalemu* (različne izdaje).

zem in socializem radikalni ne-alternativi, ki ju je – v končni instanci – treba zmoči brati skupaj.<sup>2</sup> Skratka, pregovorno *quasi* alternativo »kapitalizem ali socializem« – ki je bolj kot v čemerkoli drugem ujeta v stalini- zem na eni ter makartizem na drugi strani – odločno zavračamo. Še več, trdimo, da je ta nemišljenska logika lažnega izključevanja veljavna samo z dvema, vse prej kot samoumevnima predpostavkama, ki ju že na tej ravni zavračamo, kajti:

- kapitalizem in socializem sta »edini alternativni možnosti« samo s pogojem skrbno prikrite in elementarne »pozabe« (potlačitve) nečesa velikega, kar se je zgodilo, kar se dogaja in kar bo najverjetneje vztrajalo tudi v prihodnje;

- socializem in kapitalizem sta »edini možnosti in alternativni« samo s pogojem, da se pustimo podrediti domnevnim »objektivitetam časa in prostora« (21. stoletje in post-socializem), torej nekakšnim apriornim »naravnostim« in »normalnostim«, ki naj bi bile »nujne«.

*Quasi* alternativa kapitalizem ali socializem postane nujna samo in izključno, če se in kolikor se prepustimo životariti, vegetirati kot rastline, ki jih – v končni instanci – vodi skrivnostna, magična sila nekega zgolj-možnega-kapitalizma ali, kar je isto, življenja brez možnosti mišljenja, brez elementarne možnosti izbire in brez možnosti delovanja! To pa je za nas seveda nekaj radikalno nesprejemljivega, pa naj se še tako nenehno dogaja in naj še tako na tem temelji sedanje globalizirajoče se post-totalitarno gospodarstvo.

Kaže namreč razumeti, da oba omenjena pogoja oziroma predpostavki nastopita kot dejavni možnosti (torej kot gospodarstvo *in action*) le, če se

<sup>2</sup> Temu krucialnemu problemu današnjega nemišljenja se bo nujno treba širše vrniti ob neki drugi priložnosti. Naj tukaj zadošča tale opomba: kakršenkoli poskus resne analitike, denimo, današnje Kitajske (še več je takih primerov in nujnih analitičnih položajev), je nujno prisiljen v radikalno transcendenco medsebojnega tako imenovanega »izključevanja« socializma (komunizma) in kapitalizma. To dandanašnji analitiki tudi pridno počno – ker se sicer zadeva analitično ne izteče – a kljub temu niso zmožni (kaj šele voljni) resno reflektirati lastnih analitičnih prijemov. Nemara zato, ker bi jim le-ti razkrili, da socializem in kapitalizem še kako gresta skupaj in ne – kot se je zdelo nekoč – narazen. Domnevno izključevanje kapitalizma in socializma ni nekaj, kar je zgolj temelj, na katerem temelji Marxova in njemu sorodne postavitve, pač pa tudi vsa mehanika hladne vojne (in še marsikaj pred njo). Radikalno izključevanje socializma in kapitalizma ni zgolj nekaj, o čemer so pripovedovali Lenin, Stalin, Hruščov... pač pa so enako počeli tudi vsi voditelji kapitalističnega Zahoda na dolgem loku od Churchilla do Busha jr. (podobno je tudi v »teoriji«, a to puščamo ob strani). Skratka, nekaj gnilega je v postavitvi medsebojnega izključevanja kapitalizma in socializma, če se nanjo lahko sklicujejo vsi, ki jim to pade na pamet in ki so se prav s tovrstno mehaniko domnevnega izključevanja pripravljani spustiti v dokazovanje namenov, praks in rezultatov delovanja, ki se sicer med sabo radikalno dopolnjujejo.



posrečijo ustrezni postopki »pranja možganov«, ki danes potekajo zlasti s pomočjo medijev množičnega poneumljanja (predvsem televizije), in če to, kar je tako izoblikovano, vzamemo kot samoumevno, naravno-normalno-nujno. Torej s pogojem, da nam trenutno vladajoči post-ideologemi (grupirajo se okoli ključnega anti-političnega, torej managerskega – zato ga jemljemo kot osrednjega) uspejo črtati iz spomina tisto daleč največje, kar je še vedno in kar bo tudi ostalo samo bistvo 20. in 21. stoletja. Povedano bolj oprijemljivo in empirično nedvomno: kapitalizem in socializem sta »edini možnosti« samo takrat, ko uspe radikalna medijska lobotomija, se pravi, šele takrat, ko iz spomina in mišljenja izgine tisto ključno tretje (in nadvse nadrejeno!), se pravi, takrat, ko izgineta fašizem in nacizem! In ravno z upoštevanjem tega tretjega (fašizma/nacizma) se, vsaj za nas, šele lahko začne »naša« drugačna pot mišljenja.

Odgovor na vprašanje »lokacije«, v pomenu »kje smo«, ko mislimo, je torej, vsaj na prvi ravni, moč oblikovati nekako takole: spominjanje in spomin na fašizem/nacizem je tisto metodično mesto, od koder skušamo misliti tudi 21. stoletje. Še bolj oprijemljivo povedano: kapitalizem je sicer lahko odgovor na vprašanje socializma, socializem je prav tako lahko odgovor na vprašanje kapitalizma, toda ne kapitalizem in ne socializem vsak zase nista odgovora na vprašanje nacizma/fašizma. Nasprotno pa ne velja, saj sta nacizem in fašizem še kako lahko »odgovora« na oba predhodna, še posebej pa na vsakega izmed njih posamič! Še manj je moč trditi, da sta (post)socializem in (post)kapitalizem – in to je ključna značilnost »našega časa«, to je 21. stoletja – lahko odgovora na vprašanje post-totalitarizmov, torej post-fašizma, post-nacionalsocializma in vseh tistih najnovejših in prihodnjih oblik gospodstva, ki jih bo človeška kreativnost družbenega nemara še iznašla in za katere še niti imena ne premoremo.

Vrnimo se sedaj k našemu problemu in se iz te perspektive ozrimo na »edino možni kapitalizem«, ki se nam tako blagohotno ponuja v post-socialističnih akcijskih razprodajah. Iz nakazane opredelitve mesta, od koder skušamo misliti, lahko v nadaljevanju rečemo vsaj tole:

- fašizem in nacizem nista bila nikakršna zgolj »tretja možnost« glede na socializem in kapitalizem;
- fašizem in nacizem nista bila nikakršna zgolj tretja možnost, ki da je vrh vsega (več, danes...) »sploh ni«;
- fašizem in nacizem nista nikoli bili možnosti, pač pa, da sta bili – gledano iz naše današnje perspektive – skrajno brutalno realizirani dejanskosti!

Govorimo torej o nečem, kar je nedvomno že bilo udejanjeno, kar je vsaj delno še tukaj in zdaj in kar je obenem nenehno grozeča realiteta, pa naj prihaja iz smeri (post)kapitalizma ali pa (post)socializma! Toda, kaj to pomeni za infantilizirajočo banalnost (tu je domovanje »banalnega zla«), ki sveto zatrjuje, da naj bi bili danes v post-kapitalističnih in post-socialističnih marketih na voljo – kot pravijo, »realno gledano« – samo dve možnosti, in sicer bodisi kapitalizem ali pa socializem (ki pa sta v bistvu le Eno, seveda Kapitalizem)? Seveda, za tovrstno »real-postavitev« to pomeni elementarni debakl, čeprav vemo, da tega nihče ne bo ne priznal in ne priznal. A nič hudega, saj nismo otroci ne socializma in ne kapitalizma, še manj pa pričakujemo razsodnika, ki nam bo na pladnju prinesel »objektivno«, »nevtrarno« ali kako drugo podobno spako, imenovano Resnica. O Zgodovini kot o nekakšnem objektivnem in realnem »razsodišču« mislimo podobno kot o policajih, ki se – natanko tako kot Televizija, Akademija in Cerkev – vedno prikažejo šele na pogorišču dogodkov. Prav radi, torej, tovrstno Resnico prepustimo Televiziji, Akademiji in Cerkvi, saj tudi profesionalci in strokovnjaki morajo od česa živeti. A kljub temu ali prav zavoljo tega, dejstvene resnice, kot bi temu rekla Hannah Arendt, tiste o eksistenci in realnosti fašizma in nacizma, si ne pustimo odvzeti za nobeno ceno! Pa naj Televizija, Akademija in Cerkev še tako opletajo naokoli s svojo Resnico ali resnicami, naj se še tako mečejo na zobe, češ da je njihova Resnica višja, bolj Umna, bolj konsistentna in urejena, da je torej bolj logična in prepričljivejša od te naše nepomembne dejstvene resnice. Samo in izključno to spominjanje, ki meri na resnico dejstev, je namreč tisto in Edino, kar je v tem domnevno »našem času« post-socializma/post-kapitalizma sploh lahko še naše. Če se še temu odpovemo, nas preprosto ni več: ni več ne možnosti mišljenja ne delovanja, ni več nikakršne alternative, kaj šele prihodnosti. Preostane le še zgolj-življenje, rastlinsko vegetiranje.

Ravno ta resnica dejstev, to »Tretje« (tudi glede na kapitalizem in socializem), ta nenehna prisotnost fašizma/nacizma kot relevantna notranja sestavina tistega (post)modernega *The West & The Rest*<sup>3</sup>, je še kako bilo in še vedno je bistveno več kot zgolj »neobstoječa možnost«. Še več, to je tisto radikalno realno dejstvo (*the Thing*), proti kateremu sta se – to je sedaj tisto, kar moramo ustrezno zapopasti – v bližnji preteklosti bojevala tako kapitalizem kot socializem! Pazimo torej: socializem in kapitalizem sta se s skupnimi močmi še pred kratkim bojevala proti temu Tretjemu! Bo-

<sup>3</sup> Bush, Berlusconi, Janša, Pahor in družčina nam nemara lahko lepo kažejo, kaj vse to utegne pomeniti danes, ko bojda te tretje »možnosti več ni«.

jevala sta se proti fašizmu in nacizmu kot proti tisti predpostavki, katere izničenje je pogoj njunega lastnega obstoja. Kapitalizem in socializem sta se, skratka, bojevala proti fašizmu in nacizmu ne kot protimožnosti in še nanj kot »neobstoječi možnosti«, pač pa kot še kako brutalno obstoječi dejanskosti! Še več, oba hkrati sta se morala združiti v tej preizkušnji, kajti to Tretje bi nemara lahko z vsakim posamič morebiti celo obračunalo! Ne nazadnje, brez tega skupnega in hkratnega spopada danes verjetno sploh ne bi bilo mogoče govoriti ne o socializmu in ne o kapitalizmu. Nemara tudi ne bi bilo možno sploh misliti in pisati nekaj takega, kar pravkar počnemo.

Te izkušnje imanentne »razprtosti« med kapitalizmom in socializmom (to je le ena stran problema) ter fašizmom/nacionalsocializmom (to je prvotna, a dosledno potlačena plat problema), te izkušnje medsebojnih spopadanj (ne le med socializmom in kapitalizmom) metodično ne pozabljam. Ravno ta izkušnja, ta spomin je osrednja sestavina naše »metodologije«, ki ne dovoli redukcije na nikakršno Eno in Edino možno (češ da je to kapitalizem). To je tisto, kar ljubosumno ohranjamo v lastnem spominu, to je tisto, od koder šele skušamo misliti in se čuditi nad temo, neumnostjo in zaplankanostjo post-socialistične (bolj ali manj managerske) sedanosti tako imenovanega 21. stoletja, ki s pomočjo Akademije, Cerkve in Televizije menca o kapitalizmu, ki naj bi bil Edini, večni, naraven, normalen in nujen. Tema in neumnost sedanosti, ki se ji v nadaljevanju nameravamo postavljati po robu z mišljenjskimi orodji, sta za nas vsebovani v neverjetni (a prekleto realni in celo nad-določujoči) potlačitvi dejstva, da sta se tako realni kapitalizem kot realni socializem še pred kratkim bojevala na življenje in smrt tako z realnim fašizmom in z realnim nacizmom kakor tudi z nekaterimi drugimi realnimi *-izmi* iz podobne, Tretje, še kako prisotne in še vedno preteče dejanskosti!

Vse to v zvezi s fašizmom in nacizmom je vse prej kot »neobstoječa možnost«, vse prej je to zgolj-preteklost ali pa zgolj nekaj, kar naj bi lahko varno spravili v hladilnik kateregakoli zgolj-preteklika. V človeških zadevah, ki so v veliki meri »narejene« iz simbolnega testa, se pojave, kot je fašizem, nacizem (podobno velja za kapitalizem, socializem..., za boga in angele...), ne da pospraviti ne na hladno in ne v preteklost. Ne s topovi, ne z vojsko, ne z religijo in ne z znanostjo ter strokovnostjo, a tudi s Televizijo ne. Ko enkrat pride do njih, so te človeške iznajdbe venomer tukaj, so ireverzibilne, in sicer vsaj tako, kot je ireverzibilna iznajdba jedrske bombe. Problem je v tem, da si kot vrsta sicer lahko privoščimo iznajdbo jedrske bombe (jedrske energije...), ne moremo pa potem iznajti tega, da jedrske bombe nismo iznašli.

## 3. POST-TOTALITARIZEM

Naravnost srhljivo in zastrašujoče pri tem, kar smo nakazali v zvezi s kapitalizmom in socializmom, je, da so na tisto Tretje (fašizem, nacizem...), ki je neskončno bolj realno od realnosti same (bolj realno od kapitalizma in/ali socializma, ki ju je potrebno brati skupaj), in na to radikalno realnost Tretjega dandanašnji pozabili skorajda vsi. Ta pozaba – ki je ključ današnjega nemišljenja in medijske zombizacije, ki ne pozna več nikakršnih meja – se je zgodila, tako rekoč še preden se je razkadil dim v Auschwitzu. Tega si – kot radikalne izkušnje in krvavo pridobljene dediščine naših prednikov – ne pustimo vzeti za nobeno ceno. Še najmanj na ravni spominjanja in mišljenja, na ravni razsojanja in še posebej na ravni političnega mišljenja in delovanja. To je naša lastnina, ki je ne bodo ne podružbili, ne nacionalizirali, ne denacionalizirali in ne managersko odkupili nobeni »čvekači«, pa naj so še tako akademski, cerkveni, managerski ali televizijski. Še najmanj pa tisti, ki se še vedno gredo nekakšnih poceni (demonološko/angeloloških, torej religioznih) utvar iz časa hladne vojne, po katerih naj bi živeli v »dveh svetovih«, med katerimi naj bi bil eden predstavnik Dobrega, drugi Zla, eden predstavnik Sil Svetlobe, drugi Sil Teme, eden kapitalizem, drugi socializem. Češ, »tretjega preprosto ni«. To krošnjarsko blago lahko prodajajo na svojih Akademijah in vernikom po Cerkvah in Televizijah; tisti, ki pa se, zahvaljujoč spominu, teh zadev skušamo lotiti z mišljenjem, vemo, da gre v našem modernem in post-modernem, čedalje bolj izginjajočem svetu venomer vsaj za »tri stvari«. In prav tista Tretja, ki je vedno nad-določujoča in hkrati najbolj skrita, je tudi najpomembnejša – ker je pač najbolj nevarna.

To, s čimer imamo opraviti, je tudi danes (vsaj) trojno »strukturirano«. Z novimi besedami bom to »trojno strukturacijo« poimenoval post-kapitalizem (oznaka je izvirno Druckerjeva), post-socializem (oznaka je udomačena po vsej Evropi vsaj od leta 1989) in pa post-fašizem (oznaka je italijanskega politološkega izvora in je nastala v 80. letih prejšnjega stoletja) oziroma, manj precizno, post-totalitarizem. Ko torej po najbolj nujnih »lokacijskih prijemih« začenjamo bolj oprijemljivo govoriti o Druckerju, moramo posebej močno poudariti, da ne govorimo ne o socializmu, ne o kapitalizmu in ne o fašizmu, saj je ta matrica v veliki meri pošla in je postala kontra-mišljenjska. Ta matrica ustvarja ne-mišljenje, pa naj prihaja z leve, desne ali iz smeri centra. Govorimo pa o »post-fenomenih«, zlasti o post-totalitarizmu.

Vse to je bistveno tudi in predvsem zavoljo tega, kar se dogaja v danem zgodovinskem, silno simptomatičnem trenutku, v katerem je post-faši-

stičnost postala tako rekoč nekaj udomačenega. Kajti nič bistvenega se namreč ne spremeni na omenjeni »trojni matrični strukturaciji«, če se na mesto socializma postavi ta ali oni »fundamentalizem«, »terorizem« ali »islam«. Jutri so na tem mestu lahko tudi »zeleni«, »rumeni«, punkerji, južnjaki, raperji, delavci in delavke, Judje, gayi, Bosanci ali Romi. Skratka, kdorkoli in celo karkoli. Prav tako se nič ne spremeni, če v to matrico ponovno vstopi ta ali oni socializem (dogajanja v Južni Ameriki) ali če se pripeti kaj tretjega, četrtega... Pri tem je bistveno, da nam dualna, črno-bela, v bistvu religiozna »ali/ali« predstava (angelologija/demonologija; makartizem/stalinizem...) onemogoča in zakriva samo možnost mišljenja, s tem pa tudi našo lastno, še vedno možno in še kako drugačno prihodnost, kot je ta tukaj in zdaj. Kajti ta zakrivajoči in potlačitveni obrazec se prej ali slej, matematično nujno, izteče v Eno. Praviloma v to, da je Eno hkrati Edino, ali konkretnije, da je kapitalizem Eno in Edino naravno-normalno-nujno stanje človeštva. Znebiti se tega post-religioznega »čveka«, ki je v današnjem post-socializmu udomačen v vseh medijih množičnega družbenega poneumljanja in ki nenehno proizvaja post-fašistične, post-totalitarne učinke, je temeljna predpostavka slehernega mišljenja. To pa je nekaj, kar je možno izpeljati samo s pogojem, da omenjene pojave mislimo natanko s pozicije dejanskosti tega Tretjega, ki je neskončno bolj »realno« kot katerakoli druga in drugačna »realnost«, pa naj je ta akademsko, cerkveno ali televizijsko oblikovana.

#### 4. MANAGEMENT IN KAPITALIZEM

Kakorkoli že, ko smo opravili najnujnejša abstraktna »lokacijska dela« (pozicija, s katere govorimo, kontekst, na katerega merimo...), se lahko neposredneje vrnemo k naši tematiki. Naštete institucije in navadni smrtniki bistvo tega domnevno našega časa in prostora ponavadi razumejo izrazito krožno, tavitološko, in sicer nekako takole: smo pač v kapitalizmu (ker je to edino možno in celo nujno stanje človeštva), ki pa vendarle ni tisti stari, »ta pravi«, ki je torej nekoliko spremenjen. Ta modificirani kapitalizem je pravzaprav managerski kapitalizem ali managerizem. Po »totalitarnem socializmu« smo pristali sredi managementa, ker naj bi bil to Edini, Svobodni in Najboljši izmed vseh »možnih svetov«. Še več: to, da smo pristali sredi tega Edinega in Najboljšega, se nam vrh vsega zdi nekam povsem »naravno« in »normalno« ter, seveda, tudi »nujno«. A to še ni vse, kajti sledi še obrat nazaj v izhodišče kroga: Akademija, Cerkev in Televizija nenehno pridigajo, da je management po »svojem bistvu« lahko le Eno – stari dobri kapitalizem, namreč! In natanko to je tisti zaprti,

tavtološki krog, to je tisto, kar bojda z gotovostjo in »absolutno« vemo vsi mi današnji jetniki post-socializma. O tem, da smo »v kapitalizmu« in da so naši sedanji nedotakljivi bogovi Managerji, sploh ne moremo več (je čedalje bolj prepovedano!) dvomiti.

Dokler smo jetniki takšnih »alkoholiščin«, ko nam je torej že vnaprej vse jasno (da je namreč »vse-to-v-bistvu-kapitalizem« in da je kapitalizem Edino naravno-normalno-nujno stanje človeštva), smo že ujeti v nemara hudo pocukrani, a zagotovo zlati kletki vednosti. Ne glede na to, ali je ta kletka znanstvena ali religiozna, ideološka ali strokovna, je zagotovo vednostna. V tej knjigi nas to zanima zgolj kot predmet kritike. Ne nazadnje smo tudi zato, med drugim, izbrali Druckerja kot študijo primera tovrstne prostovoljne zaklenjenosti v zlato kletko znanja; prav on je namreč eden izmed glavnih iznajditeljev in izdelovalcev tega čudežnega orožja današnje vednostne samo-pozabe in samo-zasužnjevanja. Če smo te fenomene znanja in vednosti (pri njem je to *knowledge*) sploh pripravljeni misliti in se jim postaviti po robu, smo nujno vezani na preiskovanje njegovih prvih pojavnih oblik, med katere zagotovo sodijo Druckerjeve konstrukcije nemišljenja, s katerimi se ukvarjamo v pričujoči knjigi.

##### 5. POSKUS ČUDENJA IN MIŠLJENJA KOT ALTERNATIVA VEDNOSTI IN ZNANJU

Sama vednost in znanje (*knowledge*) za nas nista nikakršen vrh stvarstva, pač pa nekaj izrazito nezadostnega, v končni instanci gospodovalnega. Radikalno rečeno, *speed* vednosti je za nas, med drugim, ne le pokazatelj »napredka«, pač pa zlasti znamenje razčlovečenja, primitivizma, slepote in samo-gospodstva, v končni instanci pa nemara celo samouničenja. Vednosti ne čislamo, imamo jo za nujo človeškega obstoja, še posebej v luči dejstva, da se je celotna dosedanja vednost izkazala za Veliki zahodni projekt gospodstva nad vsem svetom, ki pa se mu, kot bumerang, čedalje bolj (spre)vrača kot samo-gospodstvo. Vednost sicer lahko razumemo, a kvečjemu kot nekaj, kar nujno moramo do neke meje sprejeti, je pa odločno premalo za vsako človeško, torej misleče bitje. Osrednje vprašanje, ki se na tem mestu postavi, je skrajno preprosto: alternativa, ki meri na vednost, je verjeti ali misliti! Za nas to pomeni: ali si sploh upamo (namesto, da religiozno verjamemo) tudi misliti to, kar bolj ali manj »zagotovo vemo« – denimo, že omenjena »nujnost kapitalizma«? Natančneje: ali si upamo to *par excellence* civilno religiozno post-socialistično stanje – v katerem naj bi bil kapitalizem Edino naraven-normalen-nujen položaj človeštva – z njegovimi nosilci vred, postaviti pod lupo premisleka?

Drugače rečeno, namesto da se vzvišeno muzamo in ustavimo zgolj pri tem zabitem vednostnem »vem«, namesto da se vselimo v kičasto okrašene sobane religioznega »verjamem«, se selimo na nevarna in seveda marginalna tla mišljenja, kjer se nam vsa tovrstna vednost (z religijo vred) pokaže kot vprašljiva. V tej perspektivi se nam pojavi kot sestavina gospostva in hkrati tudi kot gospostvo samo. Te vednosti in te religije se tukaj ne bomo lotili nasploh, pač pa na konkretnem primeru, in sicer na primeru Druckerjevega visoko kompleksnega sistema, ki ga on imenuje management.

Kdo pa smo mi? Smo skupina raziskovalk in raziskovalcev omejenih materialnih in siceršnjih možnosti, ki je management skušala vzeti resno in mu nameniti ustrezno analitično pozornost. Management dojemamo kot epohalni revolucionarni dogodek globalnih, svetovnih razsežnosti, bolj natančno pa kot zadnjo veliko revolucijo družbenega, ki ji je hkrati uspelo zakriti svojo doslej najbolj radikalno revolucionarnost in daljnosežnost, kar jih dosedanja človeška zgodovina sploh premore. To »managersko revolucijo«<sup>4</sup> opredeljujemo kot post-totalitarno, torej kot bolj nevarno od kakršnekoli doslej poznane nevarnosti in kot nekaj, kar se vpisuje v prej omenjeno Tretje, nadrejeno.<sup>5</sup> Kot smo nakazali, se pri svojem analitičnem početju ne zadovoljimo z vednostjo znanstvenega tipa (»vem«), še manj pa z vednostjo religioznega tipa (»verjamem«). Prav slednja je pri managementu tisto, kar radikalno nad-določa in kar na stežaj odpira vrata post-totalitarnemu. Danes imamo namreč še kako opravka z elementarno religioznimi množicami in njihovimi voditelji, ki sicer ne verjamejo več ne v Boga ne v bogove (kar nikakor ne pomeni, da niso religiozni!), a toliko bolj malikujejo čarobno paličico managementa. V tem smislu managementa ne razumemo zgolj kot (post-socialistično)

<sup>4</sup> Managerska revolucija v ožjem pomenu besede ni tematika pričujoče knjige, je pa predvideni naslednji raziskovalni korak projektne skupine. Tukaj se ukvarjamo zgolj z nekaterimi logičnimi predpostavkami managerske revolucije, bolj ali manj le z delčki njene simbolne infrastrukture. Predvsem pa z diskurzivnimi značilnostmi, kot se lete pojavljajo pri Druckerju, pri katerem so daleč najbolj razvite in tudi transparentne.

<sup>5</sup> Ključna razlika med našo interpretacijo in tisto, ki jo kot predsodek lahko najdete pri običajnem *brain-washanem* nemišljenju današnjega post-socialističnega podložnika (enako velja za Akademijo, Cerkev in Televizijo), je torej v tem, da managementa ne lociramo (od tod potreba po podrobno določeni lokaciji) na »strani« kapitalizma (ali socializma), torej ne na ravni Prvega (kapitalizem) in Drugega (socializem) ter njenega medsebojnega *quasi*-spopadanja. V našem dojemanju je management lociran na strani tistega Tretjega. »Nahaja« se torej na »točki« (namenoma vse opredeljujem shematsko in statično, da bi bil lažje razumljiv), na kateri je – odvisno od pogleda in od načina analitičnega pristopa – bodisi pod-ložen ali nad-določen glede na par kapitalizem/socializem. Drugače rečeno, gre preprosto za drugo in drugačno raven tematizacije, kot je tista običajna demonološko-angelološka ali stalinistično-makartistična.

realnost, pač pa tudi kot značilno (post)ideologijo in strokovnost, ki to realnost vzpostavlja, kreira in vedno znova (po)ustvarja. Management, skratka, jemljemo kot najnovejšo, vrhunsko civilno (sekularizirano) ne-več-religijo, kot »religijo« družbenega (bitja) samega, ki več ne potrebuje ne cerkvenih in ne božanskih posrednikov, kot je to bilo še potrebno v času krščanstva ali, že v bistveno manjši meri, protestantizma. Toda toliko bolj potrebuje »organizacijo«, »podjetje«, podjetništvo..., institucije, brez katerih si sploh ne zna (več) predstavljati svojega lastnega življenja. Pripadati Cerkvi ali Partiji (tudi Narodu in Državi...) je danes »sekularizirano« v pripadati podjetju, organizaciji ali vsaj *teamu*. Te nove forme pripadanja so postale novi Smisel obstoja zombizirane kreature družbenega bitja v obdobju post-moderne. Tudi post-socializma.

Skupino pri delu na »projektu Drucker« ni poganjal (»prvo gibalo« pri Aristotelu) nikakršen dvom. Ne znanstveni in ne religiozni. Poskušali smo poiskati neko drugo in drugačno izhodišče, ki bi ga lahko približno imenovali kot poskus čudenja in na njem temelječega mišljenja. Čudenja in mišljenja? Že slišimo: kdo pa sploh danes še potrebuje kaj takega, kot je čudenje in mišljenje? Odgovarjamo takole: čudi nas predvsem dvoje. Prvič, kako je do sedanje teme (kapitalizem kot Edino naravno-normalno-nujno stanje človeštva) sploh lahko prišlo pri tako imenovanem družbenem bitju (človeku), ki se celo ima za bitje »neskončnih možnosti«? Kako se je temu družbenemu bitju sploh lahko pripetilo, da je prišlo do samega »konca zgodovine«? Mar to ne pomeni, da je z »neskončnimi možnostmi« tega družbenega bitja nekaj hudo narobe? In drugič, še bolj nas čudi, kako je prišlo do tega, da se sredi te doslej najbolj radikalne človeške teme ljudje vendarle množično počutijo kot sredi najbolj sončnega dne? Rečeno v jeziku tradicije: začudeni, zgroženi in obenem ustrahovani smo spričo dejstva, da množice podružbljenih, zombiziranih bitij naravnost drvijo v Platonovo votlino in pri tem vedo in verjamejo, da so se napotili naravnost proti Soncu. To je tisto, kar nas fascinira, tu je tudi razlog za čudenje in za mišljenje, tu je razlog za to, da smo se sploh lotili premisleka o Očetu managementa, o tem managerskem Soncu, in o obljubah, ki vejejo iz njega. V knjigi, ki je na teh prostorih pionirska, se bomo spraševali po mejah tega, sredi česar smo vsi skupaj ujeti in pri tem baje celo neskončno uživamo. Dejanski predmet, s katerim se bomo poskušali soočiti, sta pravzaprav post-kapitalizem in post-socializem. Seveda v luči (ali bolje: v senci!) nenehne prisotnosti tistega Tretjega, se pravi, še kako realno učinkujočega post-totalitarizma, ki ga bomo skušali nekoliko bolj plastično zarisati tudi za tiste, ki že vse vedo in ki seveda tudi v vse verjamejo. Problem bomo kvečjemu lahko šele odprli, kajti, kot



rečeno, naše zmožnosti so vse prej kot neomejene. Da bi se čimbolj izognili abstraktnosti, se bomo v nadaljevanju ukvarjali z radikalno oprijemljivim in konkretnim – s Petrom Ferdinandom Druckerjem in s tem, kar v svojih tekstih počne, ali bolj natančno: kar s svojimi teksti gradi (*poiesis*), konstruira in vzpostavlja.

## B) LOKACIJA: ON – PETER FERDINAND DRUCKER

Omenil sem Druckerjeve »tekste«. To ni naključje, saj res gre za tekste. Kajti to, kar je objavjal, v strogem pomenu besede niso ne knjige (več kot 40, odvisno od merila merjenja) in ne članki (bilo naj bi jih približno 600). Niso ne teoretični (*theoria*) in ne znanstveni (*episteme*, *science*, *Wissenschaft*) izdelki. So bolj dolge, na pol govorjene in venomer zapisane (zato takšna hiperprodukcija) tekstualne tirade, ki najbolj spominjajo na gibanja, podložna zakonitostim Besede. Seveda ne katerekoli besede, pač pa nadvse božje Besede. Drugače rečeno, so dolgi Druckerjevi samogovori, večji del velike mesijanske verige Besede ter občasne polemike z velikimi mojstri, ki jih praviloma sploh ne navaja, kaj šele da bi jih citiral v izvornikih. Sokrat, Aristotel, Kant, Hegel, Marx... so tukaj kvečjemu v funkciji boksarske vreče, na katerih Drucker trenira svojo trans-metodično »disciplino« managementa.

### 1. HE FEELS LOVE<sup>6</sup>

Odločilno »mesto«, od koder poteka Druckerjevo samo-izgovarjanje (produkcija bolj ali manj svete managerske besede), je nedvomno neko ne-mesto. Ne-mesto tako v pomenu, da ga je silno težko locirati, kakor tudi zato, ker gre za vrsto govorjenja, ki izhodiščno zavrača vsakršno trdno

<sup>6</sup> Če ste morebiti mnenja, da je najsodobnejše kolektivno slovensko »čutenje ljubezni« nekaj, kar bi lahko zvedli na neki »frišno« zaljubljeni osebek ali pa na prastaro »mi se mamo radi«, se debelo motite. Slovenija je namreč s svojim »čutenjem ljubezni« – sedaj kot celota, kot kolektiviteta, ne več kot zgolj samo-zagledana, pač pa eksplicitno tudi samozaljubljena skupnost – »končno našla samo sebe« tudi v tem pomenu, da se je samo-ubesedila. Zapadla je neposredno v samo-izpolnitev tega, čemur se v nekaterih teoretičnih rečeh interpelacija. Povedano na način besedotvorja in besedičenja tukajšnjega dominantnega novo-reka, je s tem v Sloveniji »nezavedno butnilo na dan«, je dokončno zmagalo, se je »vrnilo vase«. To »čutenje ljubezni« je, skratka, neskončno globlje, kot se zdi na prvi pogled, in je radikalna, post-totalitarna mešanica katolicizma in managementa, o kateri skušamo spregovoriti na primeru Druckerja. Bolj kontradiktorne in nadvse nevarne mešanice radikalizma, revolucionarnosti, (neo)konzervativizma, (neo)liberalizma, celo skrajnega reakcionizma in progresivizma si je namreč težko zamišljati. Edino poimenovanje, ki tej mešanici vsaj približno ustreza, je post-totalitarizem.

umestitev in določitev mesta izjavljanja. Za to ne-mesto, za to »pozicioniranje« izjavljanja je značilno predvsem dvoje: to je ne-mesto Mesije, Vizionarja, nekakšnega kreatorja in sporočevalca »Svete Besede«. A je hkrati še nekaj več, je ne-mesto Stvarnika, ki je zmožen ustvariti vse: od Realnosti in Motivacije, od Vednosti in Smotra do Smisla ter – to je najbrž, vsaj na prvi pogled, najbolj pomembno – Svobode ter Odgovornosti. Kratko in malo, zmožen je proizvesti (*poiesis*) Vse. Drucker je proizvajalec, stvaritelj (Platonov *Demiourgos*) *par excellence*. Le nečesa mu ne uspe – ali bolje, zdi se, da mu ne uspe – proizvesti: vrhovne ne-kategorije vseh vrhovnosti, same njene Visokosti – Ljubezni! A pri tej odločilni točki je treba biti analitično silno previden in preudaren, kajti ravno to neizrečeno, česar mu na videz »ne uspe proizvesti«, torej Ljubezen (pristno krščanska v številnih svojih elementih in izpeljavah), je šele tista prava Druckerjeva delavnica, v kateri nastane tako vse (vsi kosi, deli) kot tudi in predvsem Vse (celota). Ljubezen je neizrečeni ključ do razumevanja Druckerja, to je njegova skrita *the Method*, to je pravzaprav tisto ne-mesto od koder se tako njegov kot tudi managerski diskurz nasploh (samo)izgovarjata. Le da moramo biti previdni in Ljubezni nikakor ne smemo iskati na točki pred-ročnosti, na mestu »teksta« (v tekstu samem), torej na način zapisane Besede, temveč na točki »odsotnosti«, »praznega mesta«, torej vsakokratnega povezovanja različnih Besed. Ljubezen je tisto magično Druckerjevo »skrivnostno« (samo za nepazljive in za tiste, ki jim niso znane zakonitosti, po katerih delujejo religiozna besedila) orodje in orožje, s katerim opleta. Ljubezen je vezivo, cement njegovega načina povezovanja Besed, ljubezen je tista sila, ki iz vsega lahko naredi Besedo in hkrati omogoča, da Beseda meso postane.

To magično vezivo, ta magična substanca, je – denimo, v znanstvenem in religioznem tekstu – lahko silno različna, a je vedno bolj ali manj transparentna. To je lahko »empirija«, lahko je »analitika«, lahko je »materializem« ali »idealizem«, lahko je dialektika ali matematika, statistika ali zgodovina..., lahko je tudi Jaz, Sebstvo, ali Bit, lahko je Volja ali Moč... Skratka, lahko je vse tisto, kar je od Bacona in Descartesa dalje – ko smo dokončno (?) padli v luknjo znanosti – *the Method*. Pri religiji, tistem tipu vednosti, ki se razlikuje od znanosti (tako »stare« kot moderne), je Ljubezen tudi orodje. A je ravno tako nadvse izrečena, je povsem transparentna in celo vidna. Saj je osrednje orodje monoteizma, s pomočjo katerega instanca Boga kreira, ustvarja, s katero je Bog sploh lahko Bog, se pravi, Stvarnik, »ustvarjalec«. Bog, kot vemo, ustvarja z Ljubeznijo. Ona sama je njegovo osrednje sredstvo (in cilj obenem), orodje, ki ga niti najmanj ne zakriva. Nasprotno, eksplicitno ga razglaša kot tisto Vrhovno, saj je to

hkrati tudi cilj ustvarjanja. V tem pogledu je krščanstvo zelo transparentno, njegove »skrivnosti« se dogajajo na nekaterih drugih mestih. Še več, tudi te skrivnosti so dobesedno (na)povedane in pogostokrat kar ubesedene.

Pri Druckerju je radikalno drugače in presežno tako glede na znanost kot na religijo, kar sem prej zgolj nakazal. Tisto ustvarjalno, kreirajoče je pri njem neizrečeno, je celo zamolčano in po svoje zakrito. Naloga mišljenja – torej, v tem primeru naša – je, posledično, natanko v tem, da to Druckerjevo skrivnost preženemo na dnevno svetlobo in pokažemo, s kakšnim rokohitrstvom pravzaprav imamo opraviti. Ljubezen pri Druckerju funkcionira kot vrhunski kreativni, nadvse metodični potencial *par excellence*, ki naj bi bil sicer zakrit, neprisoten, dejansko pa je zmožen ustvarjati – nič več in nič manj kot – »novo realnost«. Ta stvarniški potencial managarizirajoče Ljubezni in njeni izdelki so tisto, kar je v ospredju naše analitične mišljenjske pozornosti, ki jo namenjamo P. F. Druckerju – Očetu nečesa silno mogočnega in neskončno nevarnega, kar pa se tukaj in zdaj dojema kot nadvse »naravno-normalno-nujno stanje človeštva«.

## 2. KDO JE DRUCKER?

Drucker je Avstrijec (kar je potrebno upoštevati pri izgovorjavi njegovega priimka), ki je preživel veliki del 20. stoletja in nedavno umrl v globoki starosti (1909–2005). Še več, gre za »klasičnega« Avstrijca iz razmeroma bogate primestne, pristno verne družine, ki se je mojstril v takrat (in še danes) običajnih *main-stream* veččinah gospodstva: v ekonomiji in – v manjši meri – pravu. Razmeroma zgodaj se je osamosvojil od družine ter, kot individualizirano družbeno bitje, zaposleno v različnih poslovnih *teamih*, si začel pridno in odgovorno služiti svoj kruh. Večidel se je gibal med Dunajem in Londonom (tam je spoznal tudi svojo ženo), pozneje, v času vzpona Hitlerja in zaostrene situacije v Evropi, pa je emigriral v ZDA, kjer je – klasična zgodba srednjeevropskih intelektualcev tistega časa – srečno živel do konca svojih dni. Tam je nastopal predvsem kot svetovalec (denimo, pri General Motorsu) in raziskovalec na področju, ki ga je – s pomočjo Taylorja in Forda – opredelil kot management. Pozneje je postal Sveti Oče in Sveta krava današnjega managementa, v njegovo civilno Cerkev pa dandanašnji (tudi, če ne vedo in ne verjamejo) hodijo ne le milijoni managerjev, pač pa so v tej civilni religiji ujete milijarde posamičnih duš, ki se jim vse, kar je, zdi bolj ali manj naravno-normalno-nujno stanje človeštva. Če je sploh kakšen kandidat za to, da bi odigral

vlogo »sodobnega Jezusa«, potem je ravno Drucker, ekonomist in vizionar misijonarskih apetitov iz predmestja Dunaja, ta novi Nazaretčan. Kruh si je zgodaj začel služiti kot novinar, ki je pokrival izjemno široko področje »človeških zadev« (v pomenu *human resources*): od ekonomije (ta je vedno na prvem mestu), prek politike in vojne pa tja do religije in prava. Zmogel je torej obravnavati naravnost vse, le da je to pozneje počel predvsem znotraj nove paradigme (v Kuhnovem pomenu besede) managementa.<sup>7</sup>

Na vseh Druckerjevih tekstih je vidna sled teh na kratko skiciranih elementov njegovega »življenjepisa«, ki učinkujejo tja do njegove smrti. Te elemente lahko strnemo v nekaj točk, med katerimi je eno treba posebej poudariti. To je Druckerjevo domače, avstrijsko, dunajsko okolje, in sicer v času njegove zgodnje socializacije. Gre za izjemno, naravnost »vsestransko razvito« okolje z »vsestransko razvitimi osebnostmi« (takšen je tudi Drucker; še več, to je ena njegovih pglavitnih lastnosti) v trenutku, ko funkcionira kot izjemno eksplozivna mešanica vsaj dveh elementov. Po eni strani skrajne konzervativnosti in reakcionarnosti (valček je še vedno živ), po drugi pa široke palete eksplozivnih kontra-projektov, vključno s tistimi revolucionarnimi. Ti potekajo na težko preglednem loku od socialnega delovanja (delavski spopadi, vojska, policija s svojimi morilskimi pohodi...) pa tja do znanosti in umetnosti. V času Druckerjevega zgodnjega formiranja so bili prisotni na ožji dunajski sceni skorajda vsi pojavi in osebe, ki bodo intelektualno (ter bolj ali manj (ne)mišljenjsko) nad-določali vse dvajseto stoletje, vključno z nami, danes še živečimi: od socialdemokratskih delavskih spopadov in demonstracij, vojn in povojnega revolucionarnega delovanja (Rusija, Madžarska, Hitler na Bavarskem, Mussolini v Milanu in Torinu...) tja do Brentana, Husserla in Freuda. Da o velikanih umetnosti, od slikarstva do glasbe in gledališča, niti ne govorim. Tudi na področju ekonomije so tukaj doma številni veliki možje, ki bodo – v značilno možatih podobah – zasadili prva semena vsega tiste-

<sup>7</sup> Le eden izmed paradoksov sodobne, narcisoidne znanosti (predvsem družboslovja) in časa, v katerem živimo, je ta, da je v neskončnem iskanju, celo tekanju za vedno novimi in novimi paradigmami, samo-zaslepljena in v nebo strmeča Akademija spregledala to, kar se ji je dogajalo pred njenim lastnim nosom. Spregledala je namreč sam management kot tisto novo paradigmo *par excellence*, ki je tukaj – v idealno-tipski obliki vsaj od Taylorja, v razviti obliki pa vsaj od Druckerja – od druge polovice petdesetih. Podobno je z iskanjem »nove paradigme«, ki so jo v 80. letih poimenovali postmoderna. Ironija je v tem, da je o postmoderni prvi začel resno govoriti in jo kot tako tudi poimenoval prav Drucker, in sicer že v 50. letih. Akademija s svojo velikansko koncentracijo samo-zaslepljujoče in samo-poneumljajoče privilegiranosti (podobno kot nekoč Cerkev v srednjem veku), je tako v bistvu – kajpada ne da bi bila sploh vedela – ponovno odkrila »toplo vodo«. Podobno, kot če bi danes kdo poskušal ponovno odkriti Ameriko.

ga, kar danes imenujemo ne le ekonomija, pač pa tudi neoliberalizem in neokonzervativizem, kar je v zadnjih desetletjih (neposredno ali po svojih asistentih in učencih) pobralo domala vse Nobelove nagrade. Vključno z nemara največjim (in daleč najbolj pozabljenim) na tem področju v 20. stoletju, ki je bil celo Druckerjev »prijatelj« – mojstrom Karlom Polanyjem. Vsi omenjeni so delovali predvsem na Dunaju ali pa vsaj v mestih, ki so z njim povezana: v Budimpešti, Münchnu, Heidelbergu... Misliti Druckerja brez tega, v najboljšem pomenu metafizično/anti-metafizičnega ozadja bi pomenilo ne razumeti elementarne motorike delovanja njegove Misije, Vizije, njegovega post-religioznega stvariteljstva, te naravno-normalne-nujne samoumevnosti, ki ji rečemo management.

Preostale izstopajoče točke, ki so bistvene za razumevanje profetskega podjetja P. F. Druckerja, lahko predstavimo na dveh ravneh. Prve so »formalne« in se tičejo bolj njegovega »pristopa«, celo stila (tistega »kako«), druge pa so bolj »vsebinske« in se nanašajo na tisto, za kar mu je šlo (tisto »kaj«). Te značilnosti so kajpada neločljivo povezane, a jih zavoljo preglednosti in razumljivosti vendarle (neupravičeno) ločujemo.

### 3. FORMALNO IZSTOPAJOČE ZNAČILNOSTI DRUCKERJEVEGA PISANJA/TEKSTA.<sup>8</sup>

– Nosilni poudarek pri njem je neizogrešno na ekonomiji kot edini resni zadevi, s katero se da pojasniti bolj ali manj vse.<sup>9</sup> A pri tem izhodišču moramo biti zelo pazljivi. Na začetku, ko je bil nekaj časa celo pod vplivom Karla Polanyja, je imel ekonomijo za nekakšno Znanost znanosti (svojevrstno Sveto pismo), a kaj kmalu, v času okoli druge svetovne vojne, ko je spregovoril o »koncu ekonomskega človeka«, jo je opustil in se preusmeril v Taylorjevo inovacijo, torej v management.<sup>10</sup> Gre za iznajdbo tega, kar sam imenujem post-znanost (in znanje), ki pa jo je Drucker sam opredeljeval ponavadi dvojno: kot management (sledječ Taylorju) in, ne-

<sup>8</sup> Vsi elementi, ki jih v nadaljevanju izpostavljam, so tako ali drugače podrobneje obdelani v kakem izmed člankov objavljenih v tej knjigi.

<sup>9</sup> Če je Marx dejal, da obstaja le Ena znanost, znanost Zgodovine, potem bi Drucker nemara dejal (takega mesta nismo eksplicitno našli), da obstaja le Ena znanost, znanost Ekonomije. Ta značilni, radikalni mono-scientizem, je bistvena lastnost ne le Druckerja, pač pa tudi vseh njegovih neštetihih dedičev, ki so bodisi neoliberalni ali neokonzervativni. To je hkrati tudi mesto, kjer se mono-scientizem zlahka dobro ujame s katerimkoli mono-teizmom, s to ali ono ideologijo, s to ali ono »evro« ali pa – s tem danes imamo opravka – »amero«-centričnostjo.

<sup>10</sup> Taylor je oče »znanstvenega managementa« (kot kontrapunkta »znanstvenega socializma«), Drucker pa gre čez meje znanstvenega in se usmeri proti trans-znanstvenemu ali temu, kar sam poimenuje *knowledge*. Iz te *knowledge* sledijo: *knowledge management*, *knowledge worker* ter navsezadnje tudi *knowledge society*.

koliko pozneje, zlasti v revolucionarnih 60. letih, tudi kot *knowledge*. Ta »*new knowledge*«, nova, revolucionarna vrsta vednosti, natančnejše znanja, mu bo omogočila neskončen manevrski prostor samo-kreacije (*autopoiesis*), kar je še kako povezano s prej omenjeno Ljubeznijo ter z managerskimi stvaritvami *ad infinitum*;

- Drucker je človek umetniških (igra klavir, rad prebira...), zlasti pa literarnih nagnjenj in aspiracij, ki si jih nikoli ni upal razkriti, kaj šele, da bi se jim bil zares posvetil. Pravzaprav to velja vse do zrelih let, ko je napisal neki delno samo-razkrivajoči podpovprečni literarni izdelek. Ta element umetniške kreacije (tudi značilno umetniške percepcije »Stvarstva« nasploh) je pri njem zelo izstopajoč, in sicer toliko bolj, kolikor bolj je bil potlačen. Njegova »Ljubezen« je situirana natanko tukaj, tu je nemara tisto ne-mesto hiper-produktivnega Druckerjevega stvariteljstva.

- Za njegove tekste je značilen izrazito novinarski pristop, pa naj gre za katerikoli predmet. Česar koli se loti – tega ali onega objekta, predmeta, možnosti... – vedno to obravnava kot nekakšno apriori dostopno in razpoložljivo »materijo«, kot nekaj, kar je dobesedno »tukaj«, na površini. To pomeni, da bolj ali manj ravna izrazito površinsko, širokopotezno, lahko, neredko naravnost rokohitrsko. Druckerjevo podajanje je vedno literarizirano, občasno pocukrano, kar je verjetno eden od ključev njegovega »uspeha«, torej branosti in vplivnosti, s katerima se meri družbeni uspeh.

- Za njegovo podajanje je, dalje, značilno tudi to, da se vse, kar je, vse, kar ni, in vse, kar ni, pa bi lahko bilo, pojavlja kot samoumevno, kot kar-tako-dostopno. V poznejših letih pa celo tako, da začne eksplicitno ustvarjati (*poiesis*) nove realnosti, in sicer ravno s svojo lastno ljubezensko, managersko Besedo.

- Ima se nedvomno za velikega človekoljuba, v poznejših letih se je zelo angažiral pri karitativnih dejavnostih – iz tega obdobja so njegovi teoremi o »prostovoljstvu«, »neprofitnosti«, »nevladnosti«. Ena izmed njegovih novo komponiranih realnosti, pravzaprav Realnost vseh realnosti, je seveda tudi management sam. Po Taylorjevi znanstveni iznajdbi (*scientific management*) je pri Druckerju management hkrati realnost, vednost in tudi nova, civilna religija.

- Poza suverenega obvladovanja izjemno široke palete tematik je značilna za Druckerja; vso to širino »predmetnosti« pa lahko nadzira, ureja in usmerja samo s pogojem, da jo *ad absurdum* zvede na nekaj drugega, denimo, na Resnico, Realnost, Smisel, Svobodo... ali kar na magično Besedo vseh besed, na Management. Skratka, širino, o kateri piše, Drucker skrči na to, kar najbolj (oziroma bolj ali manj Edino) pozna - najprej na ekonomijo, pozneje pa na management. A tudi tu velja opozorilo, da moramo biti skrajno previdni, kadar omenjamo Ekonomijo (in management). To ni več ekonomija kot znanost ali kot »ekonomiziranje s stvarmi« (to je teren, ki ga je Drucker zapustil, in ravno ta zapustitev je odločilna predpostavka za nastanek managementa sploh), pač pa gre za »ekonomijo in ekonomiziranje z ljudmi«. Še več: gre tudi in predvsem za ekonomiziranje z dušami ljudi, če naj se izrazim bolj tradicionalno. V svojem najbolj notranjem bistvu Druckerja lahko opredelimo kot »inženirja duš«, njegovo ekonomijo pa - v končni instanci - kot »ekonomijo ljubezni« (neskončno motoriko človekoljubja). Razumeti Druckerja pomeni predvsem razumeti to, da sam ekonomijo dojema »subjektivno« in ne »objektivno«, da to ni več znanost, pač pa neko novo področje vednosti (*knowledge*), ki je zelo tesno povezano z (ne le krščansko) religijo in z njeno osrednjo motoriko, se pravi, z motoriko Ljubezni. Razumeti način post-totalitarnega gospodstva, katerega vednostno infrastrukturo vzpostavi v veliki meri kar Drucker sam, pomeni razumeti motoriko gospodstva, ki temelji na Ljubezni in ki je tesno povezana z vsakokratno religijo (tudi to, torej »civilno«).

- Njegovi teksti temeljijo na gladkem novinarskem stilu podajanja, na kratkih, jasnih, jedrnatih, lahko berljivih stavkih tipa  $A = A$  ali pa  $A = \text{ne-}A$ . Silogizem pri njegovem sklepanju je sicer pogost, a še zdaleč ni aristotelovski, je kvečjemu fichtejevski ( $A$  ustvarja/postavlja  $\text{ne-}A$ ). Praviloma se pri svojih sklepanjih ustavi pri analogiji, včasih pri metafori, najpogosteje pa kar pri redukciji *ad absurdum* in tautologiji. Ta *ad absurdum* je vedno, kot rečeno, ekonomija Ljubezni kot Obča Metoda (*mathesis universalis*), ki je torej naravnost uporabna za vse, česar se spomnimo. A pazimo, to »uporabna za vse« vedno hkrati pomeni tudi uporabna in uporabljena kot *creatio ex nihilo*. Torej za vse, kar je, za vse, kar ni, najbolj pa za tisto, kar bi lahko bilo in kar je predstavljeno, kot da je. Tu gre kajpada za produkcijo nove Realnosti (to je revolucionarno dejanje *par excellence*, to je Stvariteljstvo!). In ravno tega nikoli ne smemo pozabiti, kajti to je Ključ vseh ključev pri Druckerju: management je ravno to - Nova Realnost! Nova Realnost posebne vrste, za katero velja, da je tista

realnost, v katero je treba verjeti, ker je realnost. Natanko ta tautologija je ključnega pomena pri razumevanju Druckerja, še bolj pa managementa.

– Besede (ne le stavki) so pri Druckerju vedno na videz »nedvoumne«, jezik vsakodneven, običajen, prečiščen, celo puritanski, teksti pa dosledno v angleščini. Nemara je iz tega moč (samo) domnevati, da je v pomembni meri (vsaj v nekaj prvih desetletjih) pri njegovih tekstualnih izdelkih aktivno sodelovala njegova žena, ki bi naj bila Britanskega (angleškega?) rodu. Ker je bil »tujec v angleščini«, lahko domnevamo, da je bil deležen ustrezne, zlasti formalno-jezikovne pomoči svoje žene. Tisti, ki je bral, »poenostavljal«, »peglal« ali celo »anglikaniziral« njegove tekste, je – poleg siceršnjih uredniških prijemov – morda bila ravno njegova žena, o kateri pa je (tako kot o prej omenjeni Ljubezni, ki se skriva za Druckerjevo metodično motoriko) za zdaj bolj malo znanega.

– Za Druckerja je značilna tudi izjemna, tako tekstualna kot tudi Besedna (denimo, inovacije pri poimenovanjih) produktivnost, ki meji na hiperprodukcijo, s katero se danes lahko kosajo le redki. Med bolj izstopajočimi in tukaj znanimi bi to lahko bila kvečjemu J. Derrida ali morda S. Žižek. Lahko bi rekli, da sploh ni mogoče zbrati vsega, kar je Drucker napisal in objavil, kajti gre za nepregledno morje bolj ali manj sistematičnega ustvarjanja, ki šele čaka svoje obdelovalce, urejevalce, kritike...<sup>11</sup>

#### 4. VSEBINSKO IZSTOPAJOČE ZNAČILNOSTI DRUCKERJEVEGA PISANJA

##### a) *Od kod misli?*

– Drucker je nedvomno in eksplicitno človek poslanstva (*Mission*). Ne verjame v nikakršno »teoretično besedičenje« in, v končni instanci, tudi v znanost ne. To je tisti temelj, iz katerega bo zavrzel vse omenjene avtoritete

<sup>11</sup> V raziskovalni skupini smo se odločili, da bomo svoje analitike osredotočili predvsem na najbolj znane knjižne izdaje, ki jih je sam pripravil za publiciranje. V širokem razponu, nekako 60 let, smo v dobrih dveh letih študija in razprav obdelali, bolj ali manj, vse osrednje Druckerjeve knjige. Nekatere med njimi so bile narejene tudi na podlagi prej objavljenih (parcialnih) člankov, ki so pozneje postali deli večjih, knjižnih tekstualnih celot. Pri tem smo se dosledno držali izvornikov. Navajanja v naših tekstih so vedno dvojna: poleg prevoda (ki je vedno lahko diskutabilen, še posebej, ko gre za terminološko nedoslednega in spolzkega Druckerja) smo za vse navedke pristavili tudi izvornik. V primerih, ko se nismo mogli odločiti za posamezno besedo pri prevodu (ker je možnih več različnih prevodov), smo ob izbrani besedi v oklepajih postregli z izvorno avtorjevo terminološko rešitvijo.



tete in še bolj številne neomenjene. Ker se pa giblje na terenu produkcije besed in stavkov, se že izhodiščno znajde v dokaj nerodnem položaju, in sicer brž ko zavrže vsa največja (predvsem filozofska) imena svojih predhodnikov. »Izhod«, ki ga najde v tem položaju, je predvsem v zanimanju za tako zelo simptomatične besede, kot so Smoter, Cilj, Misija, Vizija, Realnost, in pa iz njih izhajajoča Dejanja. Gre torej za bolj ali manj eksplicitno teološki korpus (vse prej kot naključno) izbranih »besed«, ki so najbolj doma v kontekstu protestantske teologije. Toda vse te Besede za Druckerja (in njegove dediče!) niso ne teoretske, ne znanstvene, ne teološke in ne religiozne reči. Zanj so to zgolj Besede. Kaj takega, kot je »epistemološki rez«, Drucker sploh ne pozna in – podobno kot njegovi dediči, ki so glede tega še bolj bosji od njega – ne čuti nobene potrebe po tem »odvečnem« znanstvenem pripomočku. Zato praviloma postavi kot vnaprej zagotovljeno vse tisto, kar bi bilo treba šele dokazati. Preprosto rečeno: teoretično je Drucker bolj ali manj »bos«, da ne rečem neizobražen. Če bi se bil zanimal, denimo, za filozofijo (ki jo pogosto omenja v negativnih kontekstih), bi bil vedel, da je s podobnim (a utemeljenim) prijemom, ki ga sam uporablja, pravzaprav na že dobro uhojeni poti tako imenovane filozofije dejanj (v pomenu *der Tat*, pa tudi *Tathandlungen*) Mosesa Hessa, bolj ali manj pozabljenega Marxovega sodobnika in prijatelja. Sicer pa glede na to lastnost Drucker nedvomno sodi v zelo sorodno skupino piscev 20. stoletja, kot je, denimo, Carl Schmitt, ki dokaj podobno ravna z zadevami Besede.<sup>12</sup>

– Kot izrazit človek Dejanj, ki zavrača tako *theoria* kot *science* (v vseh njenih izpeljavah), je pristal v novem post-modernem anti-znanstvenem »filozofemu«, ki bi ga lahko najkrajše opredelili kot nekakšno praktično vse-*knowledge* (vednost, znanje). Sodeč po tem elementu, ima Drucker marsikaj heglovskega in celo marksovskega, pa naj se še tako trudi distancirati se od obeh. Tam, denimo, kjer je pri Marxovi strukturaciji »razredna zavest«, kjer se pojavlja tudi njegov »znanstveni socializem«, je pri Druckerju seveda On sam s svojo absolutno vednostjo, znanjem (*knowledge*), ki pa sploh ni tako daleč od Heglovega Absolutnega Duha, kot se to utegne zazdeti običajnim ignorantom. Le da je pri Druckerju ta zadeva re-tradicionalizirana in spravljena (kot pri Marxu) v subjekt, pri Heglu pa premore široke elemente »objektivnega«. To seveda ni več (tako

<sup>12</sup> Zanimivo je vsaj omeniti, da je tudi njegov sodobnik Carl Schmitt (ki v tridesetih letih ni šel v ZDA, pač pa je kar nekaj časa bil nosilni Hitlerjev pravni »teoretik«) danes, podobno kot Drucker, izjemno vplivna »teoretična osebnost« med levimi in desnimi tako imenovanimi teoretičnimi trendi na prelomu 20. in 21. stoletja.

kot pri Marxu) subjekt v pomenu delavca in delavskega razreda, v nasprotju s kapitalistom, pač pa je ta subjekt sedaj Manager. Če Marx zavrne možnost, da bi »kapitalist vedel«, enako zdaj naredi tudi Drucker, le da temu pristavi še delavca. Torej, ne kapitalist in ne delavec, v strogem pomenu besede, »ne moreta vedeti«. Zato pa si je izmislil novo kreaturo, in to je Manager, ki pa – to je tisto radikalno pri Druckerju, kjer se v tekst vtihotapi sam Bog – ne le da ve, pač pa celo mora vedeti! Šele ko mu uspe doseči to stopnjo vednosti (*knowledge*), šele takrat je Manager.<sup>13</sup> Manager je hkrati instanca bolj ali manj absolutne vednosti (Heglov element, ki pa je sedaj izrazito »subjektoiden«), je Stvarnik in Rešitelj obenem. Zgodovinsko gledano, je Manager kreatura, ki je nemara še najbližje judovstvu, prvi veliki religiji, v kateri Stvarnik hkrati in eksplicitno igra vsaj štiri vloge: Duhovnika, Zakonodajalca, Filozofa in pa Vladarja.

– Drucker je, dalje, izrazit revolucionar, kar tudi sam priznava in celo tudi zapiše, pa naj si njegovi dediči in sledilci, ki ga večinoma sploh niso zmožni prebrati, delajo še tako drugačne utvare. Svoje radikalno in *par excellence* revolucionarno iznajdbo managementa utemeljuje v fundamentalizirani novo-religiji (nova, civilna religija, ki – kot smo videli – na sebi premore nekaj zelo arhaičnega), v že večkrat omenjenem pojmu *knowledge*, ki je pri njem nekaj, kar je pridržano izključno za Managerje. A pazimo, le in izključno kot svojevrstna »praktična vednost«.<sup>14</sup> Torej kot dejavna, ustvarjalska, spreminjajoča... stvariteljska (skozi delo) vednost.

<sup>13</sup> Lokacija (mesto, topos) vednosti pri Marxu je seveda proletariat (»razredna zavest«, pri Leninu (tudi Blanquiju, Kautskem, Stalinu, Kardelju...) pa Partija. Ta »kolektivni intelektual« (Gramsci, tudi številni po njem) je pri Druckerju situiran na točki Managerja. Le da Manager ne more in ne sme biti formalno organiziran kot Partija (torej kot skupnost, kot *die Gemeinschaft*), pač pa kvečjemu kot društvo (*society, die Gesellschaft*). Tisto, kar je skupno in kar presega tako konstrukcijo *die Gemeinschaft* kot *die Gesellschaft* (česar toenniesovsko družboslovje ne zmore videti in na čemer temelji naša zgornja tematizacija »Tretjega«), tisto tretje pa je seveda Tovarišija. Zato je tako kot za »revolucionarje«, ki se združujejo v Tovarišije, družčine, bratovščine, združbe, tudi za Druckerja in za vse Managerje značilno, da se silno radi združujejo v različne združbe, v lobije, v društva za to in ono...

<sup>14</sup> To »praktično« tukaj seveda nima nobene zveze z Aristotelovo *praxis*, ki je vedno v tesnem odnosu do *theoria* in pa *poiesis* in ki nas nujno pelje v smeri političnega delovanja vsakokratne *koinonia politike*. Veliko bližje je Druckerjeva oznaka Marxovi praksi, a kot rečeno, ne na njegov proletarsko-revolucionirajoči način, ki se odpira proti komunizmu. Druckerjevo »praktično« ima svoje domovanje predvsem v pojavih, ki nastanejo v Firencah in Padovi v 15. in 16. stoletju, se pravi, pri ponovnem pojavljanju platonizma (neoplatonizma), in pa v prijemih, ki jih poznamo pri Baconu in njegovi kritiki Aristotela ter Grkov nasploh (prim. prva tri poglavja *Organum Novum*). Gre za »praktičnost« v pomenu dela, ki je, zgodovinsko gledano, značilnost Rima (in ne Grkov), ki pa svoje moderne utemeljitve, poleg omenjenega, pridobi še s protestantsko reinterpretacijo dela

Ker je – ideološko rečeno – hkrati izrazil anti-marksist, anti-socialist in anti-nacist,<sup>15</sup> je pristal v tem, kar sam razmeroma zgodaj imenuje »konzervativna revolucija«. V tem smislu je eksplicitni ponovni utemeljitelj in ponovni iznajditelj neo-konzervativne revolucije. Kajti Evropa in ZDA premoreta na tem področju pomembna imena in teoreme veliko pred Druckerjem, ki kvečjemu ponovno iznajde neko že znano toplo vodo (Hume, Burke, Louis de Bonald, Joseph de Maistre, Madison, Arnold, Schmitt, Heidegger, Schumpeter, Hayek, Gehlen, Berger...).

– Na koncu, a ne manj pomembno: Drucker je človek, ki je zaradi eksistenčnih razlogov zbežal iz Starega sveta (Evrope) in začel na novo – v Novem svetu (ZDA). ZDA so zanj nekaj, kar je najpogosteje identično z regulativno idejo dobrega, Evropa pa nekaj, kar je njeno nasprotje v čisti obliki. Če se in ko se odloča med obema (to pa se dogaja dokaj pogosto), se to v njegovi tekstualni motoriki praviloma izkaže kot neskončno in praviloma nekritično povečevanje ZDA in pa bolj ali manj radikalno zavračanje Evrope. Razmerje ZDA – Evropa je zanj dojet v kategorijah božje ljubezni, torej kot razmerje med angeli in demoni, skozi *love & hate* mehaniko. Drugače rečeno, tam, kjer pri Druckerju zaman iščemo »teorijo«, bomo praviloma našli značilni in stari (nekako od 11. in 12. stoletja dalje, torej v čas iznajdbe purgatorijuma!) inovaciji srednjeveške teologije, se pravi, demonologijo in pa njej sopripadajočo angelologijo.

### b) Kaj Drucker ustvarja – z Besedo?

– Drucker je avtor konzervativno novega, konzervativne revolucije, ki pa jo še bolj izrazito utemeljuje v starem (ameriškem in ne evropskem!) ultra-konzervativnem, pogostokrat pa kar eksplicitno reakcionarnem duhu. Institucija, ki jo daleč najbolj ceni in ki mu je – celo kot silno pogost »mišljenjski« model – absolutno idejno in idealno nadrejena, je seveda Cerkev. Toda, pazimo, Cerkev, ki ni več katoliška (takšna ostane pri Carlu Schmittu), pač pa Cerkev, ki je, kot idealni tip organizacije, dosti bližje protestantizmu (puritanizmu) ameriškega, torej veliko bolj pluralističnega, a hkrati tudi bistveno bolj fundamentalističnega tipa. To pa pomeni, da v svoji argumentacijski motoriki Drucker ne potrebuje nobenega Papeža in tudi ne duhovnikov, kaj šele kakršnegakoli očeta. Pri njem se ne

---

(ki nasilno postane izenačeno s *praxis*) in pa tistega, kar postorijo škotski razsvetljenci od Ricarda in Smitha dalje.

<sup>15</sup> Prav ta pozicija je danes silno v modi, saj omogoča natanko to, kar sem imenoval kapitalizem kot naravno-normalno-nujno in seveda Edino, ki da je Rešitev in Rešilec!

nahajajo/nahajamo več v skupnosti (*die Gemeinschaft*), tudi ne v družini (ta je povsem v ozadju), pač pa na brisanem prostoru ali v Družbi (*die Gesellschaft*). Podobno kot v protestantizmu (Luther), ki je prva čez-skupnostna več-kot-religija, ki se iz skupnosti (kar je krščanska, pozneje katoliška pozicija) napoti proti družbi, so tudi pri Druckerju naravnost vsi lahko svečeniki. Vsi so lahko tudi Leaders, vodje, pa tudi Managerji. Samo on je, seveda, izjema, saj je On tisti, ki z Metodo Ljubezni in produkcijo Svetih Managerskih besedil zaseda varno pozicijo Svetega Očeta oziroma tistega, ki z Ljubezni in metodično proizvaja/kreira Novi Svet (Njegovi teksti so torej novo Sveto pismo ali vsaj, po baconovsko, Organum Novum). Toda pazimo, vse to seveda ne poteka več v onstranstvu, pač pa v tostranstvu. Podobno kot Marx, ki je hotel »spremeniti svet« s pomočjo proletarske revolucije, je Drucker tisti, ki to postori z managersko revolucijo, v katero smo ujeti tudi mi, danes živeči. Če se je Marxov poskus »sfizil« (tako se vsaj trenutno zdi), potem za Druckerjevega lahko rečemo, da mu je uspelo. To je tudi razlog za besedičenja o Managementu kot o nekakšnem Kapitalizmu, ki da je Edini in Edino možni, naravni, nujni položaj človeštva.

– Bistvo Druckerjeve Družbe je organizacija oziroma podjetje, saj pri njem Družba ne sestoji več ne iz posameznikov (liberalne in levičarske »utvare«) ne iz družin (preseženi konzervativizem: kot sem že dejal, Drucker je neokonzervativec in ne konzervativec, kaj šele da bi bil liberal!). Osnovna celica – po svoji elementarni podlagi nemišljena je Drucker atomist *par excellence* – njegove konstrukcije Družbe je organizacija/podjetje. Praktično rečeno, to pomeni naslednje: Cerkev da, če je (organizirana kot) podjetje; Država da, če je (organizirana kot) podjetje; Družina da, če je (organizirana kot) podjetje; Vojska da, če je (organizirana kot) podjetje; Univerza da, če je (organizirana kot) podjetje; Človek da, če je (organiziran oziroma socializiran kot) človek podjetja; Delo da, če je to delo podjetja... In tako naprej v slabo neskončnost post-totalitarnega, še vedno izrazito delovnega (torej tudi protestantskega) zmagoslavnega managerskega »projekta«.

– Če za koga velja oznaka »delokracija«, ki sem jo nekoč uporabil pri analitiki samoupravljanja (v primeru labinskega štrajka), potem to velja za Druckerja. Drucker je proizvajalec delokracijskih tekstov in eksplicitni zagovornik delokracije. Je nedvomno nekdo, ki je resnično, celo fanatično in fundamentalistično prepričan – brez kakršnegakoli cinizma, ki je bil značilen, denimo, še za naciste – da »Delo osvobaja« (*Arbeit macht*

*frei*). Pri Druckerju torej Delo ni »nuja«, kot je to veljalo pri Marxu, ki je hotel odpraviti delo, pač pa pri njem velja, da je Delo celo Svoboda sama! Vse, kar Drucker počne v svojem mega-management-projektu, pravzaprav Managementu-kot-Svetovnem-Sistemu (to je definicija globalizacije), je v veliki meri v funkciji dela Ljubezni, ki ima za nalogo, da bi ljudje bili svobodni. To pa je dosegljivo le s pogojem, da ljudje organizirano (v podjetju, podjetništvu, v družbi...) Delajo. Delo (odgovorno delo predvsem, ker je svoboda pri njem izpeljana konzervativno, se pravi, kot par, in sicer iz odgovornosti) je nedvomni izvor svobode in celo (individualne) ljubezni. Človek, ki ne dela, pri Druckerju ni več opredeljen svetopisemsko, torej kot tisti, ki »naj ne je«, pač pa je to sedaj tisti, ki naj bi bil (vsaj potencialno) »bolan«. Ne-delovni človek kot bolni človek je zelo blizu Schmittu, ki ga je ta svoj čas opredelil kot »problematičnega« že po svoji naravi (človek kot »problematično bitje«).

– Bistvo Druckerjevega post-totalitarnega (to pomeni tudi Svobodnega, da ne bo pomote!), ali bolje, Svobodno in celo prostovoljno totalitarnega projekta je organizacija/podjetje, ki je lahko profitno ali neprofitno. Osrednja figura, ki krmili to organizacijsko družbo, ni več niti slučajno Kapitalist (kapitalisti so seveda izstopili iz novega, post-kapitalističnega »post-produkcijskega procesa«). To je sedaj vrhunška, nova kreacija (izpeljana sicer iz Taylorja, a obenem prenovljena in post-modernizirana), njegova visokost Manager sam. Sistem, ki od tod izrašča, pa je Sistem managementa ali management. Ko poskušamo misliti management, moramo, če sledimo Druckerju, vedno imeti v mislih »sistem managementa«, torej neko celoto in ne parcialnost, neki del. Značilnost tega sistema je, da je vsa Družba (kot celota) razumljena kot posamezna, partikularna družba. A velja tudi »nasprotno«, saj je tudi vsaka posamezna družba razumljena kot Družba. Ni torej več nobene razlike med delom in celoto, kajti celota je vedno že prisotna v delu in del je del, le kolikor je del celote. Eno in drugo, kratko malo, sovpadе.<sup>16</sup> Tako se zadeva zlekne v organsko Eno (to je zelo podobna Enotnost/Enost, ki je bila nekoč dosežena v teološkem Bogu) ali v celoto družbenega, ki jo imenujem post-totalitarno ali post-totalitarizem. Osnovna enota Družbe pri Druckerju, kot rečeno, ni več ne posameznik in ne družina, pač pa »organizacija« oziroma »družba«, ki vedno temelji na delu in produkciji.

<sup>16</sup> Te Druckerjeve konstrukcije so zelo blizu postavitve, ki jih poznamo, denimo, iz sv. Avguština, le občasno pa spominjajo tudi na kakega Akvinskega ali Dunsca Scotusa, a to je že neka druga »storija«, za katero tu ni prostora.

– Kot že nakazano, management pri Druckerju ni več »znanstveni management«. To je presežena pozicija Taylorja (pa tudi Forda), ki jo Drucker sicer upošteva, hkrati pa tudi – bolj ali manj nežno in večidel po tihem – zavrne. Management je pri Druckerju nekaj bistveno več in nekaj, kar je izrazito post-moderno (kot rečeno, sam je iznašel to oznako). Drucker je v tem smislu iznajditelj in »nosilec« fenomenov, kot so post-taylorizem, post-fordizem..., ki so v samem osrčju tega, s čimer se sooča sodobno kritično mišljenje.<sup>17</sup> Osnova njegove koncepcije managementa je *knowledge* (vednost, znanje), ki je svojevrstna sinteza (torej tudi odprave poprejšnjih sestavin v pomenu *Aufheben*) v nekakšno »višjo celoto«. Ta višja celota, ki presega znanost in religijo, ki presega posamično družbo, podjetje, projekt in podobno, je *knowledge society*. Temeljni gradbeni kamen (ne celica, kaj šele enota, to je, kot smo rekli, šele organizacija/podjetje), nekakšna osnovna »lego kocka«, atom vsega tega sistematičnega in sistematiziranega post-totalitarizma pa je *knowledge worker*. Od tod povsem logično sledi še ena vrhunška Druckerjeva kreacija: to je *knowledge management*, ki je lahko tudi *management of knowledge*.<sup>18</sup> Kardeljev stavek »vsi smo delavci«, bi Drucker podpisal le s pogojem, če bi tistemu »delavci« dodali še »*knowledge*«. Torej *knowledge workers*.

*c) Zagate z visoko zahtevno sporočilnostjo managementa  
kot udejanjene religije*

Mešanica, ki jo v svojih tekstih proizvede Drucker, je hkrati visoko oktanjska in visoko zahtevna. Ne da se ji zlahka slediti, ne mišljenjsko in ne analitično. Toda zato ji lahko toliko bolj in toliko lažje verjamete. In ravno tega verjetja je danes ogromno in sicer toliko bolj, kolikor manj je možnosti za preišljevanje in razsojanje o tako visoko zahtevnih izdelkih post-moderne, ki so čedalje bližje »civilnim religijam«.<sup>19</sup> Teh možnosti premi-

<sup>17</sup> Danes se s tem najbolj ukvarja tako imenovani kritični management, ki je razvit predvsem v Veliki Britaniji in na Nizozemskem. Naj na tem mestu omenim, vsaj kot informacijo, da je bil moj poskus, da bi na podiplomskem študiju (»Bolonjski proces«) vzpostavil študij kritičnega managementa, pred kratkim zavrnjen. Kar je pri tem zanimivo, je, da so ta predlog dokaj harmonično odslovili tako »humanisti« (z Univerze na Primorskem) kot tudi vrhovni odločevalec na tem področju, se pravi, dr. Peter Jambreč.

<sup>18</sup> Ravno na tej točki se logično umesti (lokacija) današnja »Bolonjska reforma«, pa naj je še tako slepa za lastno teoretično in ideološko ozadje (ter za konsekvence, ki od tod sledijo), ki pa je globoko druckerjevsko.

<sup>19</sup> Tiste številne, danes čedalje bolj prisotne pod-vrste tovrstnega religioznega ustvarjanja, ki eksplicitno sodijo v nove religije ali pa vsaj v *new age*, razmeroma z lahkoto spregledamo in razkrijemo. Vendar pa tega, kar se kaže kot »ekonomija« ali kot »znanost« (*knowledge*, strokovnost...), vključno z managementom, niti slučajno ne zmoremo

sleka in razsojanja je danes nedvomno čedalje manj: kolikor manj ljudi lahko misli, toliko več jih, bolj ali manj nujno, verjame. Seveda – in to je radikalna novost današnjega položaja tako imenovane zahodne civilizacije – naivno verujoč/domnevajoč, da ne verjamejo v nič. Skratka, smo v položaju, ki ga nemara, vsaj za silo, lahko primerjamo z alkoholizmom. Alkoholik postane alkoholik ravno z zanikanjem tega, da je alkoholik. Ali še bolj natančno, naravnost z vednostjo, znanjem (torej z gotovostjo, prepričanostjo, religijo...), da ni alkoholik. To je razlog, zakaj danes čedalje manj govorim o pregovornih okoliščinah in čedalje bolj o »alkoholiščinah«. »Alkoholiščine« so tukaj skupno ime za vse oblike odvisnosti (od odvisnosti od drog do odvisnosti od hrane, od obsedenosti z zdravjem do odvisnosti od odnosov, od odvisnosti od ljubezni do odvisnosti od televizije ali »TV-holizma«...), ki jih ni mogoče docela naštetih, saj se razširjajo v slabo neskončnost. Kar tukaj poudarjam kot nujnost, je, da različnim, že znanim oblikam »alkoholiščin« pridamo še odvisnost od vednosti in znanja, kar je eden izmed ključnih današnjih odvodov stran od mišljenja in delovanja.

#### SKLEP

Naj v tej zvezi vsaj na kratko opozorim na še dve drobnariji. Prvič, Drucker se je mnogo bolj in prej prijel v ZDA, na Japonskem in sploh »po vsem svetu« kot pa v Evropi. Mnogo bolj se je prijel v »novi Evropi« kot pa v »stari Evropi«, če naj navedem pregovorno delitev, ki jo je vpeljal eden izmed največjih vojaških managerjev vseh časov (D. Rumsfeld). Lahko bi domnevali, da je to povezano s tem, da (stara) Evropa – vsaj »pred-bolonjska«, za tisto potem sem zelo v dvomih – še vedo zmore prebrati visoko »naspidirane« post-metafizične tekste, ki se zlivajo v nove post-religiozne in post-totalitarne obrazce. Drugače rečeno, »Evropejci« neradi padejo na »finto« vsakokratnih gurujev, ki so tako priljubljeni v ZDA in drugod po svetu (vključno z »novo Evropo«). In drugič, tip inteligence, ki lahko sledi tovrstnim kompleksnim, v bistvu pa post-teološkim izpeljavam in konsekvencam, nujno mora biti podkovan vsaj v teologiji, filozofiji, političnih vedah in zgodovini. Nekomu, ki je naravoslovec in ki so mu v zibel-

---

z lahkoto ustrezno prepoznati kot to, kar so – se pravi, kot civilne religije, religije družbenosti. Te večšine mišljenja, te analitične zmožnosti, ki nam bodo to morebiti omogočile v prihodnje, so očitno nekaj, kar bo treba še razviti, ker nam očitno niso vnaprej podarjene. Še vedno dominirajoči, tako imenovani levi ideologemi in vednostni prijemi (tisti, ki »tripajo« na Kapitalu, zlasti pa na Želji), ki še vedno dominirajo, pa le še bolj zastirajo vpogled v tukaj shematizirana (tudi »teoretična«) dogajanja.

ko položili kvečjemu Evklida – o Einsteinovi »nori« ideji zakrivljenosti prostora pa niso znali povedati nič oprijemljivega – je bistveno težje pristopiti k tovrstnim problemom. V veliki meri je tovrstnemu razumniku vse, kar mu preostane, pravzaprav to, da zadevo bodisi zavrže ali pa jo sprejme. Ker pa smo čedalje bolj »potunkani« tako v okoliščine kot v »alkoholiščine«, v katerih moramo vzeti kar koli nam ponudijo – in to je samo bistvo managerskega post-totalitarizma, ki se utemeljuje na elementarni, eksistencialni ogroženosti/ogrožanju vsakega posameznika in posameznice – je to nekaj, kar pač vzameš. In v kar sčasoma, ker še kako »deluje in učinkuje«, tudi verjameš. Ne zdi se mi naključje, da današnja izrazito neokonzervativna slovenska vlada in čedalje bolj neokonzervativizirajoča se Evropa tako histerično vlagata v »tehnično inteligenco« in da se obe tako intenzivno gresta »bolonjizacije«. Kajti, če proces bolonjizacije uspe – ker se uresničuje s pomočjo državne prisile, je o tem dokaj težko dvomiti – lahko z zvrhano mero gotovosti (ne le verjetnosti) pričakujemo, da bo šla managerska revolucija gladko skozi. Tudi v Evropi. Ko se bo to slednjič zares pripetilo, o njej, žal, ne bo več imel niti kdo poročati. Saj je narejena iz takega testa, da ne pušča več nobenega in nikakršnega roba, s katerega bi jo lahko mislili. Je pač post-totalitarna revolucija, ki uničuje samo mišljenje in sicer na vsej črti.

Še več, totalitarna je na neki skrajno perverzen, naravnost mehek način: na način Ljubezni, Svobode, Vednosti in Znanja. Ni več takšna, da se vsiljuje kot prisilno delo, ni več takšna, da jo vodi Hitler, ni več takšna, da je nedemokratična... Skratka, sploh ni takšna, da bi jo lahko videli, kaj šele, da bi jo zlahka prepoznali. Nasprotno, je Svobodna, mirna, resna in urejena, je »demokratična« (dejansko republikanska!), vodijo jo lahko takšni »demokratični« kalibri, kot so Bush, Berlusconi, Janša, Pahor ali pa – in s tem se ne bo nič bistvenega spremenilo – kdorkoli med nami. Vse poteka lepo, gladko, po kopitu Svobode in lastne izbire, vse je prepleteno z Vednostjo in Znanjem ter z njeno visokostjo Ljubeznijo. Vse je ljubeče in človekoljubno, vse se nahaja znotraj »poezije« Čukov ali zbiranja sredstev za podporo tem ali onim, ki ravno kar umirajo. Še najbolj seveda takrat, ko se zgodi kakšen Darfur, Irak ali pa ko se pripetijo »Romi«. Prispodoba te »Ene-Same-Ljubezni« je, kot da – vedno nasmejani in bleščečih zob – gremo v velikanski maksimarket in si Svobodno izberemo le tisto, kar nam ustreza. In to, kar nam ustreza, je seveda vedno lahko le Eno, to pa je novo Sveto Trojstvo: Znanje, Svoboda in Ljubezen. Za razliko od Francoske revolucije, ki je imela zapisano na svojih zastavah Svoboda, Enakost in Bratstvo, si je Managerska revolucija privoščila: Svobodo, Znanje in Ljubezen! Neka drobnarija je pri tem sicer odpadla (Enakost),



a to se je najverjetneje pripetilo le po naključju in najverjetneje gre le za lepотно napako. Prosim vas lepo, kdo pa sploh danes še potrebuje takega Grškega spačka, kot je to enakost (*isonomia*) ali kaj takega, kot je to moderna *Egalité*? Sicer pa, kaj to sploh je Enakost in komu na čast se naj še z njo pečamo v teh krasnih novih časih?

Kakorkoli že, lepo se imejte v krasnem novem svetu managementa ali tega, kar sam imenujem post-totalitarizem, pri čemer je najkrajša možna definicija post-totalitarizma v tem kontekstu silno preprosta: to je (managerska) »demokracija« (beri republikanstvo) brez enakosti. Sam to sicer imenujem republikanizem, a sem prepričan, da jo boste – na temelju lastne svobodne izbire, znanja in ljubezni, kajpada – vi opredelili drugače.

Knjigi pred vami torej gre za to, da bi poskusila opozoriti in da bi omogočila morebitne misljenjske zaježitve povodnji managerskega post-totalitarizma, in sicer na izhodiščni točki, pri samem Svetem očetu. Peter Ferdinand Drucker je nedvomno ta Oče. Če se vam zdi, da smo se šli »umora Očeta«, se motite. Gospod so umrli naravne smrti, simbolno pa se ga ne da kar tako ubiti. Vednostno še manj. Vse, kar nam preostane, je torej tisto daleč najbolj nebogljenost: čudenje in mišljenje, s katerim smo hoteli povedati nekaj silno preprostega: da je Kralj pač nag. Presodite sami, ali je bil ta poskus vreden investiranega dela, in sicer v luči tega, da ste morda zagledali nekaj sicer novega, nagega, a vendarle hkrati tako shiranega in starega.



II.  
KAPITALIZEM,  
SOCIALIZEM IN FAŠIZEM



## DRUCKERJEVA KONSTRUKCIJA »SVOBODNE DRUŽBE«

BLAŽ KOSOVEL

Ironija usode je hotela, da je ravno tedaj, ko smo se v naši skupini začeli analitično ukvarjati s Petrom F. Druckerjem, s tem najmanj znanim stvarnikom našega časa, le-ta preminil v 98. letu starosti. Bil je torej eden izmed tistih, ki so preživeli celotno dvajseto stoletje z vsemi njegovimi velikanskimi spremembami. A sam tem spremembam ni bil le priča, temveč jih je tudi dejavno soustvarjal. Njegovo početje je bilo neslišno, vendar zelo odmevno. Koncept managementa, njegov vseživljenjski projekt stvarjenja družbe, ki bi bila alternativa fašizmu, je namreč že popolnoma prevladal na vseh področjih življenja ter odnosov med ljudmi. Njegovi koncepti, revolucionarni za naš pogled na same sebe ter na svet okoli nas, so postali že samoumevni in nevprašljivi, in to sploh brez dvigovanja prahu. To pa zato, ker je njegova revolucija drugačne narave in zatorej poteka brez posredovanja političnih institucij in represivnih aparatov države. Kakšno spremembo je pravzaprav soustvarjal, pa je najbolj razvidno ravno iz njegovih prvih del, saj je v njih še prisotna izhodiščna točka, ki se bo kasneje popolnoma zabilasala. Osrednji del mojega teksta bo tako obravnava njegovih prvih dveh knjig, *The End of Economic Man* (1939) ter *The Future of Industrial Man* (1942). V njih namreč še ni izoblikoval svojega cilja in sploh ni vedel, kaj natančno išče, vedel je le, kakšne morajo biti predpostavke. Vendar že med predpostavkami prvih dveh del je drastična razlika, ki je zelo pomembna za razumevanje celotne preostale avtorjeve poti. Osrednje vprašanje, na katero želi odgovoriti pričujoči tekst, je torej naslednje: kako se Druckerjev koncept skozi lastno samonapredovanje spreminja iz prvotne ideje ter na kakšen način se pri tem ustoličuje organizacija kot temeljna celica družbe in življenja nasploh. Oziroma drugače: kako je ravno konceptualna razlika med obema knjigama bistvenega pomena za razumevanje celotnega Druckerjevega opusa in s tem posledično tudi koncepta managementa.

## KONEC EKONOMSKEGA ČLOVEKA IN NJEGOVE DRUŽBE

Pomenljiva naslova prvih dveh knjig kažeta na njuno povezanost in nadaljevanje; ko je konec Ekonomskega človeka je pred nami prihodnost Industrijskega človeka (katerega bo kasneje nasledil današnji *knowledge worker*). Pomembno je, da imamo tu opravka s prihodnostjo in ne sedanjostjo Industrijskega človeka, saj mora Drucker do tistega novega, ki bo ustrezalo takšnemu človeku, šele priti, na tej poti pa mora najti tudi legitimost za takšno novo svetovno ureditev. Podnaslova obeh knjig nam tako že natančneje nakažeta razliki: pod prvo piše »The Origins of Totalitarianism«, pod drugo pa »A Conservative Approach«. Prva je torej opis, druga pa že neko približevanje oziroma utemeljevanje lastnega stališča. Druga je tako v bistvu izpeljava prve, vendar ne dobesedna, saj se v njenem jedru nekaj spremeni. In ta sprememba bo bistvena za ves nadaljnji razvoj – »free and equal society« – njegova in naša alternativa fašizmu, se bo čez tri leta<sup>1</sup> sprevernila v »free and functioning society«. Pojdimo torej po poti pojmov.

V svoji knjigi *The End of Economic Man* nam Drucker želi predstaviti – in v tem je zelo avantgarden za svoj čas – kako je lahko prišlo do fašizma ter zakaj je to problem celotnega zahodnega sveta in ne le posameznih držav. Nanaša se namreč na krizo modernosti nasploh z vsemi njenimi predpostavkami. Torej, začetek dvajsetega stoletja nam Drucker predstavi kot čas, ki je prinesel hkrati krizo socializma in kapitalizma, dveh velikih stvaritev modernosti. Predpostavka obeh je bil *Ekonomski človek*, ki je nastal skupaj z rojstvom ekonomije kot znanosti ter dobil svoj literarni izraz v *homo oeconomicus* Adama Smitha.<sup>2</sup> Ekonomski človek je nadaljeval evropsko tradicijo svobode in enakosti in bil zato naslednik *Intelektualnega* ter *Duhovnega človeka*. Tako kot so najprej s krščanstvom projicirali svobodo in enakost v duhovno sfero ter kasneje z luteranstvom v intelektualno, je naslednja stopnja postala socialna sfera, v kateri sta nastopila tako *Politični* kot *Ekonomski človek*.<sup>3</sup> A oba velika koncepta nista mogla zadovoljiti tistega, kar naj bi bila obljubljala, saj se je pokazalo, da ekonomska svoboda še ne pripelje v enakost. Z zlomom

<sup>1</sup> V resnici je med knjigama večja razlika, saj je prvo začel pisati že leta 1933, vendar si je noben založnik ni upal izdati zaradi preveč ekstremnih stališč o Hitlerju. Vedeti namreč moramo, da je takrat bila vsa Evropa zelo fašistična. Vmes pa se je avtor še preselil iz Evrope v Ameriko, kjer je lahko spoznal velike korporacije in njihove uspešne načine delovanja.

<sup>2</sup> Drucker 2005, 46.

<sup>3</sup> Ibid., 51.

newyorške borze ter Fordovi vpeljavi monopolizma, ki ustvarja profit ne glede na to, da ga po obstoječih ekonomskih zakonih ne bi smel,<sup>4</sup> so ljudje izgubili zaupanje v kapitalizem, po izkušnji iz Rusije pa tudi v socializmu. »Kapitalizem se je izkazal kot lažni bog, ker neizogibno pelje v razredni boj med strogo definiranimi razredi.«<sup>5</sup> Socializem pa se je izkazal kot lažen ravno zato, ker teh razredov ni mogel odpraviti.<sup>6</sup> Obema ni uspelo nadaljevati poti k sistemu z večjo svobodo in enakostjo. In zaradi tega so se ljudje oklenili fašizma kot rešilne bilke vsega hudega, saj je nastopil kot nekaj popolnoma novega, pa čeprav neoprijemljivega.

Najhujša nevarnost fašistične revolucije za Druckerja tiči v tem, da »nima pozitivne ideologije, temveč se omeji na zavračanje, boj in zanikanje vseh tradicionalnih idej in ideologij.«<sup>7</sup> Vzpon nacizma<sup>8</sup> predstavi kot veliko idejo, v katero na začetku sploh nihče ni verjel, še sami njeni agitatorji ne. Vendar je bila laž tolikokrat ponovljena, da se je sprevrgla v resnico, množice pa naj bi se pridružile fašizmu ravno zato, ker niso verjele v njihove obljube.<sup>9</sup> Postal je tako prva revolucija, ki hoče le zanikati vse pred seboj, novega pa nima ničesar. In ne samo to, »prvič v evropski zgodovini zanika tudi temelj, na katerem so bili zgrajeni vsi prejšnji politični in družbeni sistemi – utemeljitev [*justification*] socialnega in političnega sistema in pod njim osnovane avtoritete kot edinega sredstva za nadaljevanje resnične blaginje [*well-being*] posameznika, podvrženega tej avtoriteti.«<sup>10</sup>

Kot sistem Drucker fašizma nima več za kapitalističnega, pa tudi socialističen ne more biti, saj išče družbo, ki ni več utemeljena na ekonomskih ciljih.<sup>11</sup> Tako je tudi profit ohranjen le za cirkulacijo denarja, da pri naša nazaj davke,<sup>12</sup> medtem ko sta bistvo njegove ekonomije polna zaposlenost in tehnološki napredek. Cilj posameznikovega življenja je po na-

<sup>4</sup> Drucker iz tega izpelje, da so »nauki ekonomske znanosti nehali ustrezati družbeni realnosti« (ibid., 49), tako kot so čudeži zgodnje Cerkve izgubili vso vrednost za moderne fizike ter biologe (ibid.).

<sup>5</sup> Ibid., 44.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid., 11.

<sup>8</sup> Drucker ne dela razlike med pojmom fašizem in nacizem, le da fašizem uporablja v prvi knjigi – *The End of Economic Man*, nacizem pa kasneje v *The Future of Industrial Man*.

<sup>9</sup> Ibid., 15–16.

<sup>10</sup> Ibid., 11.

<sup>11</sup> Ibid., 132.

<sup>12</sup> Ibid., 149.

cističnem prepričanju biti »totalno« integriran v življenje nacionalne ali rasne skupine.<sup>13</sup> Zato so tudi vzpostavili še en hierarhični sistem, neodvisen od ekonomskega, v katerem so člani zgornjih razredov nalašč postavljeni na nižje položaje in nasprotno. S takšnim obračanjem vlog so torej uvedli nekakšen nov socialni egalitarizem, kjer je zaradi spojitve z družbenostjo tradicionalna družbena vloga zamrznjena, tako da sploh ne vpliva na tradicionalno udejstvovanje.

Zaradi vsega naštetega se iz fašizma ne bo mogoče vrniti v družbo, utemeljeno na ekonomskih temeljih, temveč bo potrebno najti drugačen tip neekonomske družbe, ki bo zrasla kot »svobodna in enaka« iz drugačnih temeljev, oziroma bo potrebno najti nov in »pozitiven neekonomski koncept svobodnega in enakega človeka«.<sup>14</sup> S tem svobodnim in enakim človekom Drucker sklene knjigo, skozi katero vztrajno ponavlja, da morata naši temelji biti svoboda in enakost, hkrati pa tudi nepretrgano govori tako o človeku kot o družbi. V naslednji knjigi pa bosta tako človek kot enakost poniknila in že v prvem stavku bo nastopila le družba; in to ne bo več družba, enaka prejšnji, temveč tedanja nova, že obstoječa ameriška industrijska družba.

#### NOVI INDUSTRIJSKI ČLOVEK IN NOVA DRUŽBA

V knjigi *The Future of Industrial Man* pa *Ekonomskega človeka* ne uniči več (tako kot v prvi knjigi) obup množic nad obstoječim stanjem, temveč nova fizična realnost, ki je drugačna od (njegovih) časov merkantilizma. Kot osrednji spremembi sedaj nastopata vpeljava tekočega traku ter nastanek moderne korporacije. Tekoči trak je tako postal reprezentativno materialno okolje,<sup>15</sup> korporacija pa je zamenjala trg ter fevdalno posestvo in postala nova temeljna institucija, skozi katero je »materialna realnost družbeno organizirana«.<sup>16</sup> Industrijska realnost torej kaže na to, da so načela merkantilistične družbe zastarela, čeprav jih ljudje uporabljajo – mislijo namreč, da so še vedno v družbi trgovcev in obrtnikov. Razmišljajo torej dosledno v pojmih agrarnega producenta in komercialnega distributerja, zaradi česar jim kot osrednji ekonomski problem nastopa njihovo medsebojno razmerje.<sup>17</sup> Vendar temelja merkantilističnega siste-

<sup>13</sup> Drucker 1965, 98.

<sup>14</sup> Drucker 2005, 268.

<sup>15</sup> Ki bo posledično pripeljalo do popolne specializacije na vseh področjih.

<sup>16</sup> Drucker 1965, 60.

<sup>17</sup> Ibid., 55.



ma – svobodna trgovina<sup>18</sup> in monopol<sup>19</sup> – nimata več pomena v okolju, ko produkcija ni več komplementarna, temveč kompetitivna, pa še povečevati jo je mogoče skorajda v nedogled, saj tehnološke meje dejansko ne obstajajo več.<sup>20</sup> Zato »v novih velikih korporacijah ni več vprašanja učinkovitosti [*efficiency*], temveč politične strukture in moči.«<sup>21</sup> Merkantilistična družba pa tega ne more videti, saj »ne pozna nobenih socialnih in političnih problemov zunaj trga.«<sup>22</sup> Zanikanje *Ekonomskega človeka* se torej zgodi ravno zaradi socialne integracije zunaj trga v novi družbeni instituciji – korporaciji. S tem pa se zgodi tudi sprememba v pomenu privatne lastnine, ki sedaj ni več odločilna tako kot v merkantilizmu. V času korporacij je, kot rečeno, bistveno bolj pomembno, kdo ima nadzor nad lastnino, in ne, kdo je njen dejanski lastnik. Temelj tako postane *vodenje* lastnine in ne več njeno posedovanje. Zaradi zapletenih ekonomskih izračunov naj bi se namreč delničarji odrekli odločanju o svojem kapitalu ter naj bi jih zanimalo le še to, da dobijo čim več denarja nazaj. V trenutku, ko so zaupali svoj denar managementu korporacij v vodenje, so namreč prenehali biti *Ekonomski ljudje*, saj so prenehali (so)delovati na trgu. Delničarji so tako izgubili moč odločanja, s tem pa tudi odgovornost do svoje lastnine.<sup>23</sup> Management, kateremu je sedaj zaupana odgovornost, pa sploh nima legitimne moči, saj njegova moč ni delegirana iz lastnine, temveč iz same sebe.

Managerska moč sploh ne more biti izpeljana »na posedovanje delnic oziroma individualne lastninske pravice. Odločilna politična avtoriteta v industrijskem sistemu, moderni korporativni management, [...] ni izvršni agent atomov individualne lastnine, družbeno združenih v korporaciji. To ni moč, delegirana iz lastnine. Managerska moč je postala temeljna moč.«<sup>24</sup> Ker sta namreč namesto lastnine temelj industrijske realnosti nadzor in odločanje, je moč teh, ki odločajo, lahko delegirana le iz njih samih. Kot osrednji problem tako Druckerju nastopi vprašanje legiti-

<sup>18</sup> Svobodna trgovina je bila »komplementarna izmenjava dobrin na temelju delitve dela, ki je bila zapovedana od Boga in je človeške roke niso mogle spremeniti« (ibid., 57). Vsak torej ustvarja glede na svoje naravne danosti, pri čemer je količina produkcije fiksna (ibid.).

<sup>19</sup> Po monopolistični teoriji je zaradi fiksne ponudbe mogoče višanje profita ravno z omejevanjem le-te (ibid., 58).

<sup>20</sup> Ibid., 58.

<sup>21</sup> Ibid., 58–59.

<sup>22</sup> Ibid., 59.

<sup>23</sup> Ibid., 68.

<sup>24</sup> Ibid.

mnosti moči v takšni družbi, v družbi, ki mora postati industrijska družba.

O enaki problematiki piše že tudi v prvi knjigi: »V vsakem družbenem sistemu, ki sebe utemeljuje na evropski tradiciji, mora biti osrednji problem utemeljitev lastne moči.«<sup>25</sup> Sedaj pa legitimno moč še definira, in sicer kot »vodenje, ki najde svojo utemeljitev v temeljnem etosu družbe«.<sup>26</sup> Vodenje oziroma *rulership*, kot mu takrat še pravi (kasneje bo na enakem mestu nastopil pojem *leadership*), se mora torej skladati z ethosom, da je lahko legitimno. Legitimnost je tako »čisto funkcionalen koncept, saj ne obstaja absolutna legitimnost. Moč je tako lahko legitimna le v razmerju do temeljnega družbenega mišljenja. [...] *Legitimna moč je družbeno delujoča moč*; vendar vprašanje, zakaj funkcionira in s kakšnim namenom, je popolnoma zunaj legitimnosti in pred njo.«<sup>27</sup>

Za kateri cilj deluje moč, je torej zunaj legitimnosti, hkrati pa je v samem bistvu družbenosti. Drucker nam namreč poda nekaj, kar imenuje »*pure theory of society*«: »družba deluje le, če sta posameznemu članu podeljena družbeni status in funkcija in če je njena družbeno odločilna moč tudi njena legitimna moč.«<sup>28</sup> Takoj tudi doda, da nam zaradi svoje formalne narave zgornja definicija ne pove ničesar o idejah, ki stojijo za tem delovanjem: »Delujoča učinkovitost [*functional efficiency*] ni v sebi nič, če ne vemo odgovora na vprašanje: učinkovitost čemu in za kakšno ceno?«<sup>29</sup> S tem seveda meri neposredno na fašizem, ki je delujočo učinkovitost družbe razvil za ceno svobode. Ta cena pa je za Druckerja odločno previsoka.

*Function* in *efficiency* – delovanje in učinkovitost – pa sta tudi dve izmed najpomembnejših besed Druckerjevega besednjaka, ki si jih bomo sedaj pogledali na delu pri posamezniku na svoji poti v *Industrijskega človeka*.

## FUNKCIONALNOST IN UČINKOVITOST

Posameznik torej potrebuje socialni status in funkcijo, oboje pa je v naši družbi povečini vezano na status in funkcijo v ekonomskem procesu. Njegov *function* mora torej biti *efficient* v ekonomskem procesu. Indu-

<sup>25</sup> Drucker 2005, 15

<sup>26</sup> Drucker 1965, 32.

<sup>27</sup> Ibid. 34; poudaril B. K.

<sup>28</sup> Ibid., 36.

<sup>29</sup> Ibid.

strijskega delavca brez funkcije tako sistem ne more integrirati, čeprav mu daje ekonomsko varnost.<sup>30</sup> Kot rečeno, si tudi sam posameznik želi imeti status in funkcijo, zaradi česar se Druckerju brezposelnost kaže kot velikanski problem – brezposelni namreč izgubi svoj smisel biti in postane družbeni izobčenec.<sup>31</sup> Brezposelni je zanj pomilovanja vredna oseba. Ob tem ugotavlja, da v nobeni krizi do tedaj ni bilo takšne kronične brezposelnosti kot nazadnje, pri tem pa ne pove, da ravno takšna družbena struktura oziroma realnost, kateri sam išče legitimno moč, ustvarja tako brezposelnost kot tudi iz brezposelnih problem. Zaposlenost je nasploh temelj nove družbe, saj ima lahko le v »delovni in delujoči družbi«<sup>32</sup> posameznik svoj socialni status in funkcijo. »Če posamezniku nista dana družbeni status in funkcija, družba sploh ne more obstajati, obstaja le masa socialnih atomov, ki letijo skozi prostor brez cilja in smisla.«<sup>33</sup> Mase pa so lahko reintegrirane – oziroma »organizirane le s silo, v suženjstvo in v negacijo«.<sup>34</sup> Zaradi tega je obsojena na neizogibno (moralno) pogubo vsaka družba, ki ni sposobna preprečiti nastanka mas.<sup>35</sup> Kot poglobitveni problem pa sedaj nastopi razmerje med industrijsko realnostjo in posameznikom, ki je v njej izgubil smisel. Nezaposlenost je namreč le vrh ledene gore problema. Potrebe sistema so namreč ravno nasprotno od včerajšnjega *skilled* delavca, njegove holistične podobe in pozornosti za detajl. Danes je pomembna uniformnost, odsotnost osebnega odnosa do dela, specializacija pri določenem *unskilled* opravilu, razdelitev dela na koščke,<sup>36</sup> tako da se izgubi celota. Kadar namreč rečemo, da je novi sistem avtomatski oziroma mehaniziran, s tem ne mislimo, da so takšni postali stroji, saj so že od vedno takšni bili, temveč delavec.<sup>37</sup> Ko je postal ideal razosebljena oseba, postavljena kot zamenljiv kolešček, je včerajšnji obrtnik primeren le za zagon strojev. Na kratko

<sup>30</sup> Ibid, 81.

<sup>31</sup> Ibid., 82.

<sup>32</sup> »Working and workable society« (ibid., 32).

<sup>33</sup> Ibid., 28.

<sup>34</sup> Ibid., 37.

<sup>35</sup> Ibid. Nadaljuje pa s tistim, kar je natanko današnja konstelacija družbe (glej citat v dodatku). Hkrati pa še malo pokritizira Ortega y Gasset in njegov »Upor mas« (»La rebelion de las masas«, Gasset, 1985; slovenski prevod se glasi »Upor množic«, vendar je prevajalec z zamenjavo pojmov popolnoma zgrešil avtorjevo bistvo), saj naj bi bil upor že način participacije. A pri tem ravno zgreši bistvo Gassetove knjige, namreč da mase že vladajo in da je upor ravno v tem, da je njihova cinična indiferenca postala zakon.

<sup>36</sup> Drucker 1965, 79.

<sup>37</sup> Ibid., 78–79.

rečeno: »to go automatic is to be progressive«. <sup>38</sup> »S stališča sistema individualni delavec funkcionira le, ima smisel le, je racionalen le, če preneha biti član družbe; s stališča individualnega delavca družba časa masovne produkcije nima in ne more imeti nobenega smisla.« <sup>39</sup> Po vsem tem pa avtorjev sklep ni, da je takšen sistem slab, temveč da ga je potrebno narediti smiselnega oziroma da mu je potrebno dati neko »dodano vrednost«, smisel. In zakaj? Preprosto in iz istega razloga, kot je ta, zakaj mora dobiti management legitimnost: ker je le »zelo malo institucij v zgodovini bilo tako uspešnih kot je korporacija«. <sup>40</sup> In kasneje nadaljuje: »*nikoli ni obstajala bolj uspešna, bolj poštena, bolj sposobna in vestna skupina vodij, kot je profesionalni management današnjih velikih ameriških korporacij*«. <sup>41</sup>

Korporacije in njihovi vodje so torej najuspešnejši predstavniki svoje vrste v vsej dosedANJI zgodovini. Tako se srečamo s problematiko Druckerjeve samoumevne uspešnosti. Toda, glede na koga ali kaj je nekaj uspešno, če ni legitimno in ni funkcionalno za posameznike, ki se v takšnem sistemu počutijo kot zamenljivi kolesčki? Če takšna družba za posameznika nima smisla, za koga pa potem sploh lahko ima smisel? Tu se srečamo z načinom argumentacije, ki to ni. Drucker nas ves čas namreč vodi skozi svoje »koncizne ugotovitve«, na koncu pa nam temelj vsega predstavi kot nekaj samoumevnega. Zato odgovora na vprašanje zakaj, sploh ne moremo dobiti, pa tudi naslov same knjige ni pravilen – pravilnejši bi bil »The Future of Industrial Society«. Sam *Industrijski človek* namreč v Druckerjevi knjigi skorajda ne nastopa, avtor pa se tudi bolj kot z njim ukvarja z ravno tako še ne dokončano *Industrijsko družbo*. Za svoj čas pravi, da še ni imel industrijske civilizacije, industrijskega »community life«, kot tudi ne kakega industrijskega reda ali organizacije. <sup>42</sup> Zato bo potrebno vse naštetO šele razviti, da bo ustrezalo danim pogojem. Razvoja te nove družbe pa se avtor v drugi knjigi ne loti več tako kot v prvi s pozicije napredovanja svobode in enakosti, temveč iz tako imenovane fizične realnosti. Le-ta pa mu nastopa v obliki iz industrijske realnosti ter industrijske vojne, ki je takrat ravno divjala. Ta vojna je bila namreč vojna »za *strukturo* industrijske družbe – za njene temeljne principe, njene namene in njene institucije«. <sup>43</sup> In ker industrija ni več nekaj

<sup>38</sup> Ibid., 80.

<sup>39</sup> Ibid., 84.

<sup>40</sup> Ibid., 63.

<sup>41</sup> Ibid., 76; poudaril B. K.

<sup>42</sup> Ibid., 25.

<sup>43</sup> Ibid., 13; poudaril B. K.

obstranskega, temveč je postala gonilna sila družbe, bo tudi mir, ki bo prišel, lahko le industrijski mir.<sup>44</sup> Kot poglobitno vprašanje svoje knjige Drucker tako postavi: »Kako je lahko industrijska družba zgrajena kot svobodna družba?«<sup>45</sup> In naprej doda še tole:

Vedeti moramo, da se borimo proti poskusu razvoja funkcionirajoče družbe na temelju suženjstva in osvajanja. *Drugače ne bi imeli podlage* za naš poskus razvoja ne samo delujoče, ampak tudi svobodne in miroljubne industrijske družbe. ... oni [fašisti, op. B. K.] želijo, da družba deluje s tem, da opustijo svobodo. Da bi presegli totalitarizem, moramo ponovno ustvariti delujočo družbo, ki deluje *vsaj tako dobro* kot totalitarna psevdo-družba.<sup>46</sup>

Na tej ostri razliki med prvo in drugo knjigo je zapisana tudi prihodnost sveta ter poanta avtorjevega pisanja. Sprememba je usodna: iz iskanja *Free in Equal* družbe za svobodnega in enakega človeka pridemo do iskanja industrijske družbe, ki jo moramo razviti kot *free and functioning*.<sup>47</sup> Torej smo na koncu *Ekonomskega* in pred razvojem *Industrijskega človeka* izgubili enakost, na mestu nje pa dobili funkcionalnost, družba pa mora postati industrijska, če naj bo primerna za obstoječo fizično realnost. Še huje, Drucker najprej reče, da je fašistični tehnološki napredek za sebe prazen, potem pa išče miroljubne osnove za ravno takšen sistem zato, ker da je korporacija zanj tako uspešna organizacija. Njegovo iskanje nove družbe tako ni več vezano na razvoj pojmov (kot vsaj delno do tedaj), temveč na zanikanje fašizma in iskanje drugačnih, miroljubnejših temeljev. Tako mu tudi uide priznanje, da fašizem zelo dobro funkcionira in da si mi želimo vsaj tako dobro funkcionirajočo družbo.<sup>48</sup> Nacisti namreč želijo narediti industrijsko funkcionalno družbo, ki pa ni svobodna, saj temelji na suženjstvu, vojni in osvajanju. Omenjeno vidi tudi kot najhujšo napako nacizma in s tem »našo« največjo prednost, saj če bi jim »uspelo najti kakšno drugo osnovo za suženjstvo razen vojne in osvajanja, bi se lahko njihova totalitarna revolucija razširila po celotni Evropi, ne da bi naletela na kakšen odpor«. <sup>49</sup>

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid, 16; poudaril B. K.

<sup>46</sup> Ibid. 22-23; poudaril B. K.

<sup>47</sup> Pomenljiva razlika je tudi v tem, da je v prvi knjigi beseda »Free« pisana z veliko začetnico, v drugi pa z malo.

<sup>48</sup> Takšno pozicijo lahko srečamo tudi dandanašnji, le da si jo upajo izreči le figure tipa Haider oziroma Le Pen.

<sup>49</sup> Ibid., 106.

Vendar se tu za nas pojavi osrednje vprašanje: kakšne temelje svobode pa nam sploh ponuja Drucker? Če pravi, da je v industrijski realnosti posameznik, ne glede na to, da ima funkcijo v ekonomskem procesu, izgubil smisel, zakaj bi potem nacizem na drugačnih temeljih sploh bil nevaren? Nacizem je namreč popolnoma osmisлил življenje in zaradi tega je bil tudi tako lepo in množično sprejet. Njegovi temelji mu ne delujejo v skladu s tradicijo, vendar tudi fašizem sam zase pravi, da prinaša svobodo, in enako še danes veliko število skrajnih desničarskih strank. Povrh vsega pa tudi management nima legitimne moči in Druckerjeva zelena družba še niti funkcionira ne tako, kot bi si sam želel. *Kaj pa, če je ravno njegov koncept fašizem na drugačnih, denimo na svobodnih temeljih? Zakaj pa ne, saj je ravno njegova alternativa.* Tako kot je bistvo totalitarne ekonomije polna zaposlenost in ne profit, mora enako tudi nova svobodna družba biti *delovna in delujoča*, le da namesto za državo to velja za določeno korporacijo (oziroma kasneje organizacijo). Druckerju kot osrednji problem nastopi tisto, kar ima fašizem za že razrešeno – kako osmisлити funkcionirajočo industrijsko družbo tako, da bo lahko učinkovito delovala kot svobodna. In zaradi tega tudi vse stoji in pade na njegovem konceptu svobode (ter omenjeni izključitvi enakosti). Kakšna je torej ta nova svobodna družba? To je družba, svobodna vseh zunanjih omejitev, katere osnovne celice so korporacije-organizacije. To je torej v bistvu družba brez države. Druckerjev projekt lahko formuliramo tudi tako: čaščenje organizacije kot cilja na sebi bo pripeljalo do preoblikovanja starih vrednot, da bodo primerne takšnemu čaščenju. Fašizem je zamenjal organizacijo za prepričanje in red, ker pa mi želimo organizacijo obdržati (želimo pa jo zato, ker je uspešna), moramo enakost zamenjati za funkcioniranje.<sup>50</sup>

#### SVOBODA PRI DRUCKERJU

Kot rečeno, se njegov koncept svobode iz prve knjige v drugi spremeni predvsem v razmerju do enakosti, katera se spremeni v funkcioniranje za korist organizacije, s čimer pravzaprav izgine. Tako v prvi knjigi zapiše: »Pravo bistvo Evrope je vzpostavitev človeka kot svobodnega in ena-

<sup>50</sup> Na začetku svoje prve knjige se mu namreč zapiše tudi tole: »Abrakadabra fašizma je zamenjava organizacije za prepričanje in red: čeprav ne more uspeti in tudi trajati, formalna demokracija kapitalizma in socializma ne more preprečiti njegovega razširjanja. Vendar povečevanje organizacije kot konca v sebi kaže, da bo navsezadnje prišel neki nov red, osnovan na reformulaciji starih temeljnih vrednot Evropske tradicije: svobode in varnosti« (Drucker 2005, 23).

kega.<sup>51</sup> In nadaljuje, da naj bi to bilo *latentno* že v Grčiji in Rimu, zaradi česar tudi čutimo podobnost z njimi. »S krščanstvom sta svoboda in enakost postali dva temeljna koncepta Evrope; onadva dejansko sta Evropa.«<sup>52</sup>

A čež tri leta bo v drugi knjigi pozabil na enakost, pa tudi o temeljih Evrope ne bo več govoril, temveč le še o svobodi, ki pa mu ne nastopa kot nič drugačnega od krščanske svobode:

Edini temelj za svobodo je krščanski koncept človekove narave: nepopoln, šibek, grešnik in usojen v prah; hkrati pa je narejen po Božji podobi in je zato tudi odgovoren za svoja dejanja. Svoboda je filozofsko tako naravna kot potrebna le, če je človek ustvarjen kot temeljno in nespremenljivo nepopoln in netrajen.<sup>53</sup> [In naprej:] Svobodo, kot jo mi razumemo, je nemogoče ustvariti zunaj krščanstva in pred njegovim nastankom.<sup>54</sup>

Lahko bi torej rekli, da prehod Druckerja iz Evrope (kjer je pisal prvo knjigo) v Ameriko (kjer se je dokončno ustalil) hkrati pomeni tudi, da je zapustil svobodo in enakost ter inavguriral svobodo le še kot krščanski koncept.

Najprej se mu torej svoboda v Grčiji in Rimu zdi še kot nekaj latentnega, v naslednji knjigi pa mu svoboda sploh ni več misliva zunaj krščanstva. Krščanska svoboda bo tako zanj postala samoevidentna jasnost. Postala mu bo absolut, čeprav tega ne sme in ne more izreči, ker bi sicer zanikal samega sebe iz prve knjige. A pojdimo po vrsti. Svoboda mu torej ni nekaj pasivnega, ni zabava, temveč je tisto, kar omogoča sprejemati odgovorne odločitve na podlagi *vere*, da *mora* vsakdo izbirati med dobrim in slabim ter se hkrati zavedati, da je nepopoln.<sup>55</sup> In edino krščanstvo je izpeljalo takšno koncepcijo svobode. Še enkrat naj ponovim – svoboda za Druckerja *ni* vrhovni cilj, je vera, da je človekovo bitje hkrati ponosno in se zato zmožno odločati med dobrim in slabim, in hkrati ubogo in nepopolno. Če ni greha, ni odgovornosti in zato tudi ne svobode.<sup>56</sup> Zaradi tega je ostro proti kakršnikoli »negativni« svobodi, kot se je razvila s francosko revolucijo, saj če posameznik ni aktivno udeležen v udeleževanju svobode, sploh ni svoboden. In če je možnost, da obstaja kakšen absolut, je to že korak daleč proč od svobode, saj če je absolutna

<sup>51</sup> Ibid., 50.

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Drucker 1965, 110–111.

<sup>54</sup> Ibid., 113.

<sup>55</sup> Ibid., 110.

<sup>56</sup> Ibid., 153.

resnica spoznavna, potem ni nobenega opravičila (*justification*) za dvom in izbiro. In če ni dvoma in izbire, ne moremo biti svobodni in sploh ne moremo (z)grešiti, oziroma le s pogojem, da nam primanjkuje informacij.<sup>57</sup> Resnica je namreč vsem znana in se nam kaže »le v perfektni realizaciji *volonté générale*«. <sup>58</sup> Zaradi tega je ostro tudi proti racionalizmu in razsvetljenstvu, ki je ustvarilo boginjo Resnice – takšen sistem namreč ne more spoštovati nobene opozicije, ker je vsakršna opozicija lahko le opozicija absolutni resnici.<sup>59</sup> Še več, vsakršna absolutna resnica sploh ne more biti racionalna, ker mora biti pred samim *ratiom*: »Absolutni princip je resnično religiozno nadracionalen – je resnični metafizični princip, ki šele postavi veljavno bazo racionalne logike.«<sup>60</sup> To pa je ravno točka, s katero se je razsvetljenstvo distanciralo od krščanske resnice, da bi si postavilo svoje temelje, ki ne bi bili odvisni od vere, temveč od razuma. A ker mora razum na nečem stati, je vedno odvisen od nekega iracionalnega momenta, ki prepreči zlom razuma in mu da zmožnost, da lahko napreduje. Zaradi tega obstaja v Druckerjevih očeh neposredna povezava od Rousseauja prek Marxa do Hitlerja. Tako ugotavlja, da je Rousseau na točki kolapsa v razsvetljenstvo vnesel iracionalni *volonté générale*.

»Ko se je post-napoleonski racionalistični liberalizem utilitarcev in ortodoksnih ekonomistov sesul v abortivne revolucije iz leta 1848, je Marx«, <sup>61</sup> pravi Drucker, »zamenjal njihove racionalistične absolute z iracionalno perfekcijo proletariata in neizogibnostjo brezrazredne družbe.«<sup>62</sup> In za konec, ko se je »racionalistični psihobiološki determinizem moderne znanosti, Darwina, Freuda in behavioristov sesul pod vplivom svetovne vojne in gospodarske depresije, je Hitler – kadar je šlo za raso in propagando – principe biologov in psihologov razglašal do iracionalnosti.«<sup>63</sup> Hitler naj bi bil tako naredil le tisto, kar je bilo že latentno v teorijah dveh omenjenih avtorjev – ustvaril je osebo, ki je povzdignjena nad vse druge

<sup>57</sup> Ibid., 153.

<sup>58</sup> Ibid., 145.

<sup>59</sup> Ibid., 143.

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> A marksizem (Drucker ne ločuje med Marxom in marksizmom, čeprav se je že Marx razglasil za nemarksista) je kriv še večjih strahot, ker je »pripravil velike mase za totalitarizem. Naredil jih je pripravljene za sprejem logike človeško narejenih, absolutističnih in apokaliptičnih vizij. Zaradi tega si marksizem zasluži biti imenovan oče hitlerizma« (ibid., 148–149).

<sup>62</sup> Ibid., 151–152.

<sup>63</sup> Ibid. 152.



– *the Leader*. Dodal je le moralni cinizem, ki ni bil možen v času njegovih predhodnikov, saj nas je šele kasneje psihologija naučila, »da v človeku ni moralnega jedra«. <sup>64</sup> Druckerjeva na videz skrajno gladka izpeljava pa se zalomi na koncu, in to ne zaradi izjave, temveč zaradi pozicije izjavljanja. Zapiše namreč naslednje:

Nobenemu od revolucionarjev [Rousseau, Marx in Hitler, op. B. K.] ni bilo potrebno ničesar dodajati k temeljnem prepričanjem racionalizma njihovega časa. Vse, kar so morali narediti, je bilo le zamenjati absolutno resnico in razum iz racionalnega v iracionalni psevdoreligiozni princip. <sup>65</sup>

Problem je namreč v tem, da Drucker počne ravno to – funkcionalno učinkoviti industrijski družbi želi dodati neki iracionalni psevdoreligiozni princip. Njegov projekt bi potemtakem lahko strnil v naslednje: *izpeljava krščanske svobode skozi porajajočo se osrednjo družbeno institucijo – korporacijo (organizacijo), tako da bo njena nova oblika racionalnega vodenja dobila neko iracionalno utemeljitev in s tem tudi legitimnost.*

#### KONZERVATIVNA REVOLUCIJA, DRŽAVA IN DRUŽBA

Avtorjevo zanikanje razsvetljenstva ter francoske revolucije in hkrati njegovo vztrajanje na fizični realnosti *našega* trenutka pa sta možni zaradi tega, ker v času pisanja živi v ZDA in se mu kot revolucija, iz katere bo potrebno nadaljevati, kaže ravno ameriška konzervativna revolucija oziroma, kot ji sam pravi – kontrarevolucija. To pa je revolucija, ki obstoječega ne želi spremeniti, temveč se mu raje želi prilagoditi. <sup>66</sup> Tako naj bi bila »izvir in začetek svobodne merkantilne družbe devetnajstega stoletja«, <sup>67</sup> zaradi česar nastopa Druckerju kot odločilni dogodek devetnajstega stoletja. <sup>68</sup>

Poglavitna razlika med obema revolucijama, pa tudi širše med anglo-ameriškim liberalizmom devetnajstega stoletja in »absolutističnim in destruktivnim liberalizmom razsvetljenstva« ter tudi liberalcev njegovega (in nedvomno tudi našega) časa, je v tem, da je »prvi zasnovan na religiji in krščanstvu, medtem ko je drugi racionalističen«. <sup>69</sup> Iz tega seveda izhaja bistvena razlika (ki pa je Drucker ne omeni), da je v prvem primeru

<sup>64</sup> Ibid., 151.

<sup>65</sup> Ibid., 152.

<sup>66</sup> Ibid., 180.

<sup>67</sup> Ibid., 159.

<sup>68</sup> Ibid., 159.

<sup>69</sup> Ibid., 139.

dana svoboda od Boga (kar piše še v ameriški Deklaraciji o neodvisnosti), v drugem pa od države in Zakona. Ameriška je zaradi tega še predmoderna in predrasvetljenska, francoska pa je ravno temelj razsvetljenstva in moderne.

Vse kaže, da se Drucker radikalno postavi na predmoderno pozicijo, na pozicijo torej, ko še ni države in ko je svoboda celotnemu občestvu duš posredovana naravnost od Boga, brez odvečnih zatiralnih sil in brez profanih totalitet. Postavi se na pozicijo, ko se profana vlada še ni sakralizirala, na pozicijo torej, ko se posvetna oblast še ne časti v vsej svoji čisti racionalnosti in razsvetljenosti.<sup>70</sup> Vendar Druckerjeva pozicija ni več popolnoma predmoderna, saj izhaja iz fizične realnosti ZDA. Za to pozicijo lahko rečemo, da je pravzaprav že vedno vnaprej *postmoderna*, kar pomeni, da je hkrati pred njo (idejno) in po njej (časovno in tehnološko). In ravno Drucker je tisti, ki je konstelacijo postmoderne ne le otprl, pač pa tudi poimenoval. In noben postmoderni teoretik mu tega še ni priznal, kar je pač razumeti tudi kot velikanski »simptom« časa.<sup>71</sup>

Kakorkoli že, Druckerjeva mržnja do totalitet in absolutov modernosti se namreč sprevrže ravno v totaliteto partikularnosti. V totaliteto izjave, da ni več totalitete, da ni več absoluta in tudi ne več ideologije. Vse je le še tako, kot je in kot mora biti. Vse je le še sledenje neizbežni nujnosti, po kateri naj bi tekel svet. Vse le še sledi ideji napredka, ideji, ki se nima več za ideologijo, ampak za »edino pravo« pot. Kot ideologija bi namreč vedno priznavala vsaj obstoj drugih oziroma drugačnih ideologij, tu imamo pa opravka z idejo, ki naj bi že preživela čas ideoloških razprtij, pripadajočih nekemu prejšnjemu, modernemu času. In ravno takšna ideologija neideologije, nekakšna neideološka ideologija, je osrednja ideologija postmodernizma. Absolut, ki naj ga ne bi bilo več, se tako nahaja ravno v izjavi, da ni več absoluta. Izjava, da danes ni več ideologij oziro-

<sup>70</sup> Z nastopom moderne države je namreč znanstveni diskurz gospostva zamenjal religioznega, tako da postane znanost poglobljena legitimatorica posvetne oblasti. V tem postopku sekularizacije in racionalizacije se družba otrese nadnaravnosti z razločitvijo Boga od človeka. S tem pa se ne otrese tudi predmeta čaščenja, le zamenja ga v nekaj, kar deluje bolj oprijemljivo. Zato začne častiti Človeka, vendar ne človeka v svoji materialnosti, temveč pojem Človeka, ideal, iz katerega izhajajo tudi pravice človeka in državljana. Zaradi tega pa je v bistvu predmet čaščenja države prav ona sama, ki vzpostavlja človeka kot pojem svobodnega državljana, zaradi česar je moderna država tudi nastala.

<sup>71</sup> S tem se namreč odpre celotna problematika današnje specializacije, ki sega tudi zelo globoko v akademske kroge, saj se na družboslovnih in humanističnih fakultetah z Druckerjem, osrednjo osebnostjo managerske revolucije, teoretsko nihče ne ukvarja, češ da je nekaj inferiornega, ali pa ga – še huje – sploh ne poznajo. Obenem pa je na drugi strani seveda obvezno čtivo na vseh managerskih in podjetniških šolah.

ma da so ideologije nekaj zastarelega, je tako ravno zavračanje možnosti, da sploh obstajajo različni vidiki mišljenja. Vzpostavitev neke ideje kot neideološke je zato popolnoma paradoksalno, čeprav zelo hitro sprejeto kot živa resnica.

In zato, ker ni oziroma ne sme biti ideologije, tudi ne sme biti močne vlade (*government*), ki bi to ideologijo uresničevala. Že tudi grško vprašanje: »Kakšna je najboljša vlada?« je Druckerju preveč, saj takšno vprašanje po njegovem zanika svobodo, ker ima za predpostavko sploh možnost obstoja najboljše vlade.<sup>72</sup> »Dobra vlada« zanj sploh ne more biti načrtovana in zato mu je edino pravo le izvirno krščansko vprašanje: »Kaj je svobodna družba?«<sup>73</sup> Njegov paradoks in paradoks postmodernosti je tu očiten – z zanikanjem načrtovanja totalitete vlade gre naravnost v iskanje svobodne družbe. A ne gre le za iskanje, pač pa tudi za grajenje. Iskati namreč ni različno od načrtovati in graditi, le pristop je drugačen. Za totalitarne planerje namreč pravi: »Popolno načrtovanje je dejansko popolno improviziranje,«<sup>74</sup> sam pa ubere taktiko opazovanja<sup>75</sup> ter taktnega reagiranja. Razlika pa je ponovno le v smeri delovanja – če planerji načrtujejo od zgoraj navzdol, torej iz države na družbo, je njegov pristop iskanja ravno nasproten, iz družbe na vlado. In ker je družba – v nasprotju z državo – nekaj odprtega, Drucker naivno meni, da ne more biti totaliteta oziroma absolut. Ali drugače, krščanska svoboda in njen svobodni človek sta nevprašljivi metafizični točki, vpeti v fizično realnost. Totalitarizmi so napačni, ker človeka v nekaj silijo, njegova metafizika pa mu ne deluje kot nekaj prisilnega, čeprav ljudi še bolj sili, in sicer v tisto, kar si najmanj želijo – v (svobodno) odločanje. Ljudi torej naravnost sili v svobodo.<sup>76</sup>

Zaradi vsega nakazanega Drucker ni pristaš močne vlade, temveč močne družbe. In ZDA so zanj edina dežela (*country*), kjer se lahko svobodna industrijska družba razvije na svoboden, nerevolucionaren in netotalitaran način.<sup>77</sup> Vendar hkrati svari, naj si ne mislimo, da bo »zmaga

<sup>72</sup> Ibid., 129.

<sup>73</sup> Ibid., 113.

<sup>74</sup> Ibid., 201.

<sup>75</sup> Tako je tudi svojo avtobiografijo poimenoval *Adventures of a Bystander* (Drucker, 1997).

<sup>76</sup> To stališče zavzema tudi znani ljubljanski grafit: »Najnevarnejši nasprotnik svobode je zadovoljen suženj«. Skupina, ki se podpisuje s SAF (socialno-anarhistična federacija) je po Ljubljani ustvarila še veliko podobnih umotvorov, s katerimi bi se Drucker brez problema strinjal.

<sup>77</sup> Drucker 1965, 189.

nad Hitlerjem neposredno prinesla svobodno družbo«. <sup>78</sup> Ljudje, izmučeni od vojne, si bodo predvsem želeli funkcionalno (*functioning*) družbo z razumljivim in pomenskimi redom, ki jim omogoča varnost. <sup>79</sup> In najhuje se mu pri vsem tem zdi, da bodo za to pripravljene žrtvovati celo svobodo. A tu se moramo nujno vprašati tole: kdaj so pa sploh imeli svobodo, da bi jo lahko žrtvovali? Ali sploh vedo, kaj pomeni svoboda? In ne nazadnje: ali je sploh človekovo »naravno stanje« biti svoboden kot domneva, med drugim, tudi ameriška Deklaracija. A vsa ta vprašanja so zunaj Druckerjevega horizonta. Tako mu deluje kot še nevarnejši scenarij, po katerem bi Hitlerjev totalitarizem zamenjali za totalitarizem miru in varnosti. <sup>80</sup> In zato:

Vse sheme povojnega reda, ki postavijo jamstvo večnega miru nad vse druge cilje – kakršna je na primer tudi shema svetovne superdržave – se nevarno približajo opustitvi svobode ter stvarjenju totalitarizma, ki bi bil še bolj preteč in katerega bi bilo še težje napasti, tako moralno kot fizično, kot Hitlerjevega. <sup>81</sup>

Ali zveni znano? <sup>82</sup> Druckerjev projekt pa je že korak naprej, in sicer v položaju, ko družba za življenje v miru in blaginji sploh ne potrebuje več države. Zadošča namreč že sama sebi, je samozadostna.

#### DRUCKERJEVA SVOBODNA DRUŽBA

Kakšna je torej ta njegova družba, ki postaja tudi čedalje bolj naša družba? Temelj njegove svobodne družbe je, kot rečeno, krščanski koncept svobode, ki je zanj sploh »edini pravi koncept«, čeprav naj še vedno ne bi bil absoluten. A le-ta vendarle prinese s seboj še krščanski koncept človeka: kot pravi, bi namreč bila idealna oblika vodenja »samovladje« (*self-government*), vendar ker je človeško bitje tudi ubogo, je potrebna neka svobodna vlada (*free government*), ki temelji na aktivnem odgovornem sodelovanju državljanov. Zato tudi ne more biti »nobena vlada svobodna,

<sup>78</sup> Ibid., 107.

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Ibid. (V dodatku navajam celotni odstavek, iz katerega je vzeta zgornja poved.)

<sup>82</sup> A to še ni vse, Drucker namreč nadaljuje takole: »Če ameriško stoletje ne pomeni nič drugega kot materialno premoč Združenih držav, bo to zapravljeno stoletje. Nekateri danes mislijo, da je usoda Združenih držav, da izvrže Nacije iz osvajanja sveta ter da Yankeeji kot gosposka rasa zamenjajo Hitlerjeve Nordijce. Nekateri to celo imenujejo 'boj za demokracijo'. Vendar takšna pot ne bo peljala do ameriške moči in veličastnosti, ampak le v njen propad« (Drucker 1965, 190).

če državljani ne vzamejo prostovoljno nase breme samovladja.«<sup>83</sup> Totalitarizmi so zlo, ker niso zaupali ljudem, da so zmožni samopresoje. Vendar pa jim Drucker ne ponudi možnosti, da to storijo, temveč od njih to naravnost zahteva. In tu je največja zagata, saj od ljudi terja, da se odločajo ne glede na to, da se taistim ljudem še za svoj denar ni ljubilo skrbeti in so ga zato – kot sam ugotavlja – prepustili managementu. In ker je vmes korporacija-organizacija postala socialna institucija, ljudje sploh ne morejo več imeti nikakršnih lastninskih pravic do nje, hkrati pa morajo aktivno sodelovati v samovladju. V tem začaranem krogu se torej rojeva nova svobodna družba. Ker se ljudem ne ljubi skrbeti za svoje premoženje, nastane nova institucija, ki sedaj, da bi lahko legitimno delovala, potrebuje takšno strukturo, da se ljudje v njej in skozi njo aktivno udeležujejo v celotnem delovanju družbe.

Naj ponovim Druckerjevo simptomatično izpeljavo: ljudem se ni ljubilo več ukvarjati se z zapletenimi ekonomskimi procesi in so vodenje nad svojim kapitalom zaupali drugim. Tako se je rodila nova oblika vodstva – managerji, ki so – tako Drucker – ena izmed najuspešnejših vodstvenih oblik v zgodovini. Z njihovo veliko močjo je vodenje in odločanje o kapitalu postalo pomembnejše od lastninskih pravic, tako da so lastniki dejansko izgubili pravice nad svojo lastnino. Pri takšnem obratu pa je zaradi neznanske uspešnosti novega vodstvenega razreda nastala potreba po njegovi legitimaciji. Legitimacija pa poteka tako, da postanejo ljudje prisiljeni v samovladje.

Kot rečeno, po Druckerjevi »čisti družbeni teoriji« lahko družba funkcionira le, če ima vsak posameznik v njej status in funkcijo in če je njena legitimna moč družbeno odločilna. »Izvrševanje moči – da bo lahko tudi legitimno – [pa] mora biti razvito na temelju obstoječih in sprejetih načel.«<sup>84</sup> Svobodna družba se tako lahko razvije le skozi socialne institucije – mogoča je namreč le takrat, ko je socialno konstitutivna sfera organizirana na temelju posameznikove odgovorne odločitve.<sup>85</sup> Tudi svoboda je namreč le formalen princip, ki zato vedno potrebuje konkretna določila, na kakšen način se bo v družbi sama izpolnila. In ta določila se nahajajo v socialno konstitutivni in odločujoči sferi. Naša družba mora torej »biti sposobna integrirati posameznike v družbeni smoter.«<sup>86</sup>

<sup>83</sup> Ibid., 126.

<sup>84</sup> Ibid., 95.

<sup>85</sup> Ibid., 116.

<sup>86</sup> Ibid., 192.

Napaka nacizma – kot pravi Drucker – pa je ravno v tem, da je postavil politično sfero kot konstitutivno in da iz nje izpeljuje vladanje. Socialna sfera tako izhaja iz politične, ker

so po nacističnem prepričanju edine družbeno pomembne in konstitutivne institucije partijske organizacije in vojska.<sup>87</sup> [...] Politična sfera ni nikoli v sebi družbeno konstitutivna sfera, morda le v družbi, vpleteni v totalno vojno. [...] politična sfera se ukvarja z močjo. Moč pa je le orodje in zato je v sebi etično nevtralnno. Ni ne družbeni smoter in ne etični princip.<sup>88</sup>

Orodja se namreč sprašujejo, kako izpolniti neki cilj, ne pa, kakšen naj bo ta cilj.<sup>89</sup> Seveda je naslednje vprašanje, ali ni ravno ideologija tista, ki določa cilj, vendar tega vprašanja ne moremo zastaviti znotraj Druckerjevega horizonta. On tega preprosto ne vidi. Ameriška revolucija je namreč predrazsvetljenska in zato še nima razločene ideje in koncepta od vere.<sup>90</sup> In zaradi tega je vse, kar ni krščanska vera, za Druckerja prazna ideologija. A problem ni le fašizem, temveč vsakršna birokratska država:

Trend je na političnem področju šel stran od aktivne in odgovorne politične udeležbe državljanov v samovladju proti centralizirani in nekontrolirani birokraciji. In predvsem umanjkanje legitimnega avtonomnega vodstva v družbi je prisililo centralno birokracijo politične sfere, da je prevzela vodstvo še nad socialno sfero. Noben trend se v naših časih ne zdi tako 'neizbežen' kot tisti, ki gre proti absolutnemu vodstvu paternalistične birokratske države.<sup>91</sup>

<sup>87</sup> Ibid., 101.

<sup>88</sup> Ibid., 117. Enako kot politika pa sta tudi znanost in tehnika/tehnologija orodji in se zato tudi onidve nahajata zunaj sfere etične izbire. In ker se nahajata v objektivni točnosti, sploh ne more obstajati znanstvena resnica, temveč le znanstvena točnost (ibid., 119–120).

<sup>89</sup> Ibid., 120.

<sup>90</sup> Koncept ideologije se namreč rodi šele s francosko revolucijo, ki vzpostavi moderno državo, državo, kjer je Cerkev ločena od države. Do tedaj je namreč Cerkev imela izključno pravico do duhovne oskrbe ljudstva, kar je vključevalo tudi upravičevanje vladarjeve pozicije kot od Boga dane. Ko pa Cerkev spodijo iz države, mora njeno mesto prevzeti nekdo drug, in ta drug je bila ideologija, ki pa seveda ni bila samo ena. Koncept ideologije je tako nastal kot skupek določenih vrednot in prepričanj, ki so oblikovale neko določeno politično doktrino, neko pot, po kateri naj bi družba vnaprej hodila. S tem so se rodili levičarji, desničarji, liberalci... V ameriški revoluciji pa ni bilo tega preboja, kot tudi ni bilo državnega prevrata, saj so Združene države nastale iz upornih kolonij, ki so se osamosvojile, nedvomno z Božjo pomočjo. To, da je Bog vedno popolnoma nad njimi, pa lahko vidimo od nenehnih »God bless America« do napisa »In God we trust« na dolarskih bankovcih.

<sup>91</sup> Ibid., 193.

Zaradi tega mora biti naš cilj naslednji: »preprečiti moramo centraliziran birokratski despotizem z *izgradnjo prave lokalne samovlade v industrijski sferi*«. <sup>92</sup> To pa lahko začnemo ustvarjati le iz ameriške realnosti. Ameriška revolucija ima namreč to prednost pred francosko, da ni etatiistična, temveč izhaja iz ljudi, ki so se združili na nekem področju za življenje v nekakšnem »drugačnem mišljenju«. Tudi celotna zgodovina ameriških strank ima zato močan anticentralističen naboj. Zato: »Stranka je v državi, vendar ne od države. Kot takšna nima nobenega dvojnika v nobeni Evropski instituciji. Edine njene vzporednice v Evropi bi bile posesti poznega srednjega veka – tako kot ameriške stranke so tudi one bile anticentralistične, regionalne in neideološke, avtonomne korporacije.« <sup>93</sup>

Dobrodošli v novem srednjem veku, bi lahko rekli, a tokrat takšnem, ki je zares strašen (če verjamemo, da je prejšnji sploh bil strašen). Tu namreč ni več fizičnega nasilja, temveč le še svobodni nadzor – in to z nasmeškom. <sup>94</sup> »Ameriška svoboda se opira predvsem na ameriško nevidno samovladje.« <sup>95</sup> Ameriško ljudstvo je namreč zaradi umanjkanja drugih hierarhičnih struktur razvilo soseske (*neighbourhoods*) – male skupnosti za razne potrebe. Ker niso imeli ničesar drugega, je bila to tudi edina stvar, ki jo je bilo logično moč razviti. V sistemu sosesk pa se nahajajo vse mogoče organizacije, tja do klubov za samopomoč, ki s svojim delovanjem – nevede – »opravljajo kvazivladne funkcije, ne da bi se njihov posamezni član zavedal, da igra vlogo v spontani vladi skupnosti. Hkrati pa ta združenja, ki so tipična za Združene države, tudi dejansko vladajo.« <sup>96</sup> Skratka, živimo v obljubljeni deželi, saj ljudje ne iščejo pomoči pri aristokraciji, policiji in podobnih institucijah, temveč se včlanijo v primeren klub oziroma skupnost. »Ta spontana in prostovoljna združenja so nemara najmočnejša antitotalitarna sila, ki obstaja v sedanjem svetu.« <sup>97</sup> So pa zato hkrati tudi najmočnejši spontani mehanizmi družbenega (samo)nadzora, ki države sploh ne potrebujejo, saj samodejno opravljajo njeno funkcijo. V svoji biti so vedno potencialne lokalne milice in zato

<sup>92</sup> Ibid., 203. To pa je tudi skorajda edini poudarjeni stavek v celotni knjigi.

<sup>93</sup> Ibid., 171. To, da so stranke neideološke, ne pomeni nič drugega kot to, da so predideološke in s tem predrazsvetljske – pripadajo namreč okolju, ki še ni razvilo koncepta ideologije, da o politiki niti ne govorimo.

<sup>94</sup> Če ga pa ni, nam v poznejšem razvoju priskoči na pomoč Prozac in družina sorodnih pripomočkov svobodne družbe.

<sup>95</sup> Ibid., 172.

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> Ibid., 172.

niso daleč od pravice nošenja orožja po logiki »kdo me bo pa branil, če ne sam – ali me bo mogoče država?«. <sup>98</sup> To je torej svoboden, nerevolucionaren in netotalitaren način razvoja svobodne industrijske družbe. In takšno je hkrati tudi postmoderno nasilje, ki ne deluje več toliko »od zgoraj«, torej preko države oziroma njenega represivnega aparata, temveč gre čedalje bolj »od spodaj«, iz družbe. Še več, gre iz družbe, se dogaja v njej in se izvaja nad njo; se pravi, da ga dejansko izvaja družba sama nad seboj. <sup>99</sup>

To, da se nikoli nič ne konča, Drucker šteje za najpomembnejši element svobode: »Ne vemo, kakšen smoter si bo industrijska družba prizadevala doseči ali na kateri etični princip se bo opirala. Vse, kar danes vemo o prihodnosti, so *formalne* potrebe svobodne in delujoče družbe, pogoji, brez katerih ne more biti svobodna.« <sup>100</sup> Če bi vedeli, bi namreč bili totalitarni planerji, tako pa smo uboga bitja, ki se zgolj trudimo ugotoviti. In v tej ubogosti in nevednosti smo svobodni. No, Drucker se trudi za nas in zato že tudi takoj ponudi prvo rešitev – uporabiti takrat obstoječo (drugo svetovno) vojno v »konstruktivne namene«. Namesto da bi ogrožala našo svobodno družbo, vojno lahko izrabimo tako, da vsakemu posamezniku podelimo družbeni status in funkcijo, družbi pa skupen družbeni namen. <sup>101</sup> Točno to, kar je že naredil nacizem s totalno centralizacijo torej. Vendar Druckerjeva družba je svobodna in zato je zadeva drugačna, saj le v totalitarnih državah totalna vojna potrebuje tudi totalno centralizacijo. To pa zato, ker ne zaupajo svojim ljudem. <sup>102</sup> Drucker

<sup>98</sup> Najbolj sočni prikaz tega je sedaj že legendarni dokumentarec Michaela Moora *Bowling for Columbine* (2002).

<sup>99</sup> In ravno logika, ki jo tukaj opisujemo, je sedaj na pohodu, oziroma, kot je povedal Deleuze, je Foucault »prvi opozoril, da so disciplinarne družbe nekaj, kar ravnokar zapuščamo, kar nismo več. Vstopamo v družbe nadzora, ki ne funkcionirajo več s pomočjo zapiranja, temveč s pomočjo nenehnega nadzora in hipne komunikacije ... Tisto, kar se tipaje vzpostavlja, so novi tipi sankcij, izobrazbe, skrbi. Odprte bolnišnice, zdravstvena pomoč na domu itn., so se pojavile že daleč prej. Lahko predvidevamo, da se bo izobraževanje vse manj dogajalo v zaprtem okolju, se razlikovalo od ostalega profesionalnega kot od drugega zaprtega, in da bosta oba izginila v korist groznega permanentnega izobraževanja, nenehnega nadzora nad delavcem-učencem ali univerzitetnim okvirom. [...] V režimu nadzora nikoli ničesar ne končamo« (Deleuze 2002, 171). To je torej tisto, kar sedaj hodi po Evropi in kar je že dolgo ameriška realnost, na kateri je kot modelu začel Drucker graditi pred več kot šestdesetimi leti.

<sup>100</sup> Drucker 1965, 195.

<sup>101</sup> Ibid., 205.

<sup>102</sup> Ibid., 206. In to enako pove na še bolj aktualen način: »Sklep iz njihovih [totalitarnih] izkušenj, da morajo tudi svobodni narodi postati popolnoma centralizirani za totalno vojno, ignorira temeljno razliko med totalitarneži in svobodnimi ljudmi: *da so oni sužnji, mi pa smo svobodni*« (ibid., 206–207; poudaril B. K.).



pa ljudstvu zaupa – preprosto tako, da razglasi vsakršno delo za družbeno funkcionalno v totalni vojni, hkrati pa izpelje, da ima iz takšnega zornega kota tudi družba smisel za vsakogar.<sup>103</sup> Če se s tem strinja delavec v tovarni, se ne vpraša, in se tudi ne more, ker kratko malo *ve*, da se more strinjati. Totalna vojna je tako za Druckerja stopnja, ki pelje v totalno svobodno delujočo družbo po vojni. Da ne bi namreč tako kot po prvi svetovni vojni še enkrat prišlo do povojnega moralnega kolapsa in da bi bile tako žrtve brez smisla, je potrebno ohraniti vojne institucije, katere dobro in funkcionalno integrirajo posameznike. Zaradi tega se je potrebno osredotočiti na industrijo in znotraj nje razviti družbene institucije, da lahko zgradimo trajno delujočo družbeno organizacijo. In zato: »Tovarna mora postati delujoča samovladna družbena skupnost. Postati mora sposobna, da služi industrijski družbi na enak način, kot je vas služila ruralni družbi in trg merkantilistični.«<sup>104</sup>

V fevdalni družbi je bila osrednja družbena institucija vas, v merkantilistični trg, v industrijski pa mora to postati tovarna in kasneje korporacija-organizacija. Iz družbenih institucij industrije moramo torej izpeljati samovladno družbeno skupnost nasploh, kjer postaneta država in politika nasploh odvečni. Kot rečeno, je Druckerju bistvena izpeljava krščanske svobode skozi porajajočo se osrednjo družbeno institucijo – korporacijo (organizacijo), tako da bo njena nova oblika racionalnega vodenja dobila neko iracionalno utemeljitev in s tem tudi legitimnost, čeprav je enak postopek izpeljave očital tako Rousseauju kot Marxu in Hitlerju. A še vedno nam ostaja enak problem: četudi legitimiramo vodstvo, je še vedno vprašanje, kako ljudi pripraviti do aktivne udeležbe, ne da bi jih k temu prisilili.

#### ZA KONEC: PRIHODNOST, KI JE SEDANJOST

*Industrijo moramo narediti družbeno pomensko. Zgraditi jo moramo v avtonomno sfero, v kateri družba vlada sama sebi z namenom izpolniti samo sebe.*<sup>105</sup>

Vladavina družbe je tako ravno totalitarnost, ki se je otesla spon države, nadela pa si je okove industrijske organizacije. Sam totalitarizem se je namreč začel ravno v trenutku, ko je družba s francosko revolucijo zasedla politične institucije in vzpostavila republiko ter demokracijo.

<sup>103</sup> Ibid., 205.

<sup>104</sup> Ibid., 205–206.

<sup>105</sup> Ibid., 195.

Tudi Drucker postavi kot prvega velikega totalitarca Rousseauja, katerega ideje so bile eden izmed temeljev revolucije. A trinajst let pred tem niso v ameriški revoluciji onkraj luže imeli nobenega centra, katerega bi lahko napadli. To so bile namreč kolonije, ki sploh niso hotele napasti Anglije, le samostojne so želele postati. Tako so razglasile neodvisnost, se odcepile in se bojevale proti svojim »upravnikom«. Ključna točka pri tem pa je, da je kolonija v svojem bistvu le ekonomska celica neke države. Je torej enota, ki temelji izključno na delu. Tako tudi ni nič čudnega, če se ravno v Ameriki razvije koncept korporacije. Ko pa kolonija sama začne kolonizirati oziroma ko se njene korporacije začnejo širiti po svetu, nam lahko prinesejo le še nove in nove ekonomske celice (ne pa, denimo, demokratske celice, o čemer je vedno govor). Današnja globalizacija je namreč ravno ustvarjanje takšne mreže organizacij, pri čemer vse politične institucije (kot tudi ideologije) izgubijo veljavo in moč. Vendar vse te celice morajo v Druckerjevih očeh biti več kot to – biti morajo tudi družbeno tvorne. In to je nastavek naše nove svetovne (globalne) družbe (in ne več države): namesto skupnosti držav mora nastati skupnost organizacij. Ta skupnost mora zadovoljiti vse človekove potrebe, tako kot je prej za to skrbela država. Vendar organizacija jih ne more enako zadovoljiti, saj je še vedno le produkcijska celica.

Drucker je torej velika osebnost, dobesedno profet – videli smo, o čem vse je pisal in svaril še pred drugo vojno in med njo. Najbolj zanimivo pa je, da sploh ni (pri)znan in študiran zunaj managementskih krogov, čeprav je dobesedno prvi izdelal veliko število konceptov, ki se danes šele dodobra razvijajo. Pa tudi skorajda vsi trendi, ki jih je napovedoval, so se tudi zares uresničili. Tako še pred drugo vojno piše o možnih vojnih ter povojnih scenarijih in skorajda vse se je tudi zares uresničilo. Že leta 1957 je v delu *Landmarks of Tomorrow*<sup>106</sup> uporabil besedo »post-modern world« kot opis sveta, katerega kategorije modernega in modernosti ne uspejo več zaobjeti. To, o čemer piše Lyotard kot o »poročilu o vednosti« v svojem delu *Postmoderno stanje*<sup>107</sup> čez več kot dve desetletji, sam Drucker opiše kot *knowledge worker* že takrat. In tisto, kar bo konec sedemdesetih za Baudrillarda postal simulaker,<sup>108</sup> lahko zelo lepo opišemo z enakimi besedami, kot jih Drucker uporablja za organizacijo. Tudi v konstelaciji organizacije ne nastopa več nobena moderna kategorija, pa tudi nje

<sup>106</sup> Drucker 1999.

<sup>107</sup> Lyotard 2002.

<sup>108</sup> V slovenskem prevodu je izšlo njegovo delo *Simulaker in simulacija* (Baudrillard, 1999), bolj poglobljena študija tega koncepta pa je v Baudrillard 1993.

same v bistvu sploh ni. Obstajajo namreč le še točke organizacij in njihova specifična okolja, ki jim določajo uspešnost in se razlikujejo od organizacije do organizacije.

V pričujočem prispevku o začetku njegove poti smo lahko videli, na katerih temeljih je Drucker začel graditi svojo novo družbo in kako so ti temelji krhki. Ali, kot je o njem napisal sodobnik, ki je bil takrat kritik pri *The New Yorkerju*: »Sijajne, plodne in pogosto paradokсне ideje.«<sup>109</sup>

#### LITERATURA

- Baudrillard, Jean. 1993 [1976]. *Symbolic Exchange and Death*. London: Sage publications.
- . 1999 [1981]. *Simulaker in simulacija, Popoln zločin*. Ljubljana: Študentska založba.
- Deleuze, Gilles. 1992 [1990]. »Družba nadzora«. *Filozofski vestnik*, letnik XXIII, št. 3, str. 167–177.
- Drucker, Peter F. 1965 [1942]. *The Future of Industrial Man: A Conservative Approach*. New York: The New American Library.
- . 1997 [1979]. *Adventures of a Bystander*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- . 1999 [1957]. *Landmarks of Tomorrow, A Report on the New »Post-Modern« World*. New Brunswick in London: Transaction Publishers.
- . 2005 [1939]. *The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism*. New Brunswick in London: Transaction publishers.
- Gasset, Ortega y. 1985 [1930]. *Upor množic*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Lyotard, Jean-Francois. 2002 [1979]. *Postmoderno stanje*. Ljubljana: Društvo za teoretsko psihoanalizo.

<sup>109</sup> Fadiman, Clifton v: Drucker 1965, III.



## DRUCKER KOT TEORETIK »INDUSTRIJSKE DRUŽBE«

ALEŠ ROJC

### UVOD

Druckerjevo odkritje Amerike v času druge svetovne vojne je dalo pisanje, ki po besedah samega avtorja sestavlja nekakšno trilogijo o Industrijski družbi.<sup>1</sup> Trilogija se, tako kot nekatera druga pisanja istega avtorja, ponaša z malodane futurističnimi naslovi, sam pa jih kasneje v retrospektivnih uvodnih besedah označi za bolj ali manj točne diagnoze. Morebitna točnost njegovih diagnoz pa ne hodi vedno z roko v roki s točnostjo opisovanja predmeta, o katerem Drucker piše. Ta ne nazadnje ni en sam: Druckerjevo pisanje obsega tako ekonomske resnice, politične analize, opise novih družbenih realnosti, preden te postanejo del akademskih teorij (omenimo le dva termina, ki ju je skoval naš avtor že v petdesetih letih prejšnjega stoletja – post-moderna in »knowledge worker«), v omenjeni trilogiji pa predvsem družbeno teorijo in opis delovanja novega načina poslovanja v veliki ameriški korporaciji. V zgodnjih tekstih Petra F. Druckerja lahko odkrivamo probleme (in rešitve), ki nam jih danes nekateri tvorci javnih mnenj v medijih posredujejo na vsakem koraku in v nekih zapisih – dovolj je pogled na svetovni splet, kjer Drucker-

---

<sup>1</sup> Takole piše zgodovinar lastnih in sorodnih razprav, Peter F. Drucker: »*The New Society* je moja tretja in zadnja knjiga analize in diagnostike industrijske družbe, ki je vzniknila po drugi svetovni vojni. Sledila je knjigam *The Future of Industrial Man* (1942) in *The Concept of the Corporation* (1946) [...]. Prva od teh je skušala razviti družbeno teorijo družbe na splošno in industrijske družbe posebej. Druga je analizirala in predstavila pomembno industrijsko podjetje – največje in (tedaj) najuspešnejšo proizvodno družbo na svetu, General Motors iz Združenih držav. To je storila od znotraj in je rezultat 18-mesečne raziskave, med katero je GM odprla svoje duri mojim preiskavam. Pričujoča, tretja knjiga je zatem povzela zaključke njenih dveh predhodnic v sistematično, organizirano, tako teoretično kot praktično analizo industrijske družbe, njenih konstitutivnih elementov, glavnih institucij, družbenih posebnosti, problemov, in njene prihodnosti. Nič takega ni bilo storjeno dotlej; in, zares, nič takega ni nihče poskusil odtlej. Kajti delo *The New Society* ni le predstavilo analiz poglobitvenih institucij – poslovanje na veliko, podjetje, vlada, delavski sindikat – temveč je tudi skušalo umestiti posameznika znotraj tega družbenega konteksta; ravno tako je skušalo povezati sociologijo industrijske družbe s političnimi načeli svobodne družbe.« (Drucker 2003, xi.)

ja navadno imenujejo kar guruja managerske vede; splošno sprejeta rešnica je, da gre tu za izredno pomembnega misleca našega časa.

V njegovih tekstih se bomo ne nazadnje lahko srečali z nekim načinom analize realnosti in narekovanjem družbenih imperativov, kot ga, na primer, lahko zaznamo tudi v nekaterih aktualnih politično-ekonomskih problemih naše dežele »v tranziciji«. Tako pri prvem kot pri slednjih imamo namreč lahko vtis, kot da mora nekdo povedati, s katero brezoblično in še-ne-spoznano *realnostjo* (na primer, globalna konkurenca) smo soočeni, kakšne nevarnosti prinaša napačen odziv nanjo (na primer, ohranjanje »socialnih pravic« ali avtonomije univerze) in ne nazadnje, nujnost in neizbežnost nekega odziva ali posledic (na primer, reforme), ki jih ta vnaša v življenje slehernika. Med drugo svetovno vojno in neposredno po njej je šlo pri Druckerju za realnost nove *industrijske družbe* (njeno zanikanje ali pa le njena logična posledica sta bila dva velika *totalitarizma* – fašizem in komunizem), na katero je možen in *nujen* odgovor, ki ga je Drucker tedaj opazoval še v povojih: oblikovanje nove družbe oziroma njenih institucij po načelih notranje organizacije gigantskih podjetij. Odgovor je bolj ali manj na dlani, potrebno ga je le razkriti v stanju stvari lastne sodobnosti. Sprva ga Drucker opredeli z nekaj tezami: edini pravilni način ohranitve svobode oziroma pobega pred nevarnostjo »totalitarizma« je mogoče najti v ameriški, to je v družbi ZDA – njeni politični filozofiji (ki je bolj ali manj zreducirana na teorijo *federacije*)<sup>2</sup> ter v novem tipu podjetništva (prototip katerega je ameriška velika korporacija tipa General Motors), v katerem je po Druckerju treba uzreti tudi *družbeno* – in ne le ekonomsko – *institucijo*.

Druckerjevo pisanje je videti jasno in tekoče, a se lahko hitro razkrije kot precej težavno in zavajajoče: citiranja in opombe so skržene na minimum – te bralca nemalokrat napotijo na kako drugo pomembno delo istega avtorja – nekatere besede lepo tečejo v (kon)tekstu, a pogostokrat nastopajo v nasprotujočih si pomenih – kolikor so njihovi pomeni sploh opredeljeni. Videti je, kot da *se* predpostavlja tako vnaprejšnja privolitev v nekakšno Druckerjevo kompetenco (nasproti skromnosti, s katero avtor sprva navadno pospremi svoje uvodne besede), kot bralčeva vnaprejšnja privolitev v pomen nekaterih ponavljajočih se, ključnih besed. Drucker zelo malo pove o pomenih besed politično, družbeno in ekonomsko, s katerimi se sam loteva svojega predmeta, to je nove strukture podjetja ali korporacije, odnosov znotraj njih in nove organizacije tistega, kar podjetja obkroža. Za svoj opis delovanja v štiridesetih letih prej-

<sup>2</sup> Glej sklepne strani v Drucker 1965.

šnjega stoletja bojda največje ameriške korporacije General Motors tako trdi:

Vprašanja, s katerimi se bomo ukvarjali v tej knjigi, so tradicionalna vprašanja politike in politične analize. Kar je v tej knjigi novost, je njihova aplikacija na veliko korporacijo. [...] N]e študent ekonomske politike, ne študent poslovnega menedžmenta [to je pisano v letu 1946], ne analizirata korporacije politično, to je kot *družbene* institucije, ki organizira človeške zmožnosti k *skupnemu cilju*.<sup>3</sup>

V nadaljevanju se bomo vendarle brzdali in se kljub Druckerjevim velikim trditvam omejili zgolj na vlogo besede *družbeno*. Že Drucker je namreč mnenja, da je njegovo uzrtje korporacije kot *družbene institucije* neko izredno pomembno in izvirno odkritje. V obravnavanih delih bo to odkritje oblikovalo vidik problemov, ki jih želi Drucker analizirati. A še bolj kot odkritje samo bo način, na katerega Drucker opredeljuje družbo, že določal rešitve, ki jih predlaga. Začnimo torej z vprašanjem: o kakšni družbi govori Drucker in o čem govori Drucker, ko uporablja besedo – »družba«?

#### »DRUŽBA« NASPLOH IN »INDUSTRIJSKA DRUŽBA« POSEBEJ

Druckerjev »družbeno-teoretski«, če ne kar politični interes ni v opredelitvi splošne znanosti o družbi, pač pa najprej v opredelitvi neke *posebne* družbe, ki jo imenuje industrijska. Natančneje: zanima ga, kako naj – industrijska – družba prihodnosti *funkcionira* v novi fizični realnosti, ki je svet najprej vodila v vojno svetovnih razsežnosti. Družba tako najprej nastopi v odnosu do *industrijskega sistema*. Njun odnos je odnos družbe do nekega »materialnega« sveta.<sup>4</sup> Družba mora z vnašanjem smisla in reda v zunanost zagospodovati nad le-to materijo. »Realnost«, o kateri tu govori Drucker, je opisana kot gola danost ali celo novost, z načinom, na katerega se je lahko oblikovala, pa se Drucker ne ukvarja. Videti je, da je »industrijski sistem« nekaj, kar se je družbi *dogodilo* – in jo pretreslo do samih temeljev. Nastopil je Industrijski Človek,<sup>5</sup> sedaj mu je treba poiska-

<sup>3</sup> Drucker 1964, 23–24 (poudarki A. R.).

<sup>4</sup> »[Družba mora z]agospodovati [...] materialnemu svetu, ga napraviti pomenljivega in razumljivega za posameznika; ne nazadnje pa mora osnovati legitimno družbeno moč.« (Drucker 1965, 27).

<sup>5</sup> Drucker 1965, 25. Termin Človek – (*Man*) – avtor v tej knjigi, razen v naslovu, uporabi le redko. A vseeno je zanimivo opazovati, kako Drucker imenuje novost realnosti, ki jo opisuje: industrijski Človek, industrijski sistem, tudi industrijska realnost, pri čemer

ti družbo, v kateri se bo naselil. Industrijski sistem (Človek, realnost, fenomen) je že *tu* – zahteva industrijsko družbo, ki *šele mora* nastopiti. Potem ko je definiral *realnost* in krizo neke *posebne* družbe, spregovori družbeni teoretik Drucker o družbi *nasploh*. To stori, desetletja po (Durkheimovi ter Comtovi) opredelitvi znanosti o družbi, takole:

Da bi definirali, kaj je družba, je ravno tako nemogoče, kot definirati življenje. Tako zelo smo ji blizu, da njene temeljne in preproste lastnosti izginejo za osupljivo in kompleksno množico podrobnosti. Tako zelo smo njen del, da nam je onemogočen pogled na celoto. In ne nazadnje, ni ostre meje oziroma točke, kjer se neživost določno preobrne v življenje, nedružba določno v družbo. Vendar, četudi *ne vemo*, kaj je življenje, pa *vsì vemo*, kdaj živo telo preneha biti živo in postane truplo. [...]Podobno nas tudi nemožnost normativne definicije družbe ne odvrne od tega, da ne bi *razumeli* družbe v njenem delovanju.<sup>6</sup>

»Teorija družbe« torej ne more ničesar vedeti o družbi sami, lahko pa, kolikor je znanost, podobna biologiji, razume, kako družba deluje oziroma funkcionira. Ali torej sploh vemo, o čem beremo, ko beremo Druckerjevo razpravo o »družbi nasploh«? Da in ne. Ne vemo, pravi Drucker, kolikor »družbe nasploh« ne moremo definirati. Ker smo njen *del*, nam je *celota*, oziroma njene temeljne lastnosti, skrita. Pa vendar vemo, kolikor lahko razumemo njeno *delovanje*. Kljub temu da se do nje ne moremo distancirati, o »družbi nasploh« torej nekaj vendarle *vemo*.

»Družba«, ki ne funkcionira, lahko beremo dalje, razpade v anarhične množice, ostanejo le atomi brez smotra in namena. Če sprejmemo kot pogoj za obstoj družbe integracijo njenih sestavnih delov – posameznikov, pa že poznamo tudi osnovne pogoje za funkcioniranje kakršnekoli »družbe«: »Nobena družba ne more delovati [*function*], kolikor ne priskrbi posameznemu članu družbenega statusa in funkcije in, kolikor ni odločilna družbena moč [*power*] tudi legitimna moč.«<sup>7</sup> Kljub temu da smo prikrajšani za definicijo družbe, lahko torej vseeno razberemo njeno realnost kot organizacijo lastnega materialnega sveta, pri čemer Drucker-

---

gre vselej za neko materialnost, ki jo bo moral naseliti njej primerni industrijski Človek. Industrijska *družba* je nekaj, kar je treba spričo neizbežnega nastopa sprememb, ki jih avtor opisuje, šele oblikovati. A vendar je korporacija oziroma veliko industrijsko podjetje že med nami, kot že *družbena* institucija. Je potemtakem industrijska družba res šele v prihodu? Druckerjev postopek je pri tem krožen: da bi se »industrijska družba« izkazala kot edina rešitev krize neke, mlademu Druckerju sodobne družbe, je bilo treba ugotoviti nastop nekih neizbežnih materialnih okoliščin. Te okoliščine pa so take, da družbo že vsebujejo kot obstoječo, in spet edino mogočo.

<sup>6</sup> Drucker 1965, 27–28 (poudarki A. R.).

<sup>7</sup> Ibid., 28.



ja zanima predvsem, iz česa »družba« je, da bi z njim ugotovili, *kakšna* naj bo *neka* »družba« oziroma *kako* (naj) *deluje*. Nadaljnja Druckerjeva obravnava »družbe« tako izpostavi njena bistvena elementa: *posameznika* in *moč* (*power*, kar bi lahko brali tudi kot *oblast*).

Prvi element – posameznik – mora v »družbi« imeti *status* in *funkcijo*, »družba« naj z zagotavljanjem obojega posameznike drži skupaj oziroma skrbi za njihovo *integracijo*. »Funkcionalen« odnos med »družbo« in posameznikom, sprejemljiv tako za prvo kot za drugega, je mogoč le na podlagi temeljnega prepričanja glede narave in izpolnitve človeka – in na tem mestu je *vsako* prepričanje lahko dovolj dober temelj za »delujočo družbo«.

Drugi element »družbe« – moč – mora imeti legitimnost; legitimnost moči oziroma *oblasti* temelji na istih temeljnih prepričanjih, ki utemeljujejo tudi posameznikova status in funkcijo. Definirana je kot *vladanje*, utemeljeno na temeljnem *ethosu* »družbe«. <sup>8</sup> Kolikor pa je »družba« kompleksna, v njej soobstajajo različne družbene moči oziroma *oblasti*, ki za obstoj »funkcionalne družbe« niso odločilne. Katera oziroma kaj pa je odločilna moč?

Drucker odločilnost moči opredeli takole: to ni moč večine, enako ne povprečja, ni kvantitativni, pač pa kvalitativni termin. Hkrati ne zaznava nujno politične vlade, ne spoznamo je ne v zakonih ne v ustavi. A vendar je posamična določitev odločilne moči v neki »družbi« ključna za razumevanje le-te. Reprezentira njeno *realnost*, kaj ona je, kar želi ponazoriti Drucker s številnimi zgodovinskimi primeri merkantilnih nacionalnih ekonomij. Industrijska »družba« bo lahko funkcionirala le, če bo njena odločilna družbena moč tudi legitimna, če jo bodo torej priznali pripadniki določene družbe. Reprezentativna *družbena* institucija industrijskega *sistema* je korporacija, <sup>9</sup> njen management »odločilna in repre-

<sup>8</sup> »Zares, legitimno moč lahko definiramo kot vladanje, ki je upravičeno v temeljnem ethosu družbe.« Drucker 1965, 32.

<sup>9</sup> Drucker 1965, 60. O korporaciji velikega tipa [*large scale corporation*] govori Drucker v svoji knjigi *Concept of the Corporation*. V naslednjem delu, *The New Society* (glej obrazložitev na začetku drugega poglavja: *The Enterprise in Modern Society*, Drucker 2003, 27 in dalje), nadomesti izraz korporacija s širšim – podjetje (*enterprise*, pravzaprav *large enterprise*). »Pojem korporacije,« piše tu, »je razumljiv le v Združenih državah,« ne povsem zadovoljiv izraz »industrijsko podjetje«, ki ga tu tudi prevzame, pa je »kljub njegovim pomanjkljivostim« pač »najboljši izraz, ki ga imamo na razpolago« (ibid.). Za podjetje, ki zanima Druckerja, je, denimo, značilno, da deluje avtonomno glede na državo oziroma njen politični sistem, ravno tako pa ga ne upravljajo delničarji: spričo njegove velikosti in nepreglednosti poslov (Druckerja zanima podjetje izključno kot organizacija posla velikega tipa, *Big bussiness* – izraz, ki ga sicer zavrača spričo negativnega čustvenega prizvoka) pa sta lastništvo in uprava ločena – prim. terminološko

zentativna moč«. <sup>10</sup> Tu pa trčimo ob paradoks: industrijska družba je obenem naloga, ki še ni končana, a je hkrati že tu (korporacija, ki reprezentira obstoječo družbo in organizira obstoječo realnost, to je *industrijski sistem*).

V naslednji knjigi – *The Concept of the Corporation* – se Drucker nameeni opisati to družbeno institucijo, in pravzaprav je tudi večina njegovega pisanja potlej posvečena managementu oziroma vodstvu korporativne organizacije, tej odločilni družbeni moči nove dobe. Pomen, ki ga sam kasneje daje svoji knjigi, je v tem, da je korporacijo prepoznal kot tudi *družbeno*, ne več izključno ekonomsko institucijo. Najprej to pomeni, da v korporaciji ameriška družba uzre samo sebe, kakršna v resnici je. V uvodnih besedah k svoji knjigi *The Concept of the Corporation* Drucker piše takole:

Kar iščemo v analizi današnje ameriške družbe, je torej institucija, ki postavlja normo načinu življenja ter obliki življenja naših državljanov; ki vodi, oblikuje in usmerja; ki nam določa vidik naše lastne družbe; okoli katere se kristalizirajo naši družbeni problemi in h kateri se oziramo po njihovih rešitvah. Z drugimi besedami – kar je bistveno za neko družbo, ni statična množica, pač pa dinamičen element; ne *mnoštvo* dejstev, ampak *simbol*, skozi katerega so dejstva organizirana v družbeni vzorec; ne, z drugimi besedami, tisto povprečno, pač pa tisto *reprezentativno*. In to je, v naši družbi, danes velika korporacija. <sup>11</sup>

Kot rečeno, to dinamično, simbolno ter reprezentativno institucijo Drucker odkrije v tipu *organizacije* poslovanja (*Big Business*) v *industrijski realnosti*. V času omenjenega pisanja in že pred njim, se pravi, med drugo svetovno vojno in že pred njo, nam zagotavlja Drucker, je to vlogo *samoumevno* imela velika korporacija tipa General Motors. S tem pa je korporacija določena kot odločilna poenotujoča in organizacijska moč, ki nepreglednemu množstvu elementov vtisne pečat enotnosti, ki ga potrebuje vsaka »družba«. Korporacija je torej ključ za analizo tega, kakšna *naj bo* industrijska družba, hkrati pa tudi znak njene že-prisotnosti. <sup>12</sup>

---

opombo v Drucker 1965, 17 in Drucker 2003, 27–28. V skladu z Druckerjevo opombo bosta za nas korporacija in podjetje zamenljiva izraza, uporabljali pa ju bomo vseeno tako, kot se pojavljata v njegovih posameznih delih.

<sup>10</sup> Drucker 1965, str. 60. Ali pa je management tudi *legitimna* moč?

<sup>11</sup> Drucker 1964, 19 (poudarki A. R.).

<sup>12</sup> V še bolj neposredni metaforiki se opis vloge korporacije oziroma podjetja ponovi v knjigi o *Novi družbi*.

Čeprav tu korporacija *reprezentira* neko določeno družbo, pa je sama *do* te družbe v *na videz* problematičnem razmerju. Pri vsaki obravnavi velikega podjetja (oziroma korporacije) je namreč treba upoštevati strogo ločenost njegovih ciljev od družbenih. Najprej ga je treba obravnavati kot avtonomno institucijo, saj »ne črpa svoje moči iz motivov, namenov ali pravic njenih lastnikov, kdorkoli ti že so. Ne črpa svoje strukture, ciljev in namenov iz politične ali legalne organizacije družbe. Ima svojo lastno 'naravo' in sledi zakonom svoje lastne biti.«<sup>13</sup> Po drugi strani pa »tudi družba mora biti organizirana tako, da bo podjetje delovalo. A kolikor bi bilo treba temeljne zahteve podjetja zanikati za skupni blagor, bi družba postala *razcepljena zoper sebe*.«<sup>14</sup> Odnos med družbo in podjetjem je torej problematičen: čeprav je podjetje ne nazadnje »organ družbe – ne pa tudi Države«,<sup>15</sup> ima najprej svoje lastne interese in jih *ne sme* prilagajati družbi.

Povzemimo: Drucker se, zaskrbljen nad usodo družbe, v kateri živi, nameni spisati njeno analizo, v ta namen pa mora najprej utemeljiti pojem družbe. Temu se v isti sapi odpove in svoje ambicije usmeri v njeno *delovanje*. Pri tem je seveda njegova poglobljena skrb namenjena delovanju neke posebne družbe, ki jo imenuje industrijska. Vendarle ga njegova zaskrbljenost za to družbo pripravi do tega, da se obenem odpove trditvam lastne teorije družbe in določi mesto, od koder je njeno realnost vendarle moč uzreti. A ta družba je zaznamovana z neko dvojnostjo, ki smo jo najprej opazili kot obenem njeno prisotnost v sedanjem času (oziroma času nastanka omenjenih tekstov) in času neke napovedujoče se prihodnosti. Sedanjost zaznamuje neka industrijska fizična realnost, prihodnost bo odgovor nanjo v obliki svobodne in delujoče industrijske družbe. Ta odgovor pa ravno že obstaja v Druckerjevi sedanjosti, kolikor sprejmemo njegov uvid. Slednjič je industrijska družba podvojena na sebe samo in svojo reprezentacijo, ki jo zastopa podjetje velikega tipa (oziroma način njegove organizacije). V sedanjosti gledamo *reprezentacijo* ali *zrcalno podobo* družbe, ki je šele v prihodu. A tudi to ni čisto res: ta družba je še kako tu, saj mora paziti, da ne pride v nasprotje s samo seboj; (industrijska) družba in njena podoba (podjetje) sta za Druckerja očitno eno in isto, a vendar mora prva paziti, da se ne izneveri sama sebi v lastnem odsevu. Četudi s pomočjo te podobe/odseva naš pisec opisuje realnost industrijske družbe, pa hkrati ta podoba/odsev narekuje svoji

<sup>13</sup> Drucker 2003, 36.

<sup>14</sup> Ibid., 37.

<sup>15</sup> Ibid.

realnosti, kakšna naj bo, da ne bo prišla z njo navzkriž!? Vrsta (navideznih?) dvojnosti se nazadnje ustavi ravno v tej zadnji, ki jo bomo analizirali v nadaljevanju: dvojnosti *družbe* in *njene reprezentacije*.

Problem, ki zaznamuje Druckerjevo pisanje o veliki korporaciji (Drucker 1965) oziroma velikem industrijskem podjetju (Drucker 2003), je problem *harmonije*.<sup>16</sup> Natančneje, če so interesi podjetja kot celote prvenstveno *ekonomski*, potem gre Druckerju za to, da pokaže, da kot taki niso v konfliktu z interesi družbe. Interes družbe pa je, tako bi lahko sklepali iz doslej povedanega, predvsem integracija posameznika ter dodelitev statusa in funkcije. A v industrijski družbi, kot smo se o njej poučili pri Druckerju, bo za to avtomatično poskrbela njena reprezentativna institucija:

Zahteve po ekonomskem nastopanju, ki jih družba postavlja podjetju, so identične zahtevi podjetja po njegovem interesu zase: izogibanjem izgubi – to je, operiranjem z zadostnim presežkom nad tekočimi stroški, ki lahko krije bodoča tveganja. **Nobenega konflikta ni med družbenim namenom in zainteresiranostjo podjetja za lastno preživetje.** Oba sta **v harmoniji**; oba sta zavezana istemu principu; oba sta v enem in istem času krojena po isti meri.<sup>17</sup>

Vsekakor trditev, ki obljublja velike odgovore. Dovolj je, pravi Drucker, da rešimo probleme v samem podjetju, in rešeni bodo problemi družbe, ki jo podjetje reprezentira. Tu pa bo morala ključno vlogo imeti neka točka, ki posreduje med podjetjem in družbo – oziroma med dvema realnostima, če naj podjetje ohrani svojo avtonomijo. Za to bo zdaj treba zapustiti napovedi globalnih družbenih sprememb in pogledati v samo notranjost institucije, ki te spremembe določa. Drucker se spusti v »anatomijo«<sup>18</sup> podjetja – saj so vsi elementi, ki jih potrebujemo, da bi opisali neko družbo, že kar na samem delovnem mestu.

<sup>16</sup> Prim. Drucker 1964, 26 in 167.

<sup>17</sup> Drucker 2003, 63. Drucker povzema ugotovitve druge knjige trilogije, to je svojih raziskav o General Motorsu. Ta je razpadla na nekako tri dele, kjer obravnava: najprej korporacijo glede na sebe samo (v njeni avtonomnosti); korporacijo kot družbeno institucijo, kateri družba postavlja lastne zahteve; ter odnos namenov korporacije kot avtonomnega telesa in potreb njene družbe (prim. Drucker 1964, 24–25). Tako družbo kot korporacijo vodi po Druckerju skrb za lastni obstoj, zaradi česar bo njun odnos vselej opisoval s stališča, ki mora postati rezultat: harmonije in ne konflikta obeh. V prvi razdelek sodi tudi potreba po »objektivni meri«, ob kateri bo korporacija lahko preizkušala svojo lastno uspešnost. To pa v obdobju velikih korporacij ne bo več ne trg ne konkurenca. Korporacija v interesu preživetja torej išče teren za oblikovanje svojih lastnih uslužbencev in predvsem vodij, kolikor njen obstoj tudi časovno presega obdobje posamičnih, če še tako karizmatičnih voditeljev (prim. *ibid.*, 44–45 oziroma naslov »The Yardstick«).

ORGANIZACIJA IN POSAMEZNIK  
V »INDUSTRIJSKI DRUŽBI«

V Uvodu knjige *The New Society*, ki ima epohalen naslov – *Industrijska svetovna revolucija*, Drucker povzema ustroj podjetja in ga opiše kot obrat množične proizvodnje, ki ga vodijo profesionalci – nelastniki.<sup>18</sup> Edina novost pa ni v prenosu upravljanja z lastnikov na nove profesionalce, pač pa v novem načinu produkcije, ki ga uvede Henry Ford s tekočim trakom. Po Druckerju še sam Ford pravzaprav ni razumel, kaj je odkril. Novost njegovega izuma namreč ni v uvedbi novih tehnologij, pač pa v novem načinu organiziranja: »načelo množične proizvodnje ni niti omejeno na proizvajanje, temveč je splošno načelo za organiziranje skupnega dela ljudi.«<sup>19</sup> Ali drugače: nova, industrijska organizacija je nekakšna nova tehnologija, ki pa kot organizacija ljudi ni omejena na produkcijo tovarniških izdelkov, pač pa je odločilna tudi za produkcijo, ki bi jo lahko razumeli kar kot produkcijo ljudi oziroma njihovih medsebojnih odnosov.

O tej novosti organizacije je dalje povedano, da je njen najbolj vidni rezultat »ločitev delavca od produkta in sredstev produkcije.«<sup>20</sup> Pri tem pa gre pravzaprav za ločitev delavca od organizacije same, saj je produkt v množični proizvodnji zdaj »kolektiven«, delavec »ne producira več...; on dela«, oziroma: »Organizacija in ne individuuum je tista, ki je produktivna v industrijskem sistemu.«<sup>21</sup> Posledica je za Druckerja dvojna. Najprej ločitev posameznika in organizacije prinese nič manj kot razpad tradicionalnih družbenih skupnosti, vsaj kolikor te niso več sposobne po-

<sup>18</sup> Za razliko od tovarne pod nadzorom privatnih lastnikov, zdaj, če ponovimo, velja, da je »reprezentativna, odločilna industrijska enota veliki obrat množične proizvodnje, ki ga vodijo profesionalci brez lastniškega deleža, ki zaposluje na tisoče ljudi in je v celoti organiziran na popolnoma drugačnih tehnoloških, družbenih in ekonomskih načelih.« (Drucker 2003, 2.)

<sup>19</sup> Ibid., 2–3. Dalje: beseda »industrijska« je tako sedaj spet zadobila pomen, ki naj bi ga imela prvotno: ne nanaša se več na le proizvodnjo, pač pa gre za »vsako organizacijo človeškega dela«, in samo tako je Fordova inovacija tudi tehnološka. Tudi: »Načelo množične proizvodnje ni mehanično načelo. [...] To je *družbeno* načelo – načelo človeške organizacije.« (Ibid., 5.) Industrijska revolucija ni le tehnološka, kot je to menda držalo v 19. stoletju, pač pa (tudi) *družbena* revolucija. To pa je toliko, kolikor organizacija v industrijskem proizvodnem obratu ni omejena na obrat sam, pač pa kar na vsako organiziranje, to je na vse *družbene institucije*. Zaradi tega lahko razumemo tudi interes Druckerjevih pisanj mnogo mlajšega datuma, ki je posvečen neprofitnim organizacijam.

<sup>20</sup> Drucker 2003, 5.

<sup>21</sup> Ibid., 5–6.

samezniku omogočiti preživetja. Dalje pa poteka ločitev delavca in organizacije znotraj same produkcije, kolikor spričo nove specializacije posamezni delavec ne prepozna več svoje vloge v nastanku končnega produkta organizacije.

Industrijska revolucija, kot jo prepoznava Drucker v 20. stoletju – in ločuje od industrijskih revolucij prejšnjih obdobj – je torej revolucionarna na dva načina. Najprej gre za totalno spremembo produkcijskega načina, ki jo uvede Ford z vpeljavo nove tehnologije oziroma novega načina organiziranja (delovnega procesa). A hkrati gre tudi za družbeno revolucijo, ki kot odločilno družbeno moč ob politično – državno – oblast postavi podjetje velikega tipa kot avtonomno institucijo in s tem model za vse družbene institucije.

Drucker pri obravnavi podjetja kot avtonomne institucije najprej poudari njegov fizični vidik, to je njegovo velikost:

Industrijsko podjetje nujno predstavlja ogromno koncentracijo moči, kapitalnih investicij in ljudi. [...]

Velikost podjetja in sindikatov postavi problem družbene kontrole, kakršnega doslej še ni bilo[...] Novi problem je zdaj problem vstopa v industrijo za posameznika ali mala in nova podjetja, prej kot problem visokih cen in nizkih stroškov produkcije.<sup>22</sup>

Stabilnost in obstoj podjetij postaneta poglavitna skrb družbe same, kolikor je vstop v organizacijo podjetja posamezniku nujni pogoj za dostop do sredstev za preživetje. A kolikor je posameznik v industrijski realnosti že »izkoreninjen« iz tradicionalnih skupnosti, o družbi zunaj organizacije ni več mogoče govoriti. Natančneje: »pred-industrijska« družba ni več sposobna zagotoviti integracije posameznika, saj ta svoj za preživetje potrebni čas preživlja v novi, »industrijski« organizaciji. Z inovacijo Henryja Forda je ta – tako Drucker – postala edino mesto, kjer so možne nove »družbene vezi«, kjer je torej mogoče zgraditi »industrijsko družbo«. Od tod tudi poudarek na družbeni, ne več izključno ekonomski naravi korporacije oziroma podjetja. Novi odnosi, ki se bodo gradili v industrijski organizaciji, bodo bistveni za to, kar Drucker imenuje »industrijska družba«:

Podjetje mora imeti menedžment, katerega odgovornost je usmerjena v podjetje bolj kot v katero od skupin: lastnikov, delavcev ali potrošnikov [...] Organizacija menedžmenta, njegovo pravilno funkcioniranje, izbor, razvoj in urjenje pravilno kvalificiranih vršilcev (»executives«) ter kod in ethos menedžmenta so postali glavni problemi, v katerih ima družba ravno tolikšen interes kot podjetje samo.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Ibid., 39.

<sup>23</sup> Ibid., 40.

»Fizični aspekt« podjetja oziroma njegova velikost torej postavi, po Druckerjevih izvajanjih, management za »odločilno moč« Nove družbe. V skladu s »teorijo« delujoče oziroma funkcionalne družbe, ki smo jo povzeli v prejšnjem poglavju, bi moral biti ta, kolikor bi bila njegova »odločilna moč« tudi »legitimna«, utemeljen na »temeljnem ethosu družbe«. V »industrijski družbi« pa je položaj očitno obrnjen, saj tu družba, da bi se izognila svojemu »razcepu« in razpadu, išče *lastno* legitimnost v ethosu svoje odločilne moči. Ker torej management še ni postal legitimna družbena moč, je naloga družbe, da se preoblikuje tako, da management bo njena legitimna moč.

Drucker trdi, da med avtonomijo industrijskega podjetja in zahtevami, ki mu jih postavlja družba, ni konflikta. Za to sovpadanje njunih interesov jamči manager, kolikor ne zastopa kake od posebnih skupin, povezanih s podjetjem: lastnikov, delavcev, potrošnikov, pač pa ekonomske interese podjetja kot celote. Manager torej zastopa industrijsko podjetje kot avtonomno institucijo. Hkrati pa s svojim družbenim položajem oblikuje temeljne vrednote same družbe – oziroma, izpolnjuje tudi družbeno (*social*, kar bi nemara morali brati tudi kot *socialno*) vlogo. O le-tej pa se ne nazadnje poučimo tako, da pogledamo naravnost v zrcalo Druckerjeve »industrijske družbe«, se pravi, v podjetje kot mesto nastajanja novih družbenih vezi. Osnovno celico podjetja kot nekakšne družbe v malem sestavljajo odnosi znotraj produkcijskega obrata.

»Odkritje« družbe znotraj podjetja je za čas, v katerem je Drucker opisoval svoja spoznanja, razmeroma novo in sodi v trenutek neposredno po izdaji druge knjige njegove »trilogije«, *The Concept of the Corporation*. V korporaciji General Motors, ki je predmet omenjene knjige, so leta 1949 svojim zaposlenim za nalogo dali pisati prosti spis s sugestivnim naslovom *My Job and Why I Like It*. V tej in nekaterih drugih raziskavah družbenega življenja med uslužbenci znotraj korporacije, piše Drucker, kar mrgoli pričevanj, da je skupnost produkcijskega obrata [*plant community*] »resnična skupnost, (...) ki se prikazuje članu podjetja kot reprezentativna in odločilna za izpolnitev njegovih družbenih prizadevanj in prepričanj«. <sup>24</sup> Skupnosti, ki se tako velikemu številu delavcev po različnih deželah prikazujejo v terminih Druckerjeve »teorije družbe«, pa očitno ne naredijo le vezi med delavci samimi. Potrebna je identifikacija z nekim členom, ki ne prihaja iz vrst delavcev – saj, kot smo prebrali, ti ne vidijo resničnega dejavnika produkcije, katerega del so, namreč organizacije. Zato »za pravilno delovanje industrijskega podjetja *morajo* njego-

<sup>24</sup> Ibid., 49.

vi člani, vse do poslednjega pometalca in samokolničarja, *imeti 'menedžerski odnos'* do svojega lastnega dela in do podjetja; *morajo* ga uzreti kot svojega lastnega in sebe same predvsem kot *'državljane'*, ne več kot *'subjekte'*.<sup>25</sup> Nova besedna zveza naj torej nakaže rešitev problema harmonije med industrijsko družbo in njeno avtonomno, reprezentativno institucijo.

Tu zahteva Drucker nekakšno nadaljevanje oziroma dopolnitev metod znanstvenega managementa, ki so se s problemom povečanja učinka opravil zaposlenih v kar najkrajšem možnem času spopadle že desetletja poprej.<sup>26</sup> Te metode danes poznamo pod imenom njenega predstavnika, Fredericka W. Taylorja, kot taylorizem. Drucker tem postopkom v svojem delu o *Novi družbi* očita, da spregleda oziroma izniči delavčev odnos kot *dejavnik v produkciji*, in ugotavlja: »Pravzaprav tiči, kot bomo videli, velika priložnost za povečanje učinkovitosti in odstranitev resničnih ovir delavčevemu zadovoljstvu v prilagoditvi metod znanstvenega menedžmenta, kjerkoli te ovirajo razvoj 'menedžerskega odnosa'.«<sup>27</sup>

Slednjič pridemo do nekakšne definicije tega koncepta: »ta odnos, ki osredišči celoto v delo nekoga, je odnos *'vladarja'* prej kot *'dejavnika'* samega – to je *'menedžerski odnos'*.«<sup>28</sup> Ta dopolnitev metod znanstvenega managementa je v času njihove aktualnosti za našega pisca očitno pomembna. Če namreč omenjene metode lahko vidimo kot nekakšen frustrirajoč nadzor inženirja, ki stoji ob delavcu s štoparico v roki, da bi izmeril njegovo maksimalno učinkovitost, pa ima Drucker v mislih tudi celo vrsto opravil, ki zahtevajo vse manj ročnih spretnosti in vse več »socialnih in intelektualnih veščin.«<sup>29</sup> Pri teh pa se ne nazadnje tudi od nove-

<sup>25</sup> Ibid. (poudarki A. R.).

<sup>26</sup> Delo Fredericka W. Taylorja *The Principles of Scientific Management* je dostopno na spletu: <http://melbecon.unimelb.edu.au/het/taylor/sciman.htm>. Uporabljamo tudi Marković 2006, zlasti poglavje »O Taylorjevi metodi«.

<sup>27</sup> Drucker 2003, 160.

<sup>28</sup> Ibid., 162 (poudarki A. R.).

<sup>29</sup> Kot bistveno novost družbe množične proizvodnje Drucker opisuje pojav *novega srednjega razreda* (prim. Drucker 2003, 41 in Drucker 1964). Če je, kot se za primer Drucker večkrat vrne v preteklost, stari rokodelc (*craftsman*) imel določeno mero nadzora nad procesom nastajanja končnega izdelka in je za svoje delo potreboval določeno veščino (*skill*), pa v industrijski družbi ta veščina izginja. Po Fordovi organizaciji dela, kjer so posamezna opravila vse bolj razdrobljena in specializirana, nastopi množica *ne-kvalificiranih* delavcev (*unskilled workers*). Temu sledi ugotovitev o pojavu tretje stranke v starem odnosu delavec – kapitalist (ki sicer njun odnos bistveno spremeni ali kar odpravi): novega industrijskega srednjega razreda.

»Srednji razred« torej opredeljuje ta premik znotraj samega dela, »nov premik od ne-kvalificiranega h kvalificiranemu delu« (ibid., 42). Dalje: »Nekvalificirani delavec je



ga delavca (*knowledge worker*) pričakuje, da štoparico v rokah drži kar on sam – da privzame do svojega dela odnos managementa, in se uzre kot kolesček v *celotnem* mehanizmu, to je, ne več kot dejavnik procesa. Preko mesta, ki ga zastopa management, je domnevno možno in hkrati *nujno* odpraviti vrzel, ki v novi industriji ločuje, v Druckerjevih terminih, posameznika (delavca, del) in družbo (organizacijo, celoto).

Skupnost v produkcijskem obratu je najprej in predvsem del podjetja, ki v svojem delovanju zasleduje »zakone svoje lastne biti« in je posameznik kot njen element s stališča podjetja uzrt predvsem kot »človeški vir«. A ker je hkrati tudi mesto oblikovanja industrijske družbe, je znotraj skupnosti mogoče govoriti o skrivnostnem odnosu med dvema vidikoma obrata:

Noben družbeni red znotraj skupnosti v proizvodnem obratu ne more funkcionirati in preživeti, kolikor njegove zahteve niso skladne z zahtevami podjetja do svojih človeških virov. Zares, družbeni red v skupnosti proizvodnega obrata mora prispevati k najučinkovitejšemu izkoriščanju človeških virov podjetja – in *vice versa*.<sup>30</sup>

Težava je v tem, da tako imenovani »managerski odnos« ureja Novo družbo po kriterijih, ki jih določajo »zakoni biti« podjetja samega. V čem je potem ta »in *vice versa*«? Razen v retorični figuri, ga ne srečamo, interesi podjetja pa se kažejo celo kot anti-socialni. Realnost družbe in real-

---

dejansko inženirska nepopolnost, kolikor nekvalificirano delo – vsaj v teoriji – vedno lahko bolje, hitreje in ceneje opravljajo stroji. A bolj, ko stroji nadomeščajo nevesčega človeka, bolj so potrebni ljudje, ki oblikujejo te stroje.« (Ibid., 43.) Delo potemtakem v veliki organizaciji, kakršna je industrijsko podjetje, še zdaleč ne zahteva več izključno monotonih minimalnih gibov za tekočim trakom, pač pa zahteva nove veščine: »Nove veščine niso manualne [...], pač pa v temelju intelektualne veščine.« (Ibid., poudarki A. R.) Njihovi nosilci postanejo ključnega pomena v zgodbi o *middle-class society*, v kateri naj bi razredi v klasičnem pomenu izginili (*class-less society*). Ravno tako Drucker retrospektivno (v kasnejšem epilogu dela o *Konceptu korporacije*) ugotavlja, da se mu je pri zgodnjem pisanju izmaknil neki nov razred zaposlenih: na-pol managerjev in na-pol lastnikov, ki jih opiše kasneje izumljeni izraz »*knowledge worker*«: »Zdaj vemo, da obstajajo v industrijski družbi tri skupine: 'delavci', [...] 'managerji' in, tretjič, ogromna in rastoča skupina zaposlenih profesionalcev, ki delajo s svojim znanjem [*knowledge*] in ne več z rokami – inženirji in knjigovodje, znanstveniki in trgovci, tržni raziskovalci in načrtovalci proizvodnje.« (Drucker 1965, 241.) Pri izrazu *knowledge* gre za delitev med manualnim in nemanualnim delom, vendar je za Druckerja širitev nove kategorije dela – *knowledge work* – ena pomembnejših, če ne celo ključna razsežnost novega koncepta organizacije ter – kot posledica – družbene ureditve. (Več o tem v prispevku Andreja Markovića v pričujočem zborniku.) Managerirati te nove delavce postane pglavitna naloga managerjev in Druckerjevih pisani, saj je to novo, abstraktno delo treba ravno tako usmerjati v smeri celote, vendar z bolj učinkovitimi metodami.

<sup>30</sup> Ibid., 157.

nost podjetja v njegovi avtonomiji ostaneta, četudi znotraj podjetja samega, ločeni.

Problem?

Ne – pač pa rešitev!

Zahteve podjetja do skupnosti proizvodnega obrata in zahteve družbe ter posameznika so v harmoniji. Podjetje mora zahtevati, da posameznik nase vzame menedžerski odnos do svojega opravila (job), svojega dela in svojega produkta; a to je isto kot zahteva družbe po posameznikovi odgovorni udeležbi v njegovem državljanstvu.<sup>31</sup>

Slednjič je »posameznik« tisti, ki premosti vse prepade med podjetjem in skupnostjo, med ekonomijo in družbo, združi svojo »dejavnost« z vidikom *vladarja (ruler)* in se začne v podjetju vesti kot odgovoren »industrijski« državljan. Taka dopolnitev taylorizma pa ni primerna le za delavca, ki za tekočim trakom izvaja svoje monotone gibe in ne vidi družbene koristi produkta, ki ga ti gibi pomagajo izdelati. Celota, ki jo zastopa management, se namesto v obliki končnega produkta zlahka pokaže v obliki idej, ciljev ali misije, h katerim podjetje domnevno teži – *onkraj* morebitnih pohlepnih interesov posameznih lastnikov. Manager sam ne sme zastopati posamičnega interesa znotraj podjetja, pač pa naj operira z objektivno vednostjo o *celoti*. »Ta 'celota' ne obstaja v samih posameznikovih operacijah. Je strogo abstraktna reč,« pripomne Drucker.<sup>32</sup> A kje je v tej zgodbi manager? Če si zamislimo managerja kot *del* podjetja, bi mu lahko očitali zgolj sledenje nekim *delnim* interesom *znotraj* le-tega. A manager je te interese, kot zgolj *delni* vidik podjetja, moral zapustiti, da bi se povzpел na stališče *celote*. Njegovo delovanje mora biti brez lastnih interesov in neosebno. Managerja bi tako lahko ugledali obenem *znotraj* in *zunaj* podjetja.

Poleg tega pa se moramo vprašati: o *kateri* celoti je tu sploh govor? Manager ima očitno v podjetju vlogo tvorca družbene vezi, ki posamičnim atomiziranim posameznikom zastopa organizacijo kot resnico njihovih dejavnosti, kot kolektiv, v katerem naj se prepoznajo. A manager mora zastopati podjetje v njegovi avtonomiji. Na drugi strani podjetje sledi izključno svojim lastnim zakonom in je v tem pomenu *anti-socialno*. Pa je kljub temu obenem uzrto tudi kot družbena institucija. Če sta to dva možna vidika podjetja, katerega potemtakem tu zastopa manager?

<sup>31</sup> Ibid., poudarek je Druckerjev. Podobna argumentacija sledi: »Problem podjetja kot družbene institucije je radikalno drugačen od problemov podjetja kot ekonomske ali politične institucije. Na družbenem področju ni konflikta. Nasprotno, objektivne potrebe in razlogi podjetja, člana in družbe so v *harmoniji*.« (Ibid., 164, poudarki A. R.)

<sup>32</sup> Ibid., 158.

Kateri vidik podjetja se skriva za trditvijo, da manager nosi odgovornost predvsem podjetju kot *celoti*? Vse bolj je namreč videti, da je managerski odnos le drugo ime za izročitev družbe v roke »vladavini« (*rulership*) – ekonomije.

#### MANAGER KOT VODJA

Videli smo, da se Drucker v nekem določenem obdobju svojega pisanja sooča s problemi družbe, v kateri živi, in njih rešitve sam išče v prihajajoči industrijski družbi. Njen prototip, če ne kar njo samo, smo v omenjenem pisanju srečali v velikem industrijskem podjetju oziroma ustrezni organizaciji podjetja, ki jo je v produkcijo uvedel Ford. V tej organizaciji smo z Druckerjem srečali management kot neko izredno pomembno mesto znotraj organizacije. In tu bi se verjetno morali vprašati, kaj – kdo – pravzaprav je manager? A če sledimo problemom, ki tega velikega pisca o managementu okupirajo predvsem v obdobju pred knjigo *The Practice of Management* (1954), bi bilo bolje vprašati nekako takole: kakšna je vloga managerja v (povojnem ameriškem) industrijskem podjetju kot družbeni instituciji? Sledeč Druckerjevim postavitvam, pa to vprašanje lahko postavimo tudi tako: kakšna je vloga managerja v industrijski družbi, kot jo razume Peter F. Drucker?

V knjigi z naslovom *Koncept korporacije* (1946) Drucker zelo pogosto uporablja besedo vodja (*leader*) povsod, kjer je govor o vlogi managementa znotraj korporacije. A pravzaprav je beseda vodja najpogosteje uporabljena v povezavi z oddelčnim managerjem (*divisional manager*), ki je šele odgovoren *osrednjemu managementu* (*central management*). Tu Drucker ugotavlja, da je organiziranost velikega tipa korporacije nujno razdrobljena na množico oddelkov, vsakdanje odločitve, pomembne pri vodenju posla, pa temu ustrezno ne nastajajo v osrednjem organu, pač pa padejo na množico lokalnih vodij. A v vsakem primeru tu pojem »vodje« ne opredeljuje neke tehnične funkcije v korporaciji kot celoti, pač pa »vodja« nastopa vselej v odnosu do organizacije, četudi zgolj posamezne enote korporacije. Vodja ima potemtakem nekakšno družbeno vlogo. Skupno mestom, kjer Drucker piše o funkciji vodenja, je, da za vodenje ni potreben talent – ni rojenih vodij. Nevarnost velikih, karizmatičnih osebnosti v vodstvu korporacije je znana starim monarhijam: posel propade, ko tak vodja odide (umre); poleg tega pomanjkanje priložnosti za prevzem funkcije vodja povzroča rivalstvo.<sup>33</sup> Nujno je, da je vodjo mogoče

<sup>33</sup> Prim. Drucker 1964 [1946], 35.

izdelati, da lahko to postane vsakdo – in pri tem je dobrodošla kakršnakoli karakterna posebnost, samosvojost itd. spričo nepredvidljivosti tržnih razmer oziroma gibanja korporacije.

Kar smo zgoraj, ob branju sklepa in tudi sistematičnega povzetka Druckerjeve trilogije o Novi družbi prebrali v izrazu »*managerski odnos*«, torej določena družbena funkcija managerja znotraj velikega podjetja, tu zlahka razberemo v opisu funkcije vodje. Delavca je, piše opazovalec povojnega General Motorsa, treba »vključiti v načrtovanje opravila, ki ga sam opravlja«. Pri tem pa je treba paziti, da »delavec ne bo mogel in želel načrtovati več kot le podrobnosti svojega opravila«, kljub temu pa »bo zmožen videti svoje opravilo z managerskega gledišča«. <sup>34</sup> Problem delavca je bil tedaj ta, da je njegovo drobno opravilo bilo le kamenček v mozaiku celotnega delovnega procesa, potrebnega za izdelavo končnega produkta, oziroma droben delček celote, ki jo vidimo šele z vidika managementa. Manager za delavca igra vlogo vodje, in sicer z mesta, s katerega je edino mogoče uzreti njegovo vlogo v organizaciji in ji podeliti neki smisel. Vodja torej pomeni neko točko identifikacije, ki organizacijo združi v doseganju zastavljenih ciljev.

Pri *identifikaciji* z glediščem managerja Drucker opiše neki odnos, ki ga je v povezanih množičnih človeških tvorbah opisala tudi psihoanaliza. Sigmund Freud <sup>35</sup> je, na primer, izpostavil dve vezi znotraj človeških množic, med katerimi pred vzajemno povezavo njenih članov izpostavi prednost odnosa (posameznika) do *vodje*. Oziroma: vez, ki vzdržuje enotnost neke množice, je posledica razdelitve znotraj jaza, ki postavi *objekt* (vodjo) na mesto *ideala jaza*. Pri takem skupnem branju <sup>36</sup> se Druckerjeva *zahteva* po »managerskem odnosu« kaže kot zahteva po postavitvi managerja na mesto *ideala jaza*. Ali drugače: managerski vidik *mora* postati vidik, iz katerega vidi delavec svoje opravilo, *kot da ga gleda manager*. <sup>37</sup>

<sup>34</sup> Drucker 1964 [1946], 164.

<sup>35</sup> Freud 1981.

<sup>36</sup> Omenjeni Freudov tekst navadno velja za preroško analizo fašizma; Theodorju Adornu (1981), denimo, rabi za izhodišče za opis fašističnega značaja oziroma v identifikacije s tem, kar Adorno imenuje avtoritarna osebnost. Drucker se je v času pred drugo svetovno vojno, med njo in nekoliko manj po njej večkrat spustil v razlago »hitlerizma«; v nadaljevanju sicer ne sledimo temu vprašanju, pa vendar: ali bi bilo mogoče razumeti Druckerjevo razčiščenje s fašizmom med drugo svetovno vojno kot poizkusa vzpostavljanja distance med le-tem in tedanjim objektom njegovega preučevanja, to je, veliko ameriško korporacijo, vključno z njenimi korporativnimi *managerji*?

<sup>37</sup> »Točka ideala jaza je tista točka, iz katere se bo subjekt videl, *kot da ga gleda nekdo drug*,« kot je rečeno ob neki natančni obravnavi omenjene Freudove teorije (Lacan 1996, 251), in dalje: »...točka, s katere me Drugi vidi v obliki, v kateri mi ugaja, da me vidi« (ibid). Sicer pa obstaja med Druckerjevim pisanjem in Freudovo teorijo tudi zgovorna

Vendar pa to ne pomeni, da Drucker uveljavlja nekakšen kult osebnosti znotraj organizacije – ravno nasprotno. Pri menedžerju se poudarja odsotnost vsakršnega osebnega interesa pri vodenju, spričo nevarnosti vladavine karizmatičnih in nenadomestljivih posameznikov. Zato pri »menedžerskem odnosu« ne gre več ali ne gre samo za menedžerja osebno, pač pa ravno za tisto »abstraktno reč«, ki si jo lasti manager: *celoto* oziroma *vednost o celoti*. Pri tej gre za nekakšno izmuzljivo, nedoločljivo vednost, saj je ni mogoče izpeljati, kot smo videli, ne iz notranjosti ne iz zunanosti podjetja. Bistvo ali merilo te vednosti pa je zopet neka zunanja, *objektivna mera*, postavljena *delovanju* podjetja.

Freuda v omenjenem tekstu vodi začetno opažanje, da se v množici izgubi vsaka individualnost; videti je, kot da jo je nadomestila neka kolektivna duša ali kot da je individualni jaz odstopil mesto nekemu množičnemu jazu. A kar bo za nas pomembnejše, tako opisana množica<sup>38</sup> dobi svojo enotnost preko odnosa vsakega posameznega individua z nečim, kar je postavljeno na mesto ideala jaza – se pravi, na mesto *vodje*. Druckerjev opis identifikacije delavca z glediščem managerja ima ravno tako jasno tendenco: opisati (v tem primeru) *korporativno* organizacijo kot *enoten kolektiv*, v katerem ni več prostora za notranji konflikt, le še za različne predloge in rešitve – različne načine tega, kar se imenuje doseganje ciljev. Enotnost kolektiva vzpostavlja ravno *vodje*, ki postanejo za celoto še posebno pomembni. Tako pomembni, da naloga producirati vodje lahko celo zasenči prvotni korporativni cilj, namreč poslovanje z dobičkom: »S končnega vidika, [korporacijska] zmožnost proizvajati vodje je pomembnejša kot njena zmožnost proizvajati učinkovito in poceni.«<sup>39</sup> Produkcija vodij zagotavlja ohranitev enotnosti, ta pa je potrebna za *integra-*

---

razlika; medtem ko prvi analizira neki opažen in opisan pojav, ki ga delno pojasnuje omenjeni odnos do vodje, pa Drucker *zahteva* nek poseben odnos, da bi neko danost Nove družbe, ki bo delovala in bo svobodna, šele *ustvaril*. Delavec, je pisal Drucker, *mora...*, da bo lahko občutil zadovoljstvo v organizaciji, ki bo tako učinkoviteje delovala ter bo vrh vsega še svobodna. Kar v tej primerjavi Druckerju »manjka«, je tisto, iz česar psihoanaliza pri razlagi te vezi posameznika do vodje izhaja: ljubezen. Od katere, piše Freud, »ne odcepljamo tistega, kar ima tudi sicer delež v besedi ljubezen, po eni plati samoljublja, po drugi ljubezen staršev in otrok, prijateljstva in splošnega človekoljubja, tudi ne predanosti konkretnim predmetom in abstraktnim idejam« (Freud 1981, 26). Morda bi to primerjavo morali jemati resno: Industrijska družba ustvarja nove vezi na mestu, kjer stare (na primer družina) ne držijo več, zagotavlja pa jih že omenjena, »abstraktna reč«.

<sup>38</sup> Za primera razvitih množičnih tvorb Freud izbere dve veliki organizirani množici: vjasko in cerkev. A to sta dva najpogostejša primera človeške organizacije, ki ju navaja tudi Drucker.

<sup>39</sup> Drucker 1964, 112.

*cijo – industrijskih državljanov.* Ne nazadnje pa s tem naš guru managementa korporaciji oziroma industrijskemu podjetju pripiše kar vlogo, ki presega zgolj njeno reprezentativnost v industrijski družbi: »kar določa strukturo neke družbe, ni večina, ampak njeni voditelji.«<sup>40</sup> Izredni pomen korporacije oziroma industrijskega podjetja je nazadnje v tem, da proizvaja – industrijsko družbo samo.

## LITERATURA

- Adorno, Theodor W. 1981. »Freudovska teorija in struktura fašistične propagande«. V: *Psihoanaliza in kultura*, ur. Rastko Močnik. Ljubljana: DZS, str. 143 - 172.
- Drucker, Peter F. 1965 [1942]. *The Future of Industrial Man*. New York: Mentor Executive Library Books.
- . 1964 [1946]. *The Concept of the Corporation*. New York: Mentor Executive Library Books.
- . 2003 [1950]. *The New Society*. Transaction Publishers.
- Freud, Sigmund. 1981. Množična psihologija in analiza jaza. V: *Psihoanaliza in kultura*, ur. Rastko Močnik. Ljubljana: DZS, str. 7-74.
- Lacan, Jacques. 1996. *Štirje temeljni koncepti psihoanalize*. Ljubljana: Društvo za teoretsko psihoanalizo.
- Marković, Andrej. 2006. »'Kaj' je Frederick Winslow Taylor«. *Management*, št. 1/2006, str. 31-48.

---

<sup>40</sup> Ibid., 19.

# DRUCKERJEVA (RAZUMNIŠKA) ZGODOVINA

PRIMOŽ KRAŠOVEC

## ZAKAJ MORAMO BRATI DRUCKERJA (ČEPRAV NISMO MANAGERJI)

Namen pričujočega dela je analiza dveh zgodnjih del Petra Druckerja, natančneje, njegovih prvih dveh knjig: *The End of Economic Man*<sup>1</sup> in *The Future of Industrial Man*.<sup>2</sup> Obe knjigi družijo in obenem od drugih del iz Druckerjevega opusa razločuje njuna širokopoteznost, njuna usodnost in širina obravnavane problematike. Knjigi že z naslovoma obljubljata nič manj kot dokumentacijo konca enega načina človeškega bivanja, prehoda v drugega in napoved njegove prihodnosti.

To megalomansko obljubo bi sicer lahko (pre)hitro pripisali duhu časa ali avtorjevi mladostni zagnanosti, a tako ne bi pojasnili ničesar. Namreč, če je bilo mesijanstvo stvar takratnih zgodovinskih okoliščin (vojne) ali duha dobe, kako je mogoče, da so Druckerjeva razmišljanja o zgodovini, človeški naravi in ustroju družbe še zmeraj tako aktualna oziroma, natančneje rečeno, še danes ideološko skrajno relevantna? Naj za ponazoritev opozorimo le na Druckerjevo označitev odporniških in uporniških gibanj (od partizanov do organiziranega delavskega razreda) za protitelesa [*anti-bodies*], nesposobna konstitutivne politike, kar je tema, s katero se bomo podrobneje ukvarjali kasneje. Za zdaj bi radi s tem primerom le pokazali, da se zgodnje Druckerjeve opredelitve političnih, družbenih in ekonomskih problematik danes pojavljajo kot značilni ideološki mehanizmi, kot so posiljevanje uporniških subjektov z izdelovanji alternative (v smislu »OK, če ne gremo v NATO, pa vi povejte, kako naj si zagotovimo varnost«), kar kljub vsemu mesijanstvu in patetiki v Druckerjevih zgodnjih delih pomeni, da ti teksti niso omejeni z zgodovinskim trenutkom, v katerem so nastali, ampak učinkujejo tudi 60 in več let kasneje.

---

<sup>1</sup> Drucker 1940 [1939].

<sup>2</sup> Drucker 1965 [1942].

Če, po drugi strani, omenjeni dve knjigi poskušamo razlagati z mlado-  
stno zagnanostjo avtorja, grešimo že na ravni dejstev. Namesto hvalo-  
spevov preteklim mojstrom in mukotrpnega trganja popkovine s svojim  
učiteljem, ki mu sledi postavitev lastnega filozofskega sistema, polja teo-  
retske problematike ali literarnega sloga, kot je značilno za velike sodob-  
ne mislece, Drucker nima niti učitelja niti vzornikov. Ne čuti se kaj poseb-  
nega dolžnega mislecem preteklosti. To izpričuje tudi njegov način pisa-  
nja, ki ne vsebuje citatov, referenc ali zahval, priznanj sopotnikom, niti  
polemike v običajnem pomenu.<sup>3</sup> Mladi Drucker se ne obremenjuje s pre-  
teklostjo, ampak gleda v prihodnost, ne ukvarja se z odvečnim besediče-  
njem in tuhtanjem, ampak želi čimprej sestopiti v »prakso«. Diskurz pr-  
vih dveh Druckerjevih knjig bi lahko, če to ne bi bilo v aktualnih razme-  
rah zgolj nostalgичno hrepenenje, opisali kot nasprotje teorije, toda v si-  
tuaciji, ko diskurz receptov, napotkov in navodil za učinkovito delovanje  
čedalje bolj kolonizira teoretsko, znanstveno in univerzitetno polje, bi  
bilo bolj smiselno reči, da je Druckerjeva domnevna mladostna zagna-  
nost postala resnica današnjega mišljenja. Kot Druckerjev diskurz ni  
ujet v zgodovinski trenutek svojega nastanka, tako tudi ni omejen s psi-  
hološkim okoliščinami svojega izrekovalca – njegove ideološke implika-  
cije so danes prav tako (ali še bolj) aktualne kot v času nastanka obrav-  
navanih knjig.

Poskusimo torej odgovoriti na vprašanje, zakaj je zgodnji Drucker še  
vedno tako relevanten, vprašanje, ki pretrga naivno zapiranje Drucker-  
ja v njegov čas in intimo njegove zasebnosti. Tezo izpred nekaj vrstic, da  
Drucker ni ubral običajne intelektualne poti, lahko zaostriamo: Drucker  
pravzaprav ni ubral nobene intelektualne poti. Čeprav ima vse attribute,  
ki iz človeka naredijo »velikega« intelektualca (mnogo izdanih knjig,  
vplivnost v določenih »znanstvenih« disciplinah, citiranost...), pa ne ustre-  
za temeljnemu teoretskemu kriteriju – epistemološkemu rezu.<sup>4</sup> Drucker  
nikjer v svoji bogati in obširni bibliografiji ne naredi epistemološkega

<sup>3</sup> Ko Drucker polemizira, denimo, z Marxom ali »racionalnim liberalizmom«, navaja av-  
torje in dela le redko, citira pa sploh ne. Druckerjeva polemika poteka med njim in sla-  
bo definiranim načinom mišljenja ali delovanja, ki je opisano zelo splošno in površno,  
če sploh.

<sup>4</sup> Epistemološki rez je koncept, ki ga je uvedel Bachelard, najbolj znana pa je njegova  
uporaba v zgodnjih Althusserjevih (2005) tekstih. Althusser s tem konceptom razloči  
mladostno in zrelo fazo Marxovega teoretskega dela in epistemološki rez postavi kot  
pogoj za teoretsko produkcijo. Pri Althusserju se koncept epistemološkega reza ume-  
šča v teorijo ideologije in pomeni radikalno prekinitve z ideološko problematiko, kar  
je dejanje, ki odpre teoretsko problematiko. Teorija se, po Althusserju, lahko producira  
le skozi stalno prelamljanje z ideologijo, skozi nenehno ponavljanje epistemološkega  
reza.



reza, nikoli se ne emancipira od ideološke problematike in posledično tudi sploh ne more vzpostaviti teoretskega problemskega polja. Kljub vsem izdanim knjigam, kljub vsej slavi in vplivnosti ostaja predvsem publicist, človek zdravega razuma oziroma, našim krajem in krogom bolj razumljivo, razumnik. V tej luči postane bolj razumljiva tudi njegova ne navadna intelektualna pot – spopad s predniki in očetovsko figuro učitelja je namreč nujen za prepoznavo določenih problematik kot ideoloških in, posledično, za dejanje epistemološkega reza, polemika s sedanostjo in sopotniki pa je nujna za nenehno vzdrževanje tega preloma in preprečevanje ponovnega zdrsa v ideološko problematiko. Drucker ne naredi nič od naštetega.

Razumniško dejanje, ki ga izvede Drucker, je obratno dejanju teoretika. Prva poteza razumniškega dejanja je vnaprejšnja odpoved epistemološkemu rezu, ki se zgodi še pred pisanjem prve knjige, medtem ko je njegova nadaljnja razumniška pot namenjena zamenjevanju, nadomeščanju teoretske problematike z ideološko. To sicer ni nič posebnega oziroma samo po sebi ni izjemen proces, znanstveno polje in univerza sta vselej prizorišče spopadov med teorijo in ideologijo, kjer si ena vedno poskuša prilaščati teren in govorico druge in nasprotno. Posebnost Druckerja tudi ni v njegovi individualni genialnosti ali esencialni kvaliteti njegovega pisanja ali razmišljanja. Druckerja privilegira, in to je še eden izmed razlogov tega pisanja, ravno njegov status velikega maga oziroma guruja managementa ter dejstvo, da v teoretsko polje, ki ga odpre Marxova kritika politične ekonomije, umešča ne katerokoli ideologijo ali ideologijo na splošno, ampak posebno vrsto ideologije, katere elementarni pogoj je odsotnost tako epistemološkega reza (ki je pač pogoj vsake ideologije, ki nastopa pod znanstvenimi ali teoretskimi pretenzijami in poskuša kolonizirati znanstveno oziroma teoretsko polje) kot tudi ideološka zavrnitev smiselnosti oziroma utemeljenosti epistemološkega reza kot preloma z dejanskim stanjem, očitnostmi, samoumevnostmi, naravno nujnostjo,<sup>5</sup> kar je njena zgodovinska specifičnost in lastnost, ki jo ločuje od drugih ideologij v polju znanosti. Zato se Drucker niti ne poskuša pretvarjati, da je znanstvenik ali teoretik in niti ne poskuša ustvarjati učinka znanstvenosti s citati ali z drugimi diskurzivni gestami, značilnimi za diskurz znanosti, ampak brezkompromisno vztraja v ideološkem diskurzu. Negativna gesta, s katero Drucker niti ne poskuša narediti epi-

<sup>5</sup> Če je za pred-druckerjevsko držo ideologije v znanosti veljal izrek »mi delamo, apliciramo, razvijamo, oni tam pa nekaj klobasajo in modrujejo, a naj, saj nikomur ne škodijo«, je »druckerjevska« drža radikalnejša – po njej je filozofiranje in modrovanje odveč, še več, je škodljivo, zato ga je potrebno odpraviti.

stemološkega reza niti ne poskuša tega ne-dejanja utajiti, odpre prostor za mesijanstvo in usodnost njegovih prvih dveh knjig, ki se v kasnejših Druckerjevih delih umakne opisovanju dejanskega stanja in podajanju pragmatičnih receptov za učinkovito upravljanje.

O managementu v tem delu ne bo veliko govora. S tem bi se radi izognili skušnjavi teleoloških izpeljav v smislu, da se v Druckerjevih zgodnjih delih že kažejo nastavki »teorij« managementa, oziroma retroaktivnemu vpisovanju rezultatov Druckerjeve razumniške poti, ki ga je ustoličila kot guruja managerske ideologije, v njegove »pred-managerske« začetke. S tem v mislih bomo vzeli Druckerjevi prvi knjigi taki, kot sta, ne da bi iz njih poskušali izbežati zametke managerske ideologije, ampak z namenom osvetliti splošni horizont zavrnitve epistemološkega reza (in s tem zavrnitve pogojev teorije) kot poteze, ki odpre prostor in vzpostavi pogoje za ideologijo managementa, a je s tem še ne določi, ne povzroči nujnosti za njeno kasnejšo pojavitev. Osredotočili se bomo predvsem na Druckerjevo »znanost zgodovine« kot simptom zavrnitve soočenja z zgodovino in zgodovinskimi pogoji lastne intelektualne ali, v tem primeru, razumniške produkcije in specifično ideološkega horizonta, ki ga odpira ta nova »znanost znanja«, ko poskuša obračunati s tistim, kar smo z besedo znanost razumeli do sedaj. Naslov tega pisanja lahko zato beremo kot zgodovino Druckerjevega pisanja, ki se ukvarja z njegovimi začetki in, obenem, kot analizo Druckerjevega pojmovanja zgodovine s poudarkom na problematikah prehoda iz enega načina človeškega bivanja v drugega, politične dinamike in družbene strukture.

## KONEC NEKEGA ČLOVEKA IN DOBA PREHODA

*Toda dinamični značaj naše zgodovine, ki je vsa naša moč, je obenem naša šibkost; saj dela obdobja tranzicije, kot je ta, neizogibna.*<sup>6</sup>

Oglejmo si, kako Drucker vidi zgodovino. Za začetek ni odveč opozoriti, da je zgodovina pri Druckerju omejena le na Evropo in Severno Ameriko – preostali svet nima zgodovine oziroma jo ima le, kolikor posnema vzorce »Okcidenta«:

Večno si prizadevati za nedosegljivo svobodo in nedosegljivo enakost je nosilna moč zgodovine Okcidenta. Ne glede na to, ali smo v procesu napredovali od nižje k višji stopnji ali morda nazadovali, nam je dinamična in mesijanska osnova vselej dajala napre-

<sup>6</sup> Drucker 1940, 226.

dek, medtem ko so bile vse druge civilizacije statične. Dala nam je tudi notranjo ideološko moč, da osvojimo svet.<sup>7</sup>

Kot je razvidno iz navedenega, je edino zahodna zgodovina dinamična, se pravi, ima edino Zahod zgodovino v pravem pomenu te besede. Moč, ki perpetuira dinamiko zgodovine, deluje na dveh ravneh: kot volja do svobode in enakosti ter kot volja do legitimnega reda. Stremljenje [*striving*] k svobodi in enakosti je značilnost le zahodne civilizacije, saj izvira iz krščanstva; svoboda kot konstitutivna podstat družbe je nezamisljiva pred krščanstvom in zunaj krščanstva,<sup>8</sup> medtem ko je želja po urejenosti družbe, po legitimnem redu univerzalna, a če umanjka volja do svobode in enakosti, je družbeni red despotski in tiranski, družba pa stagnira. Zgodovinska dinamika, se pravi, razvoj [*development*], je učinek vzajemnega učinkovanja omenjenih dveh silnic – brez želje po svobodi in enakosti, katerih popolna realizacija je nedosegljiva (a želja po njeni uresničitvi žene človeštvo v izumljanje novih približkov svobodne in enake družbe) družba stagnira v tej ali oni obliki tiranije. Za pravo, dinamično, zahodno zgodovino je torej značilen nenehen razvoj, ki ga motivira iskanje družbene formacije, ki bi bila čim bližje idealu svobode in enakosti. Ta razvoj ni linearen, saj se stremenje k svobodi in enakosti ne sooča samo z lastnimi spodrslijaji v praksi, ampak tudi z mnogimi nasprotovanji, s totalitarnimi momenti znotraj zahodne zgodovine.<sup>9</sup> Človek [*Man*], ki v določeni epohi prevlada, je rezultanta soočenja kompleksnih razmerij zgodovinskih sil oziroma, althusserjevsko rečeno, naddoločujoča instanca neke dobe, le da pri Druckerju, ki izrecno zavrača materialistično koncepcijo zgodovine,<sup>10</sup> ta instanca ni prevladujoči produkcijski način, ampak, če sledimo Druckerjevemu načinu razmišljanja, način bivanja človeštva (dejavnost, ki opredeljuje posameznika, opredeljuje tudi družbo in zgodovinsko dobo) oziroma, natančneje rečeno, za Druckerja je naddoločujoča instanca neke dobe ideološko samorazumevanje, način, na katerega ljudje vidijo svoje razmerje do svojih materialnih življenjskih pogojev. Dobo zato predstavlja figura Človeka (trgovca, managerja,

<sup>7</sup> Drucker 1940, 226.

<sup>8</sup> Drucker 1965, 113.

<sup>9</sup> Cf. poglavje »The failure of the Christian Churches« v *The End of Economic Man* (Drucker 1940, 81–106), kjer Drucker navaja sovražnike krščanske volje do svobode in enakosti: trgovski kapitalizem, socializem (ki ju v tem poglavju definira kot dva obraza Ekonomskega človeka, »siamska dvojčka« (ibid., 82), liberalizem, nietzschejanstvo ... in analizira neuspešno soočenje krščanske ideologije z njimi.

<sup>10</sup> Drucker 1940, xvi.

delavca), ne pa, denimo, ekonomski, družbeni in politični procesi in razmerja.

Kot smo že zapisali oziroma povzeli v enem izmed prejšnjih citatov, je zgodovina za Druckerja diskontinuirana. Vsaka doba, vsak Človek nekoč propade, čemur sledi obdobje prehoda, kateremu se bomo zdaj, po ekskurzu v splošno Druckerjevo pojmovanje zgodovine, podrobneje posvetili. Prehod je za Druckerja nujni učinek zgodovinske dinamike (kot lahko vidimo v citatu, ki začenja to poglavje).

Kaj natanko pripelje do propada nekega Človeka, je pri Druckerju težko določljivo. Svoje vsekakor prispeva dejstvo, da noben Človek ne uredniči svoje temeljne obljube, svobode in enakosti. Tako kapitalizem (ki ga Drucker razume kot merkantilizem, saj zanj industrializacija pomeni začetek konca kapitalizma) sicer vzpostavi formalnopravne pogoje, ki na papirju omogočajo svobodo in enakost, a ostanejo čista misel [*pure thought*] in ne morejo posegati v družbeno stvarnost, v kateri ekonomska logika kapitalizma ustvarja številne neenakosti in nesvobodno stanje. Socializem, po drugi strani, s svojo revolucionarnostjo, ko prelamlja s stari in ga uničuje, obenem odpravlja pogoje za uresničitev svojih obljub – v revolucionarni vnemi po uničenju vsega uniči tudi ideji svobode in demokracije, zato se izteče v »prazno formo totalitarizma«, ki jo vzdržuje samo mogočna birokratska mašinerija in gola moč, kar ne prinese brezrazredne družbe in s tem svobode in enakosti. Iz neuresničenih obljub o svobodi in enakosti Drucker izpelje moralno krizo Ekonomskega človeka, krizo vrednot, ki se izteče v fašizem kot simptom konca Ekonomskega človeka: »Fašizem je posledica propada Evropskega duhovnega in socialnega reda. Zadnji, odločilni korak, ki je pripeljal do tega propada, je bil razpad verjetja v marksistični socializem, ki se je dokazal za nesposobnega preseči kapitalizem in vzpostaviti nov red.«<sup>11</sup> Red začne razpadati [*to disintegrate*], ko je očitno, da ne more izpolniti obljubo o svobodi in enakosti, kar povzroči krizo legitimnosti reda in propad [*collapse*] verjetja ljudi v red. Kriza reda torej pomeni, da so materialne družbene razmere v protislovju z moralnimi vrednotami oziroma da materialne razmere proizvajajo protislovja, ki so tako očitna, da se jih ne da več prekriti z ideološkimi iluzijami. Kriza, ki sledi, je najprej spiritualna, konec verjetja v red pa povzroči tudi razpad same strukture reda. V poglavju »The despair of the masses« v *The End of Economic Man*<sup>12</sup> avtor trdi, da je konec nekega Človeka konec verjetja vanj – ko ljudje nehajo verjeti,

<sup>11</sup> Drucker 1940, 23.

<sup>12</sup> Drucker 1940, 23–55.

red razpade, kar pripelje do kaotičnih razmer, značilnih za prehod iz enega Človeka v drugega.

S propadom ekonomskega človeka je posamezniku odvzet njegov socialni red in njegov svet racionalne eksistence. Nič več ne more razlagati ali razumeti svoje eksistence znotraj koordinat razuma, svet in socialna realnost nista več povezana z njegovo eksisten-co. Funkcija posameznika v družbi je postala povsem iracionalna in nesmiselna.<sup>13</sup>

Razpad vsakega Človeka je prvotno duhoven. Najprej se zgodi na ravni verjetja, kar je za Druckerja zgodovinska konstanta, a kasneje mora razpasti še na ravni, na kateri obstaja, na podlagi katere se opredeljuje; Ekonomski človek razpade še na ekonomski ravni, Intelektualni človek renesanse na intelektualni itd. Iskanje novega Človeka je pravzaprav iskanje nove naddoločujoče instance, ki jo je potrebno pripeti večnemu duhovnemu iskanju (ki je samo nad-naddoločeno, zunajzgodovinsko oziroma, če parafraziramo Althusserja, večno) svobode in enakosti. Pridevnik, ki stoji pred vsakim posameznim človekom, določa obstoj (v smislu človekovega samorazumevanja samega sebe in svojega mesta v svetu) in način razpada tega Človeka (ekonomska depresija in druga svetovna vojna v primeru Ekonomskega človeka).

Ko ideologija, izražena v ljudskih sentimentih in verjetjih, preneha biti funkcionalna, ko ne deluje več kohezivno, ko transhistorični težnji po svobodi in enakosti razkrinkata disfunkcionalnost reda glede na ti dve večni načeli, nastopi kaos. Nered prehoda se izmika racionalnemu razumevanju, zato ljudje, če uporabimo Nietzschejevo formulacijo, raje hočejo nič, kot da ne bi nič hoteli,<sup>14</sup> se pravi, prakticirajo neko vrsto aktivnega nihilizma, raje izberejo prazen, nelegitimen red totalitarizma, ki temelji na goli moči, kot da bi vztrajali v kaosu brez vrednot in opustili svoje hrepenenje po svobodi in enakosti. Drucker vztraja, da sta imela fašizem in nacizem ogromno ljudsko podporo ne zato, ker bi ljudje vanju verjeli, ampak ravno zato, ker niso verjeli v njuno totalitarno ideologijo<sup>15</sup> – svojo željo po svobodi in enakosti so, kljub nejeveri, raje pripeli na totalitari-

<sup>13</sup> Drucker 1940, 52. Ni naključje, da navedeni odlomek spominja na značilne litanije postmodernistov. Postmodernizem pristaja na enake temeljne premise kot Drucker, saj družbene formacije opazuje skozi reprezentacije, se pravi, glede na to, kako so posredovane v domačinski zavesti – če se torej nativci v družbi počutijo zmedene, izgubljene, to pomeni, da je družba v krizi, ki pa je – glej čudo – poimenovana prav kriza vrednot, kriza smisla ...

<sup>14</sup> Nietzsche 1988, 283.

<sup>15</sup> Drucker 1940, 11.

zem, kot da bi jo opustili. Bistvo »totalitarnega čudeža«<sup>16</sup> je po Druckerju ravno v nemogočih obljubah, ki jim nihče ne nasede, a vseeno ponujajo varno zavetje, ki ga nudi kakršenkoli red (v času krize vrednot deluje zgodovina po inerciji svoje druge sile, volje do reda). Red totalitarizma ponuja izhod v sili pred stanjem brez vrednot in brez reda, ki izhaja iz razpada Ekonomskega človeka.

Kaos brezredja Drucker<sup>17</sup> definira s pomočjo mistično-religioznega besednjaka. Govori o demonih, mračnih silah in magiji, kar so spet subjektivne zaznave sveta pri posameznikih, oropanih racionalnega reda, ki družbo v krizi vidijo kot avtonomno mašinerijo, na katero nimajo vpliva, skratka, postanejo neke vrste spontani strukturalisti. »[...] poskus predstavljanja univerzuma kot mehničnega racionalnega reda, v katerem lahko življenje in smrt razumemo kot izračunljivo, logično sekvenco, se je iztekel v *vrnitev demonov* kot pravih gospodarjev [...] usode.«<sup>18</sup> Demoni so za Druckerja perverzna inverzija ideologije razpadlega reda – mehanicističnega, racionalističnega, materialističnega ekonomizma, grozljiva hrbtna plat tistega, kar je red včasih osmišljevalo – ne pojavljajo se kot mitološke pošasti, temveč kot grozljiv obraz avtonomne strukture, ki ji je posameznik odveč, ki deluje mimo njega, ki ne dopušča svobodne odločitve in ne omogoča enakosti.

Po prvotnem šoku, ki ga prinese razpad reda, se začne obdobje poskusov restavracije starega reda, toda Drucker<sup>19</sup> takšne poskuse označi za neplodne. Novi red ne more nastati iz temeljev ali z reformo prejšnjega.<sup>20</sup> Naslednji korak so poskusi magičnega eksorcizma, ki poskuša na silo vzpostaviti red, kakršenkoli že, kar pelje v totalitarizem. Vsi ti poskusi so neuspešni, a nujni predhodniki spiritualnega napora, ki v aktivni nihilizem množic ponovno vpelje težnjo po svobodi in enakosti in tako omogoči zgraditi novi red, novega Človeka. Tako kot propad starega, je tudi zgraditev novega reda po Druckerju najprej duhovno dejanje.

<sup>16</sup> Drucker 1940, 106.

<sup>17</sup> Drucker 1940, 56–78.

<sup>18</sup> Drucker 1940, 63.

<sup>19</sup> Drucker 1940, 68.

<sup>20</sup> Kar je v nasprotju s siceršnje Druckerjevo pozicijo, kadar nastopa kot pravoverni konzervativec, ki zagovarja reforme in ohranjanje obstoječega, če to funkcionira oziroma deluje. Pogosto ga težnja po obračunu z neljubimi ideologijami, kot sta merkantilizem in marksizem, odpelje na popolnoma revolucionarno pozicijo, kjer želi popoln prelom in celo nasilno uničenje starega.

## VZNIK NOVEGA ČLOVEKA IN POLITIČNA DINAMIKA

Druckerjev zastavek v osmem poglavju knjige *The End of Economic Man* z naslovom »The future: East against the West?«<sup>21</sup> dobro povzema že nekaj uvodnih besed poglavja: »Zahodne demokracije morajo spoznati, da totalitarnega fašizma ni mogoče premagati s socializmom, s kapitalistično demokracijo ali s kombinacijo obeh. Premagati ga je mogoče le z novim, ne-ekonomskim konceptom svobodne in enake družbe.«<sup>22</sup> V teh dveh stavkih sta povzeti dve ključni Druckerjevi poanti. Totalitarizem je posledica razkroja tako kapitalizma kot socializma (kot dveh realno obstoječih oblik Ekonomskega človeka), zato ga njuno obujanje ne more premagati, prav tako pa mora Človek zamenjati svoj »koncept«, se pravi, ne more več temeljiti na svojem ekonomskem samorazumevanju, ampak se mora razumeti na neki nov način, ki bo podlaga za kreacijo novega Človeka. Fašizem za Druckerja ni ekstremen ali obroben pojav, naključna napaka v sistemu, temveč nujna usoda zahodnih demokracij, če te ne bodo opustile družbe, ki temelji na ekonomiji [*economic society*], in je nadomestile z nečim novim, saj se je objektivno obstoječa družba, temelječa na ekonomiji, izkazala za iluzijo.

Čeprav Drucker večkrat<sup>23</sup> izjavlja, da v zgodovini ni nič nujnega, da je vsaka sprememba posledica odločitve in človeške svobodne volje, to drži zataji ravno v primeru, ko se znajde v zagati ob pojasnjevanju stvarjenja novega Človeka. Dejanja stvarjenja ne zna razložiti, ne da bi zapadel v protislovje s svojim videnjem zgodovine kot zgodovine svobodnih odločitev posameznikov. Iz te zagate se reši tako, da predlaga nič manj kot objektivni zakon zgodovine. »Totalitarizem bo nekoč premagal samega sebe in nov red, temelječ na svobodi in eankosti, se bo nekoč vzdignil iz totalitarne teme,«<sup>24</sup> zapiše, ko primerja fašizem z drugimi mračnimi obdobji evropske zgodovine, ki so sledila padcu nekega poprejšnjega Človeka. Vse, kar lahko ponudi v dokaz svoji trditvi, je opažanje, da se je tako vedno dogajalo in da se bo, po tej logiki, tako zgodilo tudi v času fašizma. Že na naslednji strani trdi, da bodo novega Človeka proizvedli resignirani posamezniki, katerih iluzije so se sesule: »V svojem samovoljnem umiku iz družbe bo posameznik, osvobojen omejitve koncepta Ekonomskega človeka, ustvaril novo, ne-ekonomsko, socialno substanco, ki

<sup>21</sup> Drucker 1940, 227–251.

<sup>22</sup> Drucker 1940, 227.

<sup>23</sup> Cf. Drucker 1965, 95.

<sup>24</sup> Drucker 1940, 246.

jo bo preževal s svobodo.«<sup>25</sup> Spontano dejanje stvarjenja novega človeka je torej obenem tako zgodovinska nujnost (način, na katerega poteka zahodna zgodovinska dinamika) kot dejanje posameznikov, nosilcev svobode, motivirano z voljo po svobodi. Le eno stran zatem Drucker ponovno zaplete zadevo: »Edini pravi odpor proti totalitarnemu napadu bi bila sprostitve novih temeljnih sil naše družbe. Teh sil se nikakor ne da ustvariti na silo, kajti bližnjica do novega reda ne obstaja.«<sup>26</sup> Kasneje iz teze o zgodovinski nujnosti vznika novega Človeka in antiteze nemožnosti njegovega stvarjenja *ex nihilo* naredi sintezo – ne moremo vedeti, ali sile, ki bodo ustvarile novega Človeka, že obstajajo, lahko in moramo pa ustvariti pogoje, v katerih se lahko pojavijo in delujejo, kar je skrajni domet Druckerjeve »teorije«. Zadnji odstavek knjige *The End of Economic Man*,<sup>27</sup> ki nam v gesti »počakajmo, pa bomo videli, novi Človek se bo zanesljivo pojavil, a ni jasno, kako bo ustvarjen in kakšne sile ga bodo ustvarile«, najbolj očitno prikaže implikacije Druckerjeve zavrnitve epistemološkega reza, je, kot večina začetkov in koncev Druckerjevih poglavij in knjig, mesto zgostitve ideološke problematike. Ideološki mehanizem, ki je tu na delu, je do danes postal že zelo običajen<sup>28</sup> in ima krožno strukturo: trenutne zgodovinske okoliščine se za nazaj raztegnejo v neskončnost (od vekomaj je bilo tako), nato pa se iz te ponovitve sedanosti v preteklosti »pojasnjuje« sedanost in napoveduje prihodnost (in vekomaj bo tako). Drucker tu nastopa v vlogi preroka, ki ga odlikuje »skromna nevednost«. Vse ve ravno zato, ker priznava, da dejansko ničesar ne ve, da le skromno podaja »dejstva« in opisuje »zgodovinske nujnosti«. Kot prerok lahko nastopa ravno zato, ker se vnaprej odpove vsakršni teoretski ambiciji.

Oglejmo si sedaj politično dinamiko, ki je na delu v obdobju, ko se pojavlja nov Človek. Politični prostor Evrope v 40. letih dvajsetega stoletja, kot ga opisuje Drucker, vsebuje tri velike družbenopolitične sisteme: kapitalizem, socializem in fašizem. Prva dva predstavljata dve plati Ekonomskega človeka, družji ju obljuba, da bosta svoboda in enakost doseženi z ekonomskimi ukrepi, medtem ko se totalitarni fašizem obljubi svobode odpove in ni utemeljen na ekonomskem samorazumevanju – v kapitalizmu gre za sistem zasebne lastnine in svobode podjetniške pobude, medtem ko socializem, kot negativni dvojček kapitalizma, odpravlja premise

<sup>25</sup> Drucker 1940, 247.

<sup>26</sup> Drucker 1940, 248.

<sup>27</sup> Drucker 1940, 251.

<sup>28</sup> Denimo, v izjavah tipa »Evropska civilizacija je že od vselej v konfliktu z muslimansko civilizacijo«, ali »Naravna želja po profitu je del človeške narave že od začetkov človeštva«, kar je tudi fraza, ki jo rad ponavlja Drucker.



kapitalizma, da bi uresničil enako temeljno obljubo. Na drugi strani stoji totalitarizem. V trikotniku obstajajo razmerja med vsemi tremi elementi. Razmerje »siamskih dvojčkov« socializma in kapitalizma je parazitsko. Socializem, ko uvidi, da revolucionarni ukrepi ne uresničijo svobode in enakosti, parazitsko zajeda na kapitalizmu kot zgolj-negativnost, kot čista kritika, zato propade skupaj s svojim gostiteljem. Med socializmom in totalitarizmom obstaja neposredna povezava oziroma z Druckerjevimi besedami:

Popoln propad verjetja v dosegljivost svobode in enakosti skozi marksistični socializem je prisilila Rusijo na isto pot, ki vodi k totalitarni, povsem negativni, ne-ekonomski družbi nesvobode in neenakosti, po kateri hodi Nemčija. Ne gre za to, da sta komunizem in fašizem v svojem bistvu enaka. Fašizem je etapa, ki je dosežena, ko se komunizem izkaže za iluzijo.<sup>29</sup>

Le eno stran prej Drucker zapiše: »[...] Rusija je v temelju podobna Nemčiji.«<sup>30</sup> Fašizem in komunizem sta si torej enaka v temelju [*fundamentally*], a ne v svojem bistvu [*essentially*]. Skrivnost njune povezanosti tiči v nedemokratičnosti obeh – komunizem lahko propade in postane totalitaren, a obenem ostane komunizem, kar je tisto, kar ga »v bistvu« razločuje od fašizma, čeprav ju družijo totalitarna struktura. Po drugi strani je povezava med kapitalistično demokracijo in totalitarizmom posredna, stopenjska. Če se kapitalizem ne bo preobrazil v neekonomsko družbo, ki bo temeljila na svobodi in demokraciji, bo postal totalitarizem, a totalitarizem, ki s kapitalizmom ne bo imel ničesar več skupnega, totalitarizem, ki bo zavrgel demokratičnost in kapitalistično ekonomijo. Skratka, razlika med socializmom in kapitalizmom glede na totalitarizem je, da socializem lahko ostane socializem in hkrati postane totalitaren (ker ni vezan na demokracijo), medtem ko mora kapitalizem kot demokracijska ureditev najprej popolnoma propasti, da se iz njegovega pepela lahko rodi totalitarizem (kot fašizem). Alternativa je, po Druckerju, stvarjenje nove družbe, ki ne bo več zasnovana na samorazumevanju domačinov kot *homo oeconomicusov*, obenem pa bo ohranila demokratičnost in si prizadevala za uresničitev svobode in enakosti.

<sup>29</sup> Drucker 1940, 230.

<sup>30</sup> Drucker 1940, 229.

	SOCIALIZEM	KAPITALIZEM	FAŠIZEM	NOVI ČLOVEK
Družbena ureditev	totalitarizem	demokracija	totalitarizem	demokracija
Obljuba svobode in enakosti	da	da	ne	da
»Koncept« družbe	ekonomski	ekonomski	neekonomski	neekonomski

Legenda: Razpredelnica prikazuje družbenopolitične sisteme 20. stoletja po Druckerju glede na: tip družbene ureditve (totalitarizem kot vladavina gole moči in prisile ali demokracija, kjer je moč legitima in utemeljena v vrednotah, prisotnih v družbi); prisotnost oziroma odsotnost obljube svobode in enakosti (večina družb teži k svobodi in enakosti, ne glede na to, kako dobro sta ti obljubi v praksi izpolnjeni – fašizem je poseben tip družbe, saj se odpove obljubi svobode in enakosti) in specifično »formo«, znotraj katere se pojavlja »vsebina« družbe (tipi Človeka se med seboj sicer razlikujejo po vsebinah, a se, vsaj v 20. stoletju, v grobem vsi uvrščajo med bodisi ekonomske bodisi neekonomske).

Posebej zanimiv Druckerjev pojem, ki smo ga že večkrat omenili in ki se pojavi vsakič, ko Drucker opisuje razmerje med kapitalizmom in socializmom, je čista kritika oziroma parazitstvo. Zanimiv je zato, ker je aktualen tudi v današnjem času posiljevanja z »alternativami«. Oglejmo si pomenljiv primer, pri katerem gre za podobno ideološko operacijo kot pri Druckerjevih poskusih diskreditacije socializma in razrednega boja delavskega razreda in v katerem se obenem pokažeta tako ideološkost kot aktualnost Druckerjevih izvajanj. V intervjuju z naslovom »V nasprotovanju kavboju ne bi smeli nasprotovati misijonarju«<sup>31</sup> v Sobotni prilogi *Dela* domnevno levičarski intelektuallec Timothy Gordon Ash na vprašanje novinark Marije Zidar, ki ga prosi za komentar Žižkove recenzije njegove knjige *Free World*, v kateri mu Žižek očita, da spregleda strukturno pogojenost »ekscesov« kapitalizma, kot so uničevanje okolja, revščina, demokratični deficit in terorizem, odgovori:

Zares vas nikamor ne pripelje, če rečete preprosto `Problem je kapitalizem.` Še zlasti če zanj nimate nobene alternative. Mislim, da Žižek ne predlaga komunizma kot alternative. Če to ni komunizem, če to ni fašizem – kaj pa potem je alternativa? Ne: odločitve, ki jih sprejemamo, tudi na levisi, so različice demokratičnega kapitalizma.<sup>32</sup>

Kot vidimo, se tudi Ash zvesto drži Druckerjeve tridelne delitve političnega prostora (kapitalizem, komunizem, fašizem), v katerem sta zadnji dve alternativni nemogoči, kar pripelje do sklepa, da je demokratični ka-

<sup>31</sup> Ash in Zidar 2006, 4–7.

<sup>32</sup> Ash 2006, 5.

pitalizem edina alternativa samemu sebi. Struktura »argumenta« je ponovno krožna: kritika kapitalizma – poziv k alternativni – vnaprejšnja diskreditacija vsake alternative (alternative demokratičnemu kapitalizmu so slabe ker – kdo bi si mislil – niso ne demokratične ne kapitalistične) – ugotovitev, da je edina alternativa demokratičnemu kapitalizmu demokratični kapitalizem. Sledi sklep, da alternative ni (oziroma, da je obstoječe, prosto po Churchill, najboljša alternativa) – kar pomeni, da je vsaka kritika demokratičnega kapitalizma neumna, neutemeljena, nesmiselna.

Drucker na podoben način diskreditira tako socializem kot družbenopolitični sistem kot tudi oblike delavskega boja znotraj kapitalizma nasploh:

Od tega, da je bil gospel prihodnjega reda, ki obljublja, da bo presešel neenakosti kapitalizma z revolucijo, je degeneriral v zgolj opozicijo znotraj kapitalizma. Kot tak je zelo učinkovit. Toda gibanje, ki se izčrpa v opoziciji, pridobiva svojo veljavo in privlačnost iz sistema, ki mu nasprotuje.<sup>33</sup>

Sindikati so danes koristni in zaželeni, saj uravnotežajo nekatere izmed najbolj očitnih bolezni našega družbenega telesa. So anti-organizacija, proti-telo proti socialnim strupom. Toda niso konstruktivna institucija. [...] Sindikalizem je v bistvu korektiv in kot tak izjemno dragocen. Je opora, ki jo potrebuje družbeno telo, ki trpi za upognjenostjo hrbtenice. Ne more pa ustvariti zdravega telesa ali narediti karkoli razen škode, če se ga uporablja na zdravem telesu.<sup>34</sup>

Z drugimi besedami: razredni boj delavskega razreda nima prihodnosti, lahko le parazitira znotraj kapitalizma, ko je ta šibak, bolan, medtem ko v novem Človeku zanj ne bo prostora, kot škodljiv parazit bo uničen in izgnan, prav tako pa ne bo mogel ustvariti Človeka po svoji meri, ker za to nima potenciala. Največ, kar lahko doseže, je totalitarni komunizem kje na Vzhodu. Drucker v novem Človeku vidi nič manj kot brezrazredno družbo, v kateri ni potrebe za razrednim bojem, s čimer anticipira sodobne preroke, ki razglašajo konec zgodovine (in s tem konec razrednih bojev) in smrt proletariata ter demokratični kapitalizem kot edino še preostalo »alternativo« samemu sebi.

#### STRUKTURA IN FUNKCIJA V INDUSTRIJSKI DRUŽBI

Iz Druckerjeve analize (takratne) sedanjosti prehajamo k njegovi napovedi prihodnosti, pri čemer se bomo opirali predvsem na njegovo drugo

<sup>33</sup> Drucker 1940, 24.

<sup>34</sup> Drucker 1965, 89–90.

knjigo, *The Future of Industrial Man*. To knjigo lahko označimo tudi kot Druckerjev program, postavitve splošnih in temeljnih koordinat Druckerjeve »znanosti družbe«, v katerem se izmenjujeta dva pripovedna načina. Po eni strani Drucker opisuje že obstoječe družbene elemente in razmerja, ki bodo rabili za oporo stvarjenju novega, Industrijskega človeka. Pri tem je realističen,<sup>35</sup> sprijaznjen z obstoječim in prostodušno priznava tudi neenakosti in nesvobode, ki tičijo v industrijski organizaciji družbe. Po drugi strani pa gre za mešanico preroštva in pozivov k stvarjenju Industrijskega človeka – ti deli knjige so napisani veliko bolj vzneseno in mesijansko.

Kar se tiče splošnih vidikov knjige, je potrebno poudariti še poglavitno značilnost Druckerjeve »znanosti družbe« – Drucker namreč postavi ontološko vprašanje (kaj družba je?) v oklepaj in se ukvarja predvsem z vprašanjem delovanja [*functioning*] družbe. Bolj natančno, poglavitno vprašanje Druckerjeve razumniške sociologije je, kako ustvariti delujočo družbo [*functioning society*] oziroma kako zagotoviti pogoje, v katerih bo lahko družba začela delovati. Industrijska družba namreč še ne deluje – ko bo končno začela delovati, bo to znamenje, da je prehoda konec in da se je začela doba Industrijskega človeka. Obstoječa družba, se pravi, industrijski kapitalizem v štiridesetih, v času nastanka obravnavane knjige, že ima vzpostavljeno materialno industrijsko infrastrukturo, manjka ji le še ideološka nadstavba, ustrezen Človek. Naloga, ki si jo zastavlja Drucker v obravnavani knjigi, je orisati duhovne, organizacijske in družbeno kohezivne mehanizme, ki bodo omogočili, da na materialnih temeljih industrije vznikne novi Človek. Treba je opozoriti, da za Druckerja industrializacija ne pomeni zgodovinske inercije, ki bo sama po sebi proizvedla tudi Industrijskega človeka, ampak le obstoječe materialne nastavke, ki pomenijo možnost preseganja klasične kapitalistične ekonomije in miselnosti. Industrializacija tako za Druckerja ne pomeni nove evolucijske stopnje zgodovine, ampak bolj ali manj naključno smer razvoja produkcijskih sredstev in načinov, ki se jih da koristno uporabiti za stvarjenje novega Človeka. Industrializacija kot taka za Druckerja nikakor ni bistvena – njegov zastavek je predvsem stvaritev nove ideologije, ki bo zvesta težnji po svobodi in enakosti, ne glede na to, kakšna bo njena materialna družbena podlaga. Industrijski produkcijski način je

<sup>35</sup> Realizem tu ni mišljen v smislu znanstvene metode ali podrejanja določeni spoznavni etiki, ampak kot konzervativna ideološka drža, katere poglavitna poteza je, da obstoječega ne pojmuje kot arbitrarnega (se pravi, zgodovinsko), ampak kot nujno, v zadnji instanci kot naravno.

obravnavan zato, ker pač obstaja, ne da bi (za Druckerja) sam po sebi pomenil kaj posebno moralno pozitivnega ali negativnega.

Delujoča družba<sup>36</sup> v tem kontekstu pomeni industrijsko družbo, oplemeniteno z duhom svobode in enakosti, ki se posameznikom ne kaže več kot grozljiv stroj, ki deluje sam od sebe, ampak posameznike integrira vase ter jim nudi enakost in možnost svobodne odločitve. V času nastajanja *The Future of Industrial Man* sta že obstajali industrijska mašinerija in distribucija, vendar še ni bilo organizacij in institucij, prilagojenih novi realnosti, ljudje pa so bili še zmeraj ujeti v merkantilistično ali totalitarno ideologijo. Drucker poudarja, kako pomembna je vzpostavitev ideoloških aparatov države, s čimer tudi razreši negotovost iz prejšnje knjige, v kateri mu ne uspe eksplicirati postopka stvaritve nove ideologije in razmišljanja v tej smeri pušča odprta, saj ga predhodno razmišljanje o (tudi) materialni eksistenci ideologije<sup>37</sup> lahko pripelje le do zamisli o spontanem duhovnem dejanju stvaritve novega Človeka.

Druckerjeve geste klicanja po popolni prenovi družbe in preobrazbi obstoječih instucij v industrijskemu produkcijskemu načinu ustrezne oblike torej nikakor ne moremo brati kot revolucionarne. Nasprotno, Druckerju gre za restavracijo, umestitev stare, večno prisotne težnje po svobodi in enakosti v okviru nove družbene realnosti, za uvajanje »reda in zakona« v čas nereda, vojne in tudi v čas zgodovinske kontingence, ki je omogočala revolucionarna dejanja. Zato ves čas implicitno, zelo eksplicitno pa v poglavju »From Rousseau to Hitler«,<sup>38</sup> napada revolucijo kot način družbenopolitične spremembe in svari pred totalitarizmom in revolucionarnim terorjem kot nujnima nasledkoma revolucionarnega dogodka. Drucker predlaga metodo, ki bi jo še najbolj (tudi zaradi aktualnih razsežnosti te oznake) opisali kot (konzervativno) reformistično. Družbo želi spremeniti v delujočo družbo, ki mora za to, da postane delujoča, vsebovati vrednote, disicplino, moč in predvsem učinkovito organizacijo ter voditelje. Šele delujoča družba lahko ustvari svojega Človeka, ki obvlada kaotično družbeno realnost in njene demone, to realnost

<sup>36</sup> Ko govorimo o delujoči družbi, se opiramo predvsem na poglavje »What is a functioning society?« (Drucker 1965, 25–38).

<sup>37</sup> Seveda s tem ne trdimo, da je Drucker spontani pred-althusserjanec, saj je za Althusserja (2000, 91) materialna eksistenca ideologije edina modalnost, v kateri ideologija obstaja, medtem ko Drucker vztraja na idealnem obstoju ideologije, ki ji ideološki aparati države (IAD) le nudijo institucionalno oporo. Drucker torej priznava pomen IAD za ideološko produkcijo, ne pa tudi definicijo ideologije kot zgolj materialno obstoječe. Althusser in Drucker sta si blizu le v tem, da oba poudarjata pomembnost IAD, le da Drucker IAD pravi drugače, najpogosteje jih kar splošno imenuje institucije.

<sup>38</sup> Drucker 1965, 137–156.

naredi razumljivo in vzpostavi legitimno družbeno in politično moč. Če je moč v družbi legitimna, če je utemeljena na težnji po svobodi in enakosti, v družbi lahko obstajata nesvoboda in neenakost, a je družba kot taka vseeno svobodna in egalitarna. Dovolj je, da je moč legitimna in da nastopa v imenu svobode in enakosti, tudi če ju v posebnih primerih vsakodnevno krši.<sup>39</sup> Bistvena je legitimnost moči in ne to, kako se ta moč dejansko uveljavlja in izvaja.

Družbena moč mora biti v skladu z verjetji in prepričanji ljudi, drugače je despotska, tiranska, kar je značilnost totalitarizmov. Sama po sebi je moč etično in vrednostno nevtralna<sup>40</sup> – razlika med legitimno in tiransko močjo ni v notranjem ustroju ali naravi izvajanja moči, temveč samo v njeni skladnosti z verjetji članov družbe. Verjetja članov družbe so obenem tudi največja ovira na poti stvarjenja novega Človeka, saj ideologija nekako zaostaja za družbeno realnostjo – kljub industrijski družbi, v kateri živijo, se ljudje še zmeraj oklepajo starih, predindustrijskih idej in prepričanj. Z Druckerjevimi besedami: »Po srcu je povprečen Američan populist in bistvo današnjega Populizma je v zavračanju priznanja resničnosti realnosti industrijskega sistema.«<sup>41</sup> Gre za nekakšno neprosojnost očitnosti – čeprav je Druckerju kot mesijanskemu razumniku nova družbena realnost neposredno vidna, to ne velja tudi za navadne ljudi, zato je nujno začeti pohod skozi institucije oziris ideološke aparate. Drucker svojega projekta stvarjenja novega Človeka ne vidi kot pranja možganov, saj ljudi ne poskuša prepričati o utopiji, ki še ne obstaja, ali v kakšno laž (kar bi mu lahko narekovala zloba ali koristoljubnost), ampak jih želi pripeljati v sklad z realnostjo, jih odrešiti starih predsodkov, jim tako rekoč odpreti oči. Šele ko bodo vrednote in verjetja ljudi v skladu z novo družbeno realnostjo, bo mogoče na podlagi teh vrednot in verjetij vzpostaviti legitimno moč in tako zadovoljitvi vse pogoje za vznik novega Človeka, v katerem bosta družbena, konstitutivna in politična moč ločeni, kjer bo politična moč legitimna in bo družba prostor svobode, kjer bo vsak posameznik verjel v Industrijskega človeka in bo preko njega integriran v družbo, v kateri bo imel svoj položaj [*status*] in vlogo [*function*], ter kjer bosta dejansko izvajanje svobode in enakosti (s strani družbenih

<sup>39</sup> Tu lahko opazimo izrazito in značilno nedoslednost in protislovje znotraj Druckerjevih razmišljanj, saj v *The End of Economic Man* trdi, da je bilo ravno neskladje med obljubami o svobodi in enakosti in realno nesvobodo in neenakostjo vzrok za propad tako kapitalizma kot socializma.

<sup>40</sup> Drucker 1965, 117.

<sup>41</sup> Drucker 1965, 47.

institucij) ter težnja ljudi po svobodi in enakosti končno v medsebojni harmoniji.

#### LITERATURA

Althusser, Louis. 2000. *Izbrani spisi*. Ljubljana: Založba Cf.

———. 2005. *For Marx*. London, New York: Verso.

Ash, Timothy Gordon in Zidar, Marija. 2006. »V nasprotovanju kavboju ne bi smeli nasprotovati misijonarju«. *Sobotna priloga Dela*, 18. februar, str. 4–7.

Drucker, Peter. 1940. *The End of Economic Man*. London: Basis Books.

———. 1965. *The Future of Industrial Man*. New York: Mentor executive library books.

Nietzsche, Friedrich. 1988. *H genealogiji morale. Onstran dobrega in zlega*. Ljubljana: Slovenska matica.





III.

NOVA FORMA VEDNOSTI:

ZNANJE

*(KNOWLEDGE)*



DRUCKERJEV PSEVDO-HISTORIZEM  
PRI UTEMELJEVANJU POST-KAPITALISTIČNE  
DRUŽBE ZNANJA

ANDREJ MARKOVIĆ

UVOD

Dobro polovico bogatega opusa Petra Ferdinanda Druckerja sestavljajo teksti, ki so ponavadi predstavljeni z oznako *Economics, Politics, Society*. Ob premisleku vsebine le-teh ugotovimo, da ne gre ne za ekonomijo<sup>1</sup> in ne za politično teorijo<sup>2</sup> v strogem pomenu. Večina Druckerjevih razmišljanj, analiz ter predvidevanj se na koncu izteče v ugotovitvah, kot so: »Živimo v družbi organizacij«<sup>3</sup> ali »Nova družba – ki je že tu – je post-kapitalistična družba.«<sup>4</sup> Avtor v teh tekstih torej analizira predvsem družbeno (beri, bolj ali manj ekonomizirano) realnost in je v stalnem iskanju prihajajoče *nove družbe*, pri čemer bralce ponavadi poziva k so-kreiranju tega novega.<sup>5</sup>

S podobnim se srečamo tudi v drugi polovici Druckerjevih tekstov, ki so predstavljeni z oznako *Management*. »Nove zahteve narekujejo poslu/podjetjem, (...) da ustvarjajo dobro družbo,«<sup>6</sup> pravi. V teh delih nastopa management kot Tista večšina ali dejavnost s svojo filozofijo dobrega (učinkovitost, produktivnost) – znotraj družbe, ki je *družba organizacij* seveda – ki se ukvarja z razumevanjem, predvsem pa vodenjem, upra-

<sup>1</sup> Prej gre za uporabo ekonomskih predpostavk družbenega in občasno operiranje z ekonomskimi podatki.

<sup>2</sup> Druckerjevo misel bomo namreč zelo težko primerjali s katerikoli konceptom tradicionalne »zahodne« politične filozofije, kjer je govor o politisu, državi, državljanu, javnem prostoru in tako dalje.

<sup>3</sup> Drucker 1969.

<sup>4</sup> Drucker 1993, 7.

<sup>5</sup> Drucker na več mestih poziva k prepoznavanju novih razmer in k aktivnemu soustvarjanju tega novega. »To/zdaj je čas za kreiranje prihodnosti« ali »To/zdaj je čas za akcijo« (Drucker 1993, 16). Ali: »Toda mi ne moremo čakati, da bodo filozofi teoretično razložili, kaj se je zgodilo. Politiki, sodišča, poslovneži ter čelni ljudje novih organizacij morajo delovati.« (Drucker 1987, 86.) Svoje delo *Post-capitalist Society* označi kot: »poziv k delovanju/akciji tukaj in zdaj« (Drucker 1993, 7).

<sup>6</sup> Drucker 1974.

vljanjem ali obvladovanjem organizacij/institucij: pridobitnih in nepridobitnih, vladnih in nevladnih ter javnih in zasebnih. Vse te organizacije po Druckerju enako potrebujejo management. Razlikujejo se »le« po temeljnih smotrih.<sup>7</sup> In veliko več jim je skupnega – podjetju, univerzi, cerkveni organizaciji, vojaški organizaciji, bolnišnici in tako dalje – kot pa nasprotno,<sup>8</sup> pravi Drucker.

V teh temeljnih – za nas pa ključnih – pred-postavitvah Drucker sicer prepozna različnost smotrov različnih organizacij in institucij, vendar temu ne pripisuje bistvenega pomena. Bistven poudarek je pri Druckerju na tem, da so vse to organizacije, ki torej vse potrebujejo management. Različni smotri so pri njemu tisto »le«, torej ne-bistveno. Znotraj drugih mišljenjskih tradicij je smoter razumljen kot tisti vzrok, »zaradi česar vse ostalo« – (*telos* pri Aristotelu). To, »zaradi česar vse ostalo«, vsekakor ne more biti »le«. Če se bralec Druckerjevih tekstov na koncu ne strinja z njegovimi izpeljavami in sklepi, ki merijo na nekakšen pan-managerizem, vse-družbeno odrešitev s pomočjo managementa, managerski diskurz kot dominantni diskurz, je vzrok temu možno iskati ravno na tem mestu, kjer se zdi, da gre pri Druckerju za začetek (predpostavlanje) poenotenja nečesa v bistvu različnega po smotru. Posledično to lahko pomeni, da se ne strinjamo z Druckerjevo bolnišnico-podjetjem ali univerzo-podjetjem, tudi družino-podjetjem in na koncu državo-podjetjem.

V Druckerjevi *družbi organizacij* tako postanejo managerski koncepti in managerski jezik neki univerzalen in vse-družben *logos* (jezik, mišljenje), s katerim se loteva razumevanja, predvsem pa kar pozivanja h kreiranju nove družbe. Zaradi vsega tega ne zgrešimo veliko, če Druckerja opredelimo predvsem kot *teoretika družbenega*.<sup>9</sup>

Čeprav tako imenovani *teoretik družbenega* ponavadi *upravlja* z mestom, ki ga, tradicionalno gledano, obravnava politična filozofija – to je mesto javnosti, skupnosti, skupnega dobrega – to še ne pomeni, da ga lahko kratko malo označimo za političnega filozofa. Zaradi teoretskega *upravljanja* z nekim mestom, ki tradicionalno pripada politični modrosti z vso njeno pojmovno in historično tradicijo, bi takega teoretika prej označili za anti-političnega<sup>10</sup> glede na tradicionalno politično.

<sup>7</sup> Glej Drucker 1974, 36.

<sup>8</sup> Glej Drucker 1993, 52.

<sup>9</sup> Da smo danes vsaj na ravni mišljenja zmožni kolikor toliko jasne distinkcije med družbenim in političnim pojmom, smo dolžni predvsem politični teoretičarki Hannah Arendt (Arendt 1996).

<sup>10</sup> Za podrobnejše seznanjenje z družbenim kot anti-političnim glej Kuzmanič 1996.

IZHODIŠČE DRUCKERJEVEGA  
UTEMELJEVANJA  
POST-KAPITALISTIČNE DRUŽBE

Preden Drucker v knjigi *Post-capitalist Society* (1993) preide na svoje razumevanje in presojanje sedanje družbene realnosti in na pozivanje svojih bralcev k soustvarjanju nove družbe ter k napovedovanju prihodnosti, začne svojo teorijo navidezno graditi na historičnih temeljih. Navidezno zato, ker je povsem očitno, da njegova *nova* interpretacija preteklosti – to nas bo v veliki meri zanimalo v tem prispevku – izhaja iz njegovega moralnega prepričanja tukaj in zdaj (temeljna premisa *nove* interpretacije preteklosti), da mora znanje (*knowledge*) postati predvsem pglavitni družbenoekonomski vir/sredstvo (*resource*), če naj družba sploh še funkcionira v prihodnosti. Od tod tudi površnost in vrsta tako imenovanih *logičnih napak* pri sklepanju<sup>11</sup> pri Druckerjevi interpretaciji preteklosti, kot bomo videli v nadaljevanju. Trenutno družbeno stanje (1993) Drucker označi kot post-kapitalistično. To je stanje ne-več-kapitalistične družbe, torej post-kapitalistične družbe, ki se ji dogaja »managerska revolucija«. Post-kapitalistična družba je pri Druckerju prehodno obdobje (transformacija družbe na delu), ki je na poti, da postane družba znanja (*knowledge society*). Ta transformacija, kot rečeno, poteka s pomočjo »managerske revolucije«.

Tisto, kar je novo tukaj in zdaj pri Druckerju, je »managerska revolucija«, kjer bistveno vlogo igra radikalno nov odnos družbe do znanja. Da utemelji, razloži in opraviči zatečeno stanje, uporabi novo interpretacijo preteklosti, kar sem imenoval psevdo-historizem, ki naj pokaže, da je smer razvoja bila načrtana že davno prej, da gre za nekakšno zgodovinsko nujnost. Ali še bolj objektivno, da gre za nekakšno naravno evolucijo spreminjajočega se družbenega odnosa do znanja. Tako nas Drucker potolaži s tem, da je znanje (*knowledge*) v zahodni zgodovini (*western history*) že doživelo svoje transformacije in da so učinki tega vedno bili plodni, dobri in koristni. Prva transformacija znanja<sup>12</sup> je pri Druckerju proizvedla industrijsko revolucijo in kapitalizem. Druga transformacija znanja je sprožila »revolucijo produktivno-

<sup>11</sup> V strogem pomenu bi Druckerju lahko očitali logične napake – kot jih bomo lahko zasledili v nadaljevanju – samo v primeru, da bi njegove tekste – vsaj tiste, ki so predmet tukajšnje obravnave – jemali kot teoretske v strogem pomenu. Ker jih sam imam bolj za rezultate proizvajajočega znanja in delno tudi angažiranega delovanja s pomočjo pisanja tekstov, mu to težje očitam.

<sup>12</sup> Sintagma »transformacija znanja« Druckerju pomeni »radikalna sprememba družbenega odnosa do pomena/namena (*meaning*) znanja«. Glej Drucker 1993.

sti«, kar je drugo ime za taylorizem. Učinek tretje transformacije znanja, »managerske revolucije«, pa bo družba znanja.

V Druckerjevem zgodovinoepisju so ravno te transformacije znanja zaslužne za vzpostavitev zahodne civilizacije, kakor tudi za ves »očiten« napredek, ki ga lahko uživamo v tej civilizaciji. Medtem ko pa izrazito negativna obdobja v zgodovini zahodne civilizacije, kot je, na primer, izkušnja evropskega totalitarizma, s to Druckerjevo zgodovino nimajo nič skupnega in so del neke druge zgodovine.<sup>13</sup> Totalitarizem, tako nacistični kot boljševistični (pri Druckerju komunistični), ima po Druckerju svoje izvore v »doktrini suverene nacionalne države« kot edini nosilki politične moči. Drzna trditev (ne hipoteza, ki bi potrebovala še utemeljitev, ampak kar trditev, vednost sama), ki pa je po Druckerjevem mnenju tako samoumevna, da ne potrebuje nobene argumentacije ali soočenja s tezami drugih raziskovalcev totalitarizma, ki zagovarjajo diametralno nasprotno ugotovitve tem Druckerjevim.<sup>14</sup>

V naslednjih treh poglavjih se bom ukvarjal predvsem s spornim Druckerjevim utemeljevanjem in opravičevanjem današnjega družbenega odnosa do znanja (managerska revolucija), ki ga vzpostavlja s pomočjo nove interpretacije preteklosti ali s psevdo-historizmom, kot rečeno. Pod vprašaj bomo postavili Druckerjevo kavzaliteto družbenega dogajanja in novo interpretacijo učinkov družbenih fenomenov, kot so: industrijska revolucija, kapitalizem, taylorizem, in na koncu tudi managersko revolucijo.

#### PRVA TRANSFORMACIJA ZNANJA – INDUSTRIJSKA REVOLUCIJA IN KAPITALIZEM

Svoji prvi transformaciji in novemu odnosu zahodne družbe do znanja Drucker sledi skozi učinke, ki jih je ta proizvedla v obdobju od 1750 do 1850. V tem obdobju sta kapitalizem in tehnologija osvojila svet, pravi Drucker. Ta

<sup>13</sup> Drucker 1993, 10.

<sup>14</sup> Kot rečeno, diametralno nasprotno in predvsem izčrpno argumentirane teze, ki jih lahko razberemo iz *Izvorov totalitarizma* Hannah Arendt, so, na kratko, naslednje: totalitarni režimi se ideološko napajajo pri različnih pan-gibanjih, kot sta rasizem in komunizem, ki imajo globalne interese po vzoru imperializma (rasizem in komunizem kot celinski različici imperializma), katerim prvo oviro na njihovi osvajalski poti pomeni ravno nacionalna država. Nacionalna država in interesi nacije so po raziskovanjih Arendt prva žrtev pohoda Hitlerjevega ali Stalinovega totalitarnega režima. Negacija suverene nacionalne države se pri Hannah Arendt kaže kot imanentna lastnost totalitarnih režimov (Arendt 2003).

proces ustvari novo »svetovno civilizacijo«.<sup>15</sup> Znanje se je v tem obdobju usmerilo v »orodja, postopke in produkte« (*tools, processes and products*).<sup>16</sup>

Kot prvi fenomeni te transformacije se mu kažejo prve inženirske šole.<sup>17</sup> Omenja prvo tehnično univerzo v Franciji *Ecole Polytechnique*, ustanovljeno leta 1794. In naprej omenja »eno najpomembnejših knjig v zgodovini«<sup>18</sup> – *Enciklopedijo znanosti, umetnosti in obrti* – ki je začela izhajati leta 1750 v Franciji. V tem delu, pravi Drucker, je prvič bilo zbrano in izdano »*the techne, the craft mystery*«.

Preoblikovali so izkustvo v znanje, vajeništvo v učbenik, tajnost v metodologijo, izvedbo v aplicirano vednost. To so bistvene lastnosti tega, čemur pravimo *Industrijska revolucija* (...). Ta sprememba v pomenu/namenu (*meaning*) znanja je bila tista, ki je napravila moderni Kapitalizem za neizogibnega in prevladujočega.<sup>19</sup>

Ta transformacija po Druckerju sproži tako industrijsko revolucijo kot kapitalizem. Pičle pol strani v svoji knjigi porabi, da deklarativno ovrže Webrovo teorijo o protestantski etiki kot duhu kapitalizma. »Do danes je bilo to v večji meri ovrženo; kratko malo ni dovolj dokazov za to,«<sup>20</sup> pravi Drucker!? In podobno opravi tudi z Marxom:

<sup>15</sup> Drucker 1993, 24. Drucker uporablja sintagmi »evropska civilizacija« (ibid., 2) in »svetovna civilizacija« (ibid., 24) kot sinonima. To vsebinsko ni toliko sporno, kot je sporno to, da se Druckerjevo zgodovinopisje ne izreka o tem, s pomočjo česa je evropska civilizacija postala svetovna civilizacija. Za zapolnitev te vrzeli, ki svetovnozgodovinsko gledano ni nekaj samoumevnega ali nepomembnega, bi se avtor verjetno moral izreči o družbenem fenomenu, ki mu pravimo imperializem, in njegovem predhodniku kolonializmu ter predvsem o njunih »družbeno koristnih« posledicah, česar pa v Druckerjevem zgodovinopisju ni moč najti. Iz njegovih sklepanj lahko razberemo le nedolžno mnenje, da je sprememba v odnosu do znanja tista, ki je povzročila »vse-svetovno pandemijo«, ki je iz kapitalizma pripeljala do Kapitalizma z veliko začetnico (ibid., 26).

<sup>16</sup> Ibid., 19.

<sup>17</sup> Drucker za potrebe svoje argumentacije navaja zgolj ustanavljanje tehniških šol v tem obdobju. Pri tem je potrebno opomniti, da obdobje tako imenovanega *razsvetljenstva* močno zaznamuje ravno transformacija celotnega šolstva, izobraževanja ter vzgoje. »Reforma šole je postala ena izmed glavnih nalog razsvetljencev, saj so imeli obstoječi šolski sistem za tog in ozek« (Hof 2005, 202). Poleg poučevanja tehnike – po Druckerju usmerjanje znanja v »*orodja, postopke in produkte*« – se v tem obdobju sama znanost na novo usmerja tudi v proučevanje »*pririodopisa*«, »*zgodovinopisja*«, »*zgodovine domovine* – *historia patriae*« – in tako dalje (ibid.). Poleg tehniških šol, kjer nam Hof govori, da je bil močan poudarek na vojaških »*orodjih, postopkih in produktih*«, so se odpirale tudi nove trgoveške šole, kadetske šole in tako dalje.

<sup>18</sup> Drucker 1993, 28.

<sup>19</sup> Ibid., 29.

<sup>20</sup> Ibid., 26.

Le malo več dokazov govori v prid zgodnje Marxove teze, da je parni stroj tisti prvi gibalec, ki je zahteval enormno količino investiranega kapitala, da rokodelci/obrtniki (*craftsmen*) niso mogli več financirati svojih »produkcijskih sredstev« in so kontrolo nad njimi morali prepustiti kapitalistu.<sup>21</sup>

Druckerjeve poenostavitve se, na primer, niti dotaknejo ne koncepta *delitve dela*, ki pa je v obdobju, o katerem piše Drucker, pomenil najpomembnejši novi koncept, ki je zaposloval vse vplivne ume tistega časa. O vplivu predvsem angleških in škotskih filozofov in njihovih psihološko-antropološko enoznačnih<sup>22</sup> »odkritij« glede novega, naravnega, svobodnega, s pridobitniškim gonom obdarjenega človeka tudi nima kaj povedati, čeprav so to bili »tvorci« miselnega vzdušja dežele, kjer vznikne tako industrijska revolucija kot kapitalizem. In kakšno vlogo je imela merkantilna družba (*commercial society*) s svojimi svetovnimi osvajanji, širitvijo trga, kolonializmom, kreditiranjem politike<sup>23</sup> in tako dalje, ki je predhodnica vzponu tako industrijske revolucije kot kapitalizma, o tem Drucker ne pove nič.

Ko torej Druckerjev kandidat – *radikalna sprememba v pomenu/namenu znanja* – kot tisti *kritični element*, ki na koncu sproži industrijsko revolucijo in kapitalizem prevlada v njegovi teoriji, se posveti še kratki hvalnici učinkov teh družbenih procesov. Če hoče prikazati to transformacijo v pozitivni luči, mora seveda tudi družbene posledice, ki so rezultat te transformacije, prikazati kot pozitivne.<sup>24</sup> Drucker nadaljuje:

<sup>21</sup> Ibid. Pri tem je zanimivo, da se Drucker na strani 29 v *Post-capitalist Society* pridruži tej Marxovi tezi, čeprav ji je le tri strani poprej namenil svoj »le malo več dokazov [kot nič] govori v prid«. Pri Druckerju je to »predvsem hitrost tehničnih sprememb ustvari veliko večje povpraševanje po kapitalu, kot pa bi ga rokodelci/obrtniki bil zmožen ponuditi/dobaviti« (ibid., 29). Tu bi seveda bilo najbolje, če bi kar citiral Marxa.

<sup>22</sup> Enoznačnih v pomenu, da so se filozofi 18. stoletja pri seciranju človeške narave in pri obravnavanju človeških strasti in pregreh v veliki meri osredotočali zgolj na eno strast oziroma pregreho, ki ji tradicionalno pravimo pohlep, lakomnost ali ljubezen do dobička (glej Hirschman 2002, 24–28).

<sup>23</sup> V branje priporočam komentar Tomaža Mastnaka (glej Mastnak 1998) k delu *Ekonomski liberalizem* Piera Rosanvallon, kjer avtor med drugim konkretno govori o »commercial society«, o »finančni revoluciji«, o »kreditiranju politike«; to je obdobje pred letom 1750 v Angliji.

<sup>24</sup> Tukaj poudarjam, da bom Druckerjevim interpretacijam vzrokov, kakor tudi pozitivnih družbenih učinkov kapitalizma in industrijske revolucije nasproti postavil večinoma misli in izkušnje redkih avtorjev, na katere se v isti knjigi ob drugih priložnostih tudi sam opira. To sta predvsem francoski zgodovinar Fernand Braudel in pa le komentar Alexisa de Tocquevilla z njegovimi izkušnjami tistega časa.



Seveda, odpori so bili tako do tehnologije kot do kapitalizma. Bili so tudi upori – v Angliji, na primer, ali v nemški Šleziji. Toda ti upori so bili lokalni, trajali so nekaj tednov, par mesecev največ, in niso zavirali hitrosti in širjenja kapitalizma.<sup>25</sup>

Toliko pri Druckerju kar se tiče »lokalnih dogodkov«, ki so spremljali vzpon kapitalizma, ki po Druckerju od samega začetka s sabo prinese »materialni napredek« in ne »*immiseration*«, kakor je trdil Marx.<sup>26</sup> Zdaj vemo, pravi Drucker, da ni res, da se je prvotnim tovarniškimi delavcem na začetku 19. stoletja godilo kaj slabše kot prej v »tiranski ruralni družbi, polni lakote. Kljub vsemu so izkusili veliko boljšo 'kvaliteto življenja'.«<sup>27</sup> In s čim utemeljuje Drucker to *ново dejanskost*, to novo, mnogo boljšo kvaliteto življenja, čeprav v narekovajih? Prvo, kar naredi za utemeljitev svojih pogledov, je, da napade *duha* pesmi angleškega pesnika Williama Blaka (1757–1827) *The New Jerusalem*, kjer Blakovo »angleško zeleno in veselo deželo« preimenuje v »velikansko ruralno umazanijo«. <sup>28</sup> Kar se danes Druckerju kaže kot »materialni napredek«, je takrat pesnik Blake občutil kot »satanske tovarne«. Toda ali je zadosti, če napademo pesnikovo »napačno« občutenje!? Zdi se, da se tudi Drucker sam zaveda nizkega udarca, in ponuditi mora še nekaj več, da bi utemeljil svoj novi pogled na stanje preteklosti. Tu se opre na vprašljivo sklepanje s pomočjo demografskih podatkov, ki so nam na voljo. Kot dokaz, da je šlo za *materialne izboljšave*, ponudi naslednje: »To bi morali vedeti že ves čas. V industrijskih mestih je umrljivost dojenčkov v trenutku padla in pričakovana življenjska doba je takoj narasla in sprožila enormno rast prebivalstva Evrope, ki se je industrializirala.«<sup>29</sup>

Najprej se poskusimo le malo poglobiti v to, kakšna je bila ta »nova veliko boljša kvaliteta življenja«, in si samo na kratko poglejmo razloge za tako hitre in obsežne družbene spremembe, ki se izrazijo v industrijski revoluciji in v kapitalizmu. Vprašajmo se tudi, kaj drugi pravijo o stanju na deželi pred temi družbenimi spremembami, in ali je šlo res za »tiranski, umazani ruralni svet, poln lakote«, kot to trdi Drucker. In na koncu še, kako je z Druckerjevim demografskim argumentom, kjer naj bi nove *materialne izboljšave* prispevale k rasti prebivalstva.

Prvo, na kar naletimo, ko se poskušamo poglobiti v družbeni fenomen z imenom *industrijska revolucija*, je dobro izpričano v naslednjem citatu:

<sup>25</sup> Drucker 1993, 30.

<sup>26</sup> Ibid., 31.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Ibid.

»Še tako oblastna zgodovina je ne bo nikoli ujela (industrijske revolucije), še zlasti ne z opredelitvijo, ki naj bi bila preprosta, popolna in neovrgljiva.«<sup>30</sup> Braudel<sup>31</sup> govori o številnih revolucijah, kot so: v kmetijstvu, demografiji, notranjem prevozu, tehniki, trgovini, industriji in tako dalje. Vsaki od teh revolucij sledi najmanj v 15. stoletje. Tam, kjer Drucker govori o »tiranski ruralni družbi, polni lakote«, torej o angleškem podeželju pred letom 1750, Braudel govori o »nespornem napredku angleškega kmetijstva že pred industrijsko revolucijo«, o »donosnem kmetijstvu«, o »izobilju življenjskega udobja« na deželi. Omenja celo zgodovinarje, ki zagovarjajo tezo, »da je razmah kmetijstva za angleško revolucijo prevladujoč dejavnik začetka, začetni udarec«.<sup>32</sup>

Glede Druckerjevega kandidata – *radikalna sprememba v pomenu/namenu znanja* – katerega učinek je industrijska revolucija, ima Braudel povedati naslednje:

Med vsemi dejavniki, ki naj bi sprožili industrijsko revolucijo, je zagotovo največ izgubila tehnika. Marx je verjel v njeno prvenstvo: najnovejše zgodovinpisje ima v rokah čvrste dokaze, da ne vidi več v njej ne gibala, *primum mobile*, in celo ne *začetnega udarca* (...). Učinkovita uporaba tehnike že po opredelitvi zamuja za splošnim gibanjem gospodarskega življenja; preden se vmeša, jo mora natančno in vztrajno povpraševanje prej rajši dvakrat zaprositi.<sup>33</sup>

Novosti so bile povsem očitno odvisne od delovanja trga, od vztrajnega povpraševanja takratne še »*commercial society*«, ugotavlja Braudel, in pred industrijsko revolucijo omenja trgovinsko revolucijo.<sup>34</sup> Angleške kolonije in z njo novi trgi v Indiji, na afriških obrežjih, v Ameriki in tako dalje, ki so od Angležev zahtevali delati manj drago, »in manj drago je bilo mogoče delati samo s strojem, ki je edini lahko tekmoval z indijskim rokodelcem«,<sup>35</sup> je gotovo imelo več opraviti z naglo usmeritvijo *znanja* v »orodja, postopke in produkte« kot pa nasprotno, kar zagovarja Drucker.

<sup>30</sup> Braudel 1991, 223.

<sup>31</sup> Druckerjevim spornim sklepanjem nasproti postavljam ugotovitve zgodovinarja Braudela, za katerega Drucker sam pravi, da je »the great French economic historian« in da je avtor, ki nam v svojih delih ponuja »the best discussion of capitalism« (Drucker 1993, 20). Čeprav bi mu nasproti lahko postavili tudi raziskovanja drugih avtorjev tistega časa, na primer Friedricha Engelsa in njegov *Položaj delavskega razreda v Angliji* (Marx, Engels 1977, 535–898), kar pa bi ob Druckerjevi misli, kljub bogatemu empiričnemu gradivu iz tistega časa, ki ga Engels uporablja v tem spisu, delovalo ideološko sporno ali vsaj politično nekorektno.

<sup>32</sup> Braudel 1991, 224–232.

<sup>33</sup> Ibid., 235.

<sup>34</sup> Ibid., 246.

<sup>35</sup> Ibid., 243.

Angleška revolucija ni bila odvisna od znanstvenega in tehničnega napredka, ki ne bi bil na dosegu rok že v 16. stoletju. (...) L. White trdi, da je Evropa že pred Leonardom da Vincijem odkrila celotno pahljačo mehanskih sistemov, ki jih je udejanjila v prihodnjih štirih stoletjih (z elektriko vred), kadar se je za to le pokazala potreba. »Nov izum«, kakor pravi z lepim obrazcem, »namreč samo odpre vrata. Nikogar ne sili, naj vstopi skozi.«<sup>36</sup>

Zelo konkretno usmerjanje znanja v »orodja, postopke in produkte« Braudel zasleduje po vsej Evropi v predindustrijskem času, ki pa vseeno ne sprožijo obsežne industrijske revolucije, kaj šele kapitalizma. Očitno je pred tem bila potrebna trgovinska revolucija in še kakšna druga revolucija.

Tam, kjer Druckerjevo znanje govori o *materialnem napredku* prvotnih tovarniških delavcev, drugi govorijo o *peklu*. Braudel v svojem delu navaja množstvo citatov opazovalcev takratnih razmer, kjer vsi po vrsti spodbijajo Druckerjeve interpretacije. Znani popotnik – in predvsem ne samo popotnik – Alexis de Tocqueville, katerega v branje priporoča Drucker,<sup>37</sup> govori o »bedi« angleških tovarniških delavcev.<sup>38</sup> »Za stvaritev industrijskih temeljev sta bila žrtvovana dva rodova,«<sup>39</sup> se strinja Braudel. »Industrijska revolucija se zato ujema z novo in prevratno delitvijo dela: ta je ohranila in prečistila njene vzvode, vendar ne brez številnih in pošastnih družbenih in človeških posledic.«<sup>40</sup>

Pri Demografski sliki Drucker pravilno navaja ocene o pospešeni rasti prebivalstva in o drastičnem upadanju stopnje umrljivosti dojenčkov po letu 1750. Vendar pa stoji njegov vzrok, ki naj bi bil »veliko boljše kvaliteta življenja«, na trhlih nogah. Ko pogledamo številke – za Anglijo, po Braudelu<sup>41</sup> – lahko vidimo, da je šlo za pospešeno rast prebivalstva po letu 1760. Res je tudi, da je pri tem prednjačila tako imenovana črna Anglija, to je industrijska Anglija, mesta, kot so: Leeds, Sheffield, Birmingham, Manchester, Liverpool in tako dalje. Tako Braudel pride do jasnega sklepa: »Zmotna ocena potemtakem ni mogoča: pri rasti angleškega prebivalstva je prvo vlogo odigrala industrializacija.«<sup>42</sup> Toda ali industrializacija pomeni »veliko boljše kvaliteta življenja«, kot temu pravi Drucker? Nekoliko naprej lahko pri Braudelu najdemo odgovor na to vprašanje.

<sup>36</sup> Ibid., 215–216.

<sup>37</sup> Drucker 1993, 3.

<sup>38</sup> Braudel 1991, 243.

<sup>39</sup> Ibid., 296.

<sup>40</sup> Ibid., 268.

<sup>41</sup> Glej poglavje: *Demografska rast*, v Braudel 1991, 232–235.

<sup>42</sup> Ibid., 232–235.

In ob pomoči naraščajočega prebivalstva se je življenjska raven tedaj znižala in se je dohodek *pro capite* v tekočih cenah med letoma 1770 in 1820 zmanjšal: (...) leta 1770: 19,1; leta 1798: 15,4; leta 1812: 14,2; in leta 1822: 17,5. (...). Visoke cene opredeljujejo razmah proizvodnje in razmah prebivalstva – povezana pojava vplivata drug na drugega – mezde se pa zato vsakič znižajo; napredek je v razmerah stare družbe potekal torej na račun življenjske ravni delavcev.<sup>43</sup>

Ob tem si Braudel zastavi vprašanje, ki je »osrčje njegove razprave« in »ki se ga je preveč zgodovinarjev bolj ali manj zavestno izogibalo«. To je vprašanje »o ceni, ki jo je Anglija plačala, da je prestopila v pravo sodobnost«. Pravi: »Jasno je, da je angleško ljudstvo drago plačalo svoje zmage.«<sup>44</sup> »Črna Anglija je bila stroj, ki je ljudi presajal in gnetel.«<sup>45</sup> O *žrtvovanju dveh rodov* pa sem že govoril.

Če sem torej s pomočjo tudi za Druckerja kredibilnega zgodovinarja pokazal, da sama pospešena rast prebivalstva ne pomeni avtomatično »veliko boljše kvalitete življenja«, pa se mi zastavlja vprašanje, kaj je potem tisto, kar je najbolj prispevalo k tej pospešeni rasti prebivalstva. Braudel na nekem mestu pravi:

Če pogledamo starostno skupino od 17 do 30 let, ugotovimo, da je bilo leta 1800 v industrijskem Lancashiru poročenih 40 % teh oseb v primerjavi z 19 % v kmečkem delu grofije. Zaposlovanje v industriji je bilo torej naklonjeno zgodnjim porokam. In je pospeševalo demografsko rast.<sup>46</sup>

A pojdemo nazaj k Druckerju. Druckerjeva interpretacija pozitivnih učinkov prve transformacije znanja (industrijska revolucija in kapitalizem) se je skozi to kratko analizo in s pomočjo primerjalne metode pokazala kot sporna ali vsaj ne dovolj utemeljena. Tudi Druckerjeva teza o *radikalni spremembi v pomenu/namenu znanja*, ki da je tisti *kritični element*, ki na koncu sproži industrijsko revolucijo in kapitalizem, se je pokazala kot neutemeljena, če ne napačna (da o nezadostni utemeljitvi sploh ne govorim, saj se Drucker z utemeljevanjem skoraj po definiciji ne ukvarja). Zdi se, da je tu na delu vsaj logična napaka pri Druckerjevem sklepanju, ko je časovno zaporedje določenih dogajanj zamenjano za vzročnost. Da pa se je v tem obdobju in že veliko prej z novoveško znanostjo ta v veliki meri usmerila v tehniko, po Druckerju v »orodja, postopke in produkte«, in kot

<sup>43</sup> Ibid., 294.

<sup>44</sup> Ibid., 297.

<sup>45</sup> Ibid., 278.

<sup>46</sup> Ibid., 233.

vemo, še posebej v vojaško tehnologijo,<sup>47</sup> pa verjetno ni sporno. Celo več, rečemo lahko, da gresta znanost in tehnologija z roko v roki od samega začetka tako imenovane novoveške znanosti.<sup>48</sup>

#### DRUGA TRANSFORMACIJA ZNANJA – TAYLORIZEM ALI MEHANIZACIJA DELAVCA<sup>49</sup>

*V preteklosti je bil človek na prvem mestu, v prihodnosti mora biti na prvem mestu sistem. (...) Prvi cilj vsakega dobrega sistema mora biti razvoj prvorazrednih ljudi.*<sup>50</sup>

Frederick Winslow Taylor (1856–1915) je prvi populariziral pojem *management* na začetku 20. stoletja, in sicer v zgovorni formi kot *znanstveni management*. Gre za eno najbolj kontroverznih osebnosti v kratki zgodovini managementa kot stroke in profesije. Ta pa se ga na neki način slabo spominja<sup>51</sup> ali celo sramuje. Ali je to zaradi pragmatične narave te stroke in profesije, ki je po definiciji zazrta *naprej*, v rezultate, ki ne vidi posebnega smisla v samo-razumevanju in podobnih neučinkovitih dejavnostih, pri katerih se je potrebno ozreti nazaj, na začetek? Ali pa bi jasna umestitev in resna obravnava Taylorja kot protagonista managementa lahko celo škodila ugledu te stroke?<sup>52</sup> S prenagljeno zavrnitvijo ali potlačitvijo Taylorja pa zavračamo odkritost izjemno vplivnega in pomembnega avtorja ter družbenega akterja, da ne govorimo o možnosti pozabe izredno jasne eksplikacije (pri Taylorju), za kaj pri managementu na samem začetku sploh gre. Taylor si je upal izreči nekaj, kar je ponavadi – še posebej v poznejših časih, tudi v teh naših »korektnih« – podvrženo radikalni samocenzuri in potlačitvi (*political correctness*).

<sup>47</sup> Rossi 2004, 56.

<sup>48</sup> Glej Wedberg 1982, 7.

<sup>49</sup> Zelo primerno poimenovanje taylorizma kot »mehanizacija delavca« sem prevzel iz podnaslova »Taylorizem in mehanizacija delavca« Antonia Gramscija iz njegovega prispevka z naslovom »Amerikanizem in fordizem«, v slovenščini izdanega v *Izbranih delih* avtorja (Gramsci 1974, 325). Več o tem, zakaj je »mehanizacija delavca« primerno poimenovanje taylorizma, v Marković 2006.

<sup>50</sup> Taylor 1967, 164.

<sup>51</sup> Diplomant managementa ali celo magister managementa neredko danes Taylorja pozna le po imenu, če sploh. V knjižnicah poslovnih šol ga bomo zaman iskali, torej lahko upravičeno predvidevamo, da ga ne berejo.

<sup>52</sup> Tako je pri Taylorju »to delo tako prosto in enostavno, da bi lahko inteligentno gorilo naučili, da na tem delu postane učinkovitejša od človeka« (Taylor 1967, 186). Veliko je govora tudi o »lenuhih« in »prvorazrednih ljudeh« ter tistih drugih, katerim nasproti postavlja analogije s »pticami pevkami, ki nočejo peti« (ibid., 360), ali primerjave le-teh z »osli«, »konji« ter »govedom« (ibid., 164).

Vse to pa ni značilno tudi za Druckerja. On ga vsekakor ne prezre. Taylorja predstavi kot mučenika, ki »je trpel, ker je zgodovina potrdila, da je imel prav, medtem ko so intelektualci bili v zmoti«. <sup>53</sup> Ameriško delavsko gibanje naj bi bilo po Druckerjevih besedah nad Taylorja sprožilo »enega najbolj umazanih političnih napadov in blatenj imena (*character assassination*) v vsej ameriški zgodovini«. <sup>54</sup>

Tisto, kar Drucker brani in zagovarja, ko brani in zagovarja Taylorja, je druga transformacija znanja, kjer se zgodi aplikacija znanja na delo ali v delo – »znanje je po svojem novem pomenu/namenu bilo aplicirano v delo«, <sup>55</sup> kar sproži po Druckerju *revolucijo produktivnosti*. To drugo transformacijo znanja personificira Taylor. Če hoče Drucker povzdigniti to v drugo transformirano znanje, mora povzdigniti in rehabilitirati Taylorja. Tako Taylor s svojim znanstvenim managementom, nič manj in nič več, postane zaslužen »bolj kot vsi ostali faktorji, da so Američani premagali tako Japonce kot Nemce«. <sup>56</sup> In zaradi Taylorjevega znanstvenega managementa »Marxovi proletarci postanejo buržoazija«. <sup>57</sup> Manjka samo še, da Taylorja očisti izvirnega greha:

Ni bila učinkovitost tisto, kar je motiviralo Taylorja. In tudi ustvarjanje dobička lastnikov ne (...). Njegova osnovna motivacija je bila ustvarjanje družbe, v kateri bi si lastniki in delavci, kapitalisti in proletarci lahko prizadevali za skupni interes skozi produktivnost in kjer bi lahko zgradili harmoničen odnos na temelju aplikacije znanosti/znanja v delo. <sup>58</sup>

Tu imamo naslikanega Taylorja (ustvarjalca z vizijo), ki si je zamislil (izvirna čista ideja) harmonično uravnovešeno družbo in se je odločil, da jo tudi realizira. V roke vzame štoperico (sredstvo za realizacijo ideje) in to novo družbo začne kreirati z dolgoletnimi raziskavami v železarni

<sup>53</sup> Drucker 1993, 35. Z *intelektualcem v zmoti* meri Drucker na Marxa, saj je ta temeljno izhajal iz razrednega konflikta, v nasprotju s Taylorjem, ki naj bi bil izhajal iz poenotenja razrednih interesov.

<sup>54</sup> Ibid. Leta 1912, le slabo leto po izidu dela *The Principles of Scientific Management* je bil Frederick Winslow Taylor poklican na zaslišanje pred posebno komisijo predstavniškega doma ZDA (*Special House Comitee*), katere ustanovitev sproži pobuda ameriškega delavskega gibanja. Taylor je na tem zaslišanju moral zagovarjati svojo metodo managementa (Taylor 1967). Management se v obdobju svojega nastanka tako znajde na zatožni klopi.

<sup>55</sup> Drucker 1993, 20.

<sup>56</sup> Ibid., 37.

<sup>57</sup> Ibid., 39.

<sup>58</sup> Ibid., 34.

»Betlehem« in »Midvale«. <sup>59</sup> Končna ugotovitev tega ustvarjalnega procesa je, da je konflikt med kapitalisti in proletarci nepotreben, saj je možno hkrati »zmanjšati stroške dela in povečati plače delavcem«. <sup>60</sup> To je tisto, kar mislec Marx naj ne bi bil videl, kar pa je videl inženir Taylor!? Medtem ko Marx vidi izhod iz antagonizma razredov v dejanski revoluciji, ki jo izvede proletarijat, vidi Taylor izhod v revoluciji v glavah tako kapitalistov kot delavcev. Pravi:

Znanstveni management potegne za sabo popolno mentalno revolucijo delovnih ljudi, tako v pogledu njihovih dolžnosti do dela kot do svojih delodajalcev. Prav tako, znanstveni management potegne za sabo v isti meri popolno mentalno revolucijo tistih, ki se nahajajo v vodstvu, (...) popolno mentalno revolucijo teh ljudi v pogledu njihovih dolžnosti do kolegov v poslovodstvu, do delavcev in do njihovih vsakodnevnih problemov. Brez take popolne mentalne revolucije obeh strani znanstveni management ne more obstajati. Ta velika mentalna revolucija, to je bistvo znanstvenega managementa. <sup>61</sup>

Drucker na več mestih sicer govori, da je pri Taylorju šlo le za »študijo dela«, ali kot taylorizmu pravi: »znanje je po svojem novem pomenu/namenu bilo aplicirano na delo«. <sup>62</sup> To dejstvo je še posebej nenavadno, saj je Druckerju v delu *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1974) v njegovi teoriji uspelo ločiti »delo« (*work*) od »delanja« (*working*). <sup>63</sup> »Delo« je tako »neosebno in objektivno«, je »nekaj« (*something*). Medtem ko je »delanje« specifična človeška značilnost in dejavnost. Tako »delo« kot »delanje« imata vsak svojo ločeno logiko, pravi Drucker. Kako naj torej, gle-

<sup>59</sup> Bolj realno podobo tega, kaj je Taylor hotel, če je to sploh pomembno, nam govori Harlow S. Parson (direktor Taylorjevega društva – New York) v predgovoru k srbski izdaji *Naučno upravljanje* (1967). Tu avtor opisuje Taylorjevo delovno pot (kariero), pri čemer pride do točke, ko Taylor postane vodja skupine delavcev v Železarni Midvale. Pravi: »Ko je bil postavljen za vodjo skupine, je Taylor skušal povečati delovni učinek na način, da je izvajal pritisk na ljudi. Prišlo je do resnega spopada med vodjo skupine in delavci. Taylor je na koncu izbojeval zmago, a ga je ta izkušnja prizadela. Začel je razmišljati o tem in prišel je do zaključka (...)« (Taylor 1967, 9). Tukaj avtor, ki je tudi naklonjen Taylorju, pač ne skriva, da je prvi motiv večja učinkovitost, večja produktivnost, če odmislimo subjektivne motive. A v delu *The Principles of Scientific Management* (1911) Taylor tudi sam govori o tej izkušnji in pravi, da je uporabljal vsa sredstva, da prisili delavce, da delajo več. Tako je uporabil odpuščanje delavcev, zmanjšanje plač delavcem in tako dalje (Taylor 1967, 192). Zdi se, da se je Taylor moral najprej zaleteti v zid, preden se je tega lotil pametneje. In to prizna tudi sam.

<sup>60</sup> To je namreč temeljni Taylorjev cilj, kakor ga sam navaja. Poenotenje interesov delavcev in delodajalcev. Spraviti delavca in delodajalca v »isti čoln«.

<sup>61</sup> Taylor 1967, 269–270.

<sup>62</sup> Drucker 1993, 20.

<sup>63</sup> Drucker 1974, 160.

de na to njegovo razmejitev razumemo, kaj nam govori, ko pravi, da gre pri taylorizmu za »študijo dela«? Že zdravorazumsko gledano vemo, da vsako posamezno delo zahteva določen način dela, kar vpliva na tistega, ki dela. Edino, kar pri tem vprašanju lahko naredimo, in zdi se, da Drucker »dela« ravno to, je, da odmislimo, ne vidimo ali nočemo videti, kaj spremenjeno delo naredi s tistim, ki dela. Drucker v tem taylorjanskem procesu vidi samo materialni rezultat tega novega dela, in sicer na način, da so se delavcem plače zvišale, da so po taylorjanskem obratu »delavci postali buržoazija« in tako dalje. A Taylor sam si ni delal utvar. Poudarjal je, da iz njegovega eksperimenta nihče ne bo prišel ven takšen, kakršen je bil pred njim.

Taylor se je dejansko najbolj ukvarjal ravno z delavcem, po Druckerjevi razmejitvi torej z »delanjem«. <sup>64</sup> Razvijal je svojo znanost v smeri, da na znanstveni način odkrije »prvorazrednega človeka« (*first-class man*) oziroma »prvorazrednega delavca«. Iskal je, kolikšen del konjske sile vsebuje človeška moč! <sup>65</sup> Svoje eksperimente je opravljal na delavcih, ki so bili v času preizkusa do 100% več plačani kot običajno. Vendar nikakor ni prišel do nekega zakona, ki bi mu lahko rekli »maksimalna delavčeva sposobnost«. <sup>66</sup> Svoj empirični material je Taylor tako prepustil matematiku Carlu G. Barthu, ki mu je iz tega uspelo izveliči »zakon efekta utrudljivosti pri težkem delu prvorazrednega delavca«. <sup>67</sup> S tem zakonom v rokah je ugotavljal, da so ameriški delavci zmožni proizvesti 3-krat do 4-krat več, kot pa so proizvajali sicer. Z namenom, kako ustvariti več, je torej razvijal svoj znanstveni management. In kot že rečeno, si je za dosego tega cilja z znanstvenim managementom prizadeval za *mentalno revolucijo* tako pri delavcih kot pri delodajalcih.

Rečemo torej lahko, da je Taylor razrešitev spora med delavci in kapitalisti videl v večji učinkovitosti in produktivnosti delavcev, s pomočjo svoje znanosti o delu in znanstvenega managementa (mentalne revolucije). Ta svoja odkritja je ponudil kot poenotenje interesov obojih (višje plače zaposlenim in zmanjšanje stroškov dela). Pri svojem načinu dviga produktivnosti in učinkovitosti se ni prav dosti ukvarjal z metodologijo, s katero se je lotil »človeške snovi«. Taylor je bil brez večjih problemov in dvomov zmožen aplicirati določene metode, ki so bile razvite z namenom znanstvenega proučevanja fizikalnih, materialnih problemov (stroj-

<sup>64</sup> Taylor dejansko govori o »science of doing the work«.

<sup>65</sup> Taylor 1967, 194–195.

<sup>66</sup> Taylor 1967, 196.

<sup>67</sup> Ibid.



no inženirstvo), kot so predvsem problemi sile in tehnike na področje človeških zadev, kamor konec koncev spada tudi delo, ki ga opravlja človek. Odgovora na vprašanje, kaj se zgodi s človekom, ki je vključen v ta taylorjanski proces,<sup>68</sup> nam Taylor kakor tudi Drucker ne ponudita. Medtem ko nam prvi govori, da ima delavec po tem procesu za 30 do 100 odstotkov višjo plačo, nam drugi govori, da po tem procesu delavec postane buržuj.

Bistveno napačno je torej reči, da je pri taylorizmu šlo zgolj za aplikacijo znanja na delo in da so učinki tega preprosto le višje plače delavcev in manjši stroški dela (revolucija produktivnosti), ali celo, da so delavci postali buržoazija in da je s taylorizmom bil presežen tradicionalni antagonizem med delom in kapitalom. Takšna »slika« je kratko malo ponarejena. O Druckerjevi »aplikaciji znanja na delo« lahko bolj natančno rečemo, da je šlo za inženirjevo obdelavo človeške snovi na mehansko-tehnični način. Inženir Taylor je človeško telo (delavca) postavil kot skupek mehaničnih gibanj (stroj), pri čemer mu je postopno odvezemal vsakršno odvečno gibanje (*motion study*), dokler v tem kibernetično znanstvenem procesu ni prišel do enega najboljšega načina (*one best way*), potrebnega za izvedbo točno določenega dela. Od tod naprej delavci seveda niso postali buržoazija,<sup>69</sup> ampak je ameriškemu delavskemu gibanju uspelo Taylorja privedi pred Posebno komisijo predstavnškega doma ZDA,<sup>70</sup> kjer so dosegli prepoved izvajanja Taylorjevega znanstvenega managementa v vseh obratih, ki so bili v lasti države, ne pa tudi v zasebnih podjetjih. Tako Taylor kot tudi Drucker s tem kibernetičnim obravnavanjem človeškega dela seveda nista imela težav. Zavedanje o *metodah in predmetih* za njiju nikoli ni bil problem, vreden premisleka.

### TRETJA TRANSFORMACIJA ZNANJA ALI MANAGERSKA REVOLUCIJA

Zgolj razumevanje ali samo-razumevanje, raziskovanje, odkrivanje, osmišljanje in podobna početja bitja, ki mu tradicionalno pravimo *mišleči človek*, je nekaj anahronističnega za Druckerja ali vsaj ne-zadostnega. Je nekaj, kar ne sodi v koncept, ki mu Drucker pravi Znanje z veliko

<sup>68</sup> Več o tem glej v Marković 2006.

<sup>69</sup> Na tem mestu bralcu in bralki priporočam, da si pri Taylorju ogledata primer delavca, ki je v procesu taylorjanske obdelave, in naj sama presodita o njegovi buržujskosti (glej Taylor 1998, 19–20, ali tudi Marković 2006, 39–41).

<sup>70</sup> Glej Taylorjev *Testimony Before the Special House Committee*, ki se je odvijalo leta 1912 (Taylor 1967, 255–441).

začetnico (*Knowledge*). Tradicionalna vednost ali znanje, ki nima več opravka z današnjim Znanjem po Druckerju, je bilo splošno – »tam smo govorili o izobražencu«,<sup>71</sup> pravi. Izobraženec (*educated person*) je za Druckerja nekdo, ki zna govoriti in pisati o mnogih stvareh, toda narediti ni sposoben ničesar.<sup>72</sup> Človek bi si želel izobraženca za gosta pri večerji, pravi Drucker, ne bi pa se z njim samim rad znašel na samotnem otoku, kjer potrebuješ nekoga, ki zna tudi kaj narediti.<sup>73</sup> Današnje univerze gledajo na te izobražence kot na diletante, nas podučí Drucker.<sup>74</sup>

Da bi neko znanje bilo Znanje po Druckerju, se mora dokazati v akciji, v praksi, v nečem zunaj človeka, v rezultatih.<sup>75</sup> Biti mora specializirano, produktivno in koristno.<sup>76</sup> Bolj kot je znanje specializirano, bolj je učinkovito.<sup>77</sup> O vsebini tega učinkovitega Znanja pri Druckerju lahko samo ugibamo (učinkovita in produktivna zgodovina mogoče?), saj vztrajno ostaja zgolj pri neki obče-tehnični, instrumentalni naravi vednosti in znanja.

In zakaj mora znanje, da bi postalo Znanje, biti produktivno, učinkovito in specializirano? Zato, ker je znanje postalo (se nam je zgodilo, spet po neki naravni nujnosti, »previdnosti«(!?)) vir/sredstvo (*resource*), poglavitni ekonomski dejavnik ali – ekonomsko rečeno – (družbenoekonomski) vložek. Tretja transformacija znanja ali managerska revolucija pomeni, da na znanje gledamo kot na bistveni ali temeljni družbeni in ekonomski vir/sredstvo (*essential resource*),<sup>78</sup> kot na nekaj torej, kar naj rabi ekonomski ali kar družbeni produkciji dobrin, nečemu zunaj človeka, kot izrecno reče Drucker. In kako je prišlo do tega, da je znanje postalo poglavitni ekonomski in družbeni dejavnik ali faktor, kot bi rekli ekonomisti?

<sup>71</sup> Drucker 1993, 45.

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Ibid. Samotni otok in običajno z njim Defoejev literarni junak Robinzon predstavljata skupaj eno najljubših prispevkov teoretikov in predavateljev managementa, ko ti skušajo alegorično govoriti o stanju današnjega sveta in sodobnega človeka v njem. Tako ni čudno, da v tem svetu – na samotnem otoku – besede nič ne štejejo. Le komu naj bi jih Robinzon namenjal? V tem svetu šteje le boj za ohranjanje golega življenja. Šteje le delo in ustvarjanje materialnih dobrin. Besede, človek kot bitje, ki teži k vedenju, razumevanju, delovanju v pluralnem svetu, človek kot politična žival, človekovo dostojanstvo na samotnem otoku delujejo jalovo in nepomembno.

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Ibid., 46.

<sup>76</sup> Ibid., 42.

<sup>77</sup> Ibid., 50.

<sup>78</sup> Ibid., 44.

Ta razvoj, ne glede na to, ali je zaželen ali ne, je odgovor na nepreklicne spremembe: *znanje se sedaj aplicira na znanje*. To je tretji in verjetno poslednji korak v transformaciji znanja (...). To tretjo spremembo v dinamiki znanja lahko poimenujemo *Managerska revolucija*.<sup>79</sup>

Skozi »naloge managerja« Drucker opredeljuje management kot »odgovornost za aplikacijo in udejanjanje (*performance*) znanja«.<sup>80</sup> Tu imamo postavitev, da nova dinamika znanja pripelje sama od sebe – verjetno kot potreba družbe, ki se ji je zgodila managerska revolucija? – do novega Znanja, ki je sedaj vir/sredstvo – kar sproži *managersko revolucijo*? Odgovora na vprašani, zakaj Znanje kot vir/sredstvo sproži *managersko revolucijo* in kaj sproži Znanje kot vir/sredstvo, pri Druckerju ne dobimo. Znotraj te vrzeli se nam je tako prikradlo vprašanje, ali ni *managerska revolucija* tista, ki potrebuje Znanje kot vir/sredstvo? Tu je seveda pri Druckerju popolna zmeda, saj gre za tавтоloško argumentacijo, ko Znanje kot vir/sredstvo sproži managersko revolucijo, medtem ko Znanje kot vir/sredstvo lahko sproži le managerska revolucija – ki potrebuje Znanje kot vir/sredstvo – pri čemer pa moramo v procesu lastnega razumevanja ta zadnji del izreči sami, če se ne zadovoljimo s tem, da se nam reči dogajajo same od sebe ali celo iz nič. V tej zmedu, kjer imamo veliko bolj opravka z neizrečenim kot pa s tem drugim, se nam v zgornji Druckerjevi definiciji managementa razkrije, da novo Znanje in management nista eno in isto. Management je namreč tista »stvar«, ki je odgovorna, da posamezno znanje, ki je samo po sebi sterilno (glej v nadaljevanju opombo 99), šele aplicira in udejanja. Po kakšnem principu ga udejanja, kako ga udejanja? Po druckerjevsko, kar ponavadi pomeni »na pravi način«!? Management je tako nekakšna nad-vednost, ki ima vednost o »pravem« upravljanju znanja,<sup>81</sup> ki mora zatorej postati vir/sredstvo (zna-

<sup>79</sup> Ibid., 42.

<sup>80</sup> Ibid., 44.

<sup>81</sup> Tu je potrebno opozoriti, da pri Druckerjevem Znanju (*Knowledge*), ki je sedaj aplicirano v/na znanje (*knowledge*; managerska revolucija), nikakor ne gre za neko osamljeno videnje. Enake ugotovitve lahko najdemo pri Hribarju: »Sama znanost in raziskovalna dejavnost sta postali predmet strateškega načrtovanja in upravljanja. Torej predmet znanosti.« (Hribar 1991, 60.) Hribar tu povzema Rolfa Kreibicha (Znanstvena družba), ko ta pravi: »(...) Kljub težavam v zvezi z medsebojnim sporazumevanjem med znanstvenimi disciplinami se je kmalu pokazalo, da so koristi večje od stroškov. Pri posredovanju se je izkazal zlasti instrumentarij kibernetike: s temelji informacijske teorije, krmilne tehnike in sistemske teorije (vse to spada v kurikulum poučevanja managementa) so bile postavljene nove uspešne zastavitve, katerih poudarjena značilnost je bila prav interdisciplinarna aplikacija« (v Hribar 1991, 59). Druckerjeve tri stopnje (genealogija) transformacij znanja popolnoma ustrezajo Kreibichovim petim stopnjam razvoja znanstvenoraziskovalne dejavnosti. Seveda tukaj ne govorimo o vzrokih teh transfor-

nje namreč), če naj bo upravljano. Pri Druckerju je management tisto znanje, ki ima za nalogo, da ostala specializirana znanja (discipline) aplicira na način, da ta proizvedejo rezultate, da so učinkovita.<sup>82</sup> Ta proces poteka znotraj organizacij in management je generična funkcija le teh, ki ima nalogo iz različnih posameznih znanj proizvesti eno poenoteno znanje (*single, unified knowledge*).<sup>83</sup> Organizacija mora namreč, če hoče biti učinkovita, biti enoumna (*single-minded*), drugače so njeni člani zmedeni, pravi Drucker.<sup>84</sup>

In od kod management? »Management je prisoten že zelo dolgo. (...) Pravzaprav, medtem ko je bil management iznajden že pred tisočletji, ga niso odkrili vse do druge svetovne vojne.«<sup>85</sup> Eden od razlogov za »odkritje managementa« je bila izkušnja druge svetovne vojne, pravi Drucker, zlasti pa vloga, ki jo je v njej odigrala ameriška industrija.<sup>86</sup> Za vsesplošno sprejetost managementa pa je odgovorna vloga, ki jo je ta odigral v izgradnji družb zavojevanih držav, kot je to bilo na Japonskem po drugi svetovni vojni in v Koreji po korejski vojni.<sup>87</sup> »Ob tej silni ekspanziji managementa je prišlo tudi do večjega razumevanja, kaj management v resnici pomeni.«<sup>88</sup> Management je tako najbolj prišel do veljave v vojnem stanju, kjer organizacija logistike in visoka produktivnost vojaških »orodij, postopkov in produktov« igrajo ključno vlogo, tam torej, kjer je po Clausewitzevsko<sup>89</sup> cilj jasen in nedvoumen. Izkazal se je tudi v povojni gra-

---

macij ali o družbenih učinkih le-teh. Prvi Druckerjevi transformaciji znanja ustreza Kreibichova druga stopnja: »Medsebojno prežemanje znanosti, tehnike in industrije v okviru tehnično-industrijske revolucije na koncu 18. in v prvi polovici 19. stoletja« (v Hribar 1991, 60). Druckerjevi drugi transformaciji ustreza Kreibichova tretja stopnja: »Vključitev znanosti v produkcijski proces velike industrije in vojaško industrijo na prehodu 19. v 20. stoletje« (ibid.). In tretji transformaciji ustreza Kreibichova peta stopnja: »Strateško planiranje in organiziranje tehnološke produkcije in produkcije znanja ter njuna evolucija pred in po drugi svetovni vojni oz. totalna spojitev razvoja znanosti in tehnologije v vojaško-industrijskem kompleksu« (v Hribar 1991, 61). Rezultat te zadnje transformacije (odnosa družbe do vednosti) med drugo svetovno vojno je razvitje in izdelava (stvaritev) jedrske bombe, česar Drucker ne omenja.

<sup>82</sup> Drucker 1993, 42.

<sup>83</sup> Ibid., 50.

<sup>84</sup> Ibid., 53.

<sup>85</sup> Ibid., 43.

<sup>86</sup> Ibid., 44. Že pri obravnavi taylorizma – to je druge transformacije znanja ali »revolucije produktivnosti« – Drucker govori o vlogi in zaslugah Taylorja za ameriško zmago v drugi svetovni vojni.

<sup>87</sup> Ibid.

<sup>88</sup> Ibid.

<sup>89</sup> Glej klasično delo Carla von Clausewitz, *O vojni*.

dnji porušenih in zavojevanih gospodarstev in držav. V neke vrste »izrednih razmerah« se je torej management pokazal kot velika družbena moč, ki je predvsem učinkovita in produktivna. In po Druckerju se bo management ravno tako izkazal za družbeno produktivnega tudi v mirnem času post-industrijskih držav. Nekaj, kar je dobro v določenih razmerah, je torej dobro nasploh!? S pomočjo Heideggerjeve misli, ki se bistveno tiče tega tukaj, je to moč ubesediti tudi takole:

Vojna je postala podvrsta popolnega izrabljanja bivajočega, ki se nadaljuje v miru. Računanje z dolgo vojno je že zastarela forma, v kateri je priznana novost dobe popolnega izrabljanja. Ta dolga vojna v svoji dolžini ne prehaja počasi v mir prejšnje dobe, temveč v neko stanje, v katerem to, kar ustreza vojni, sploh ni več izkušeno kot tako, in je to, kar ustreza miru, postalo brezsmiselno in brez vsebinsko. Zablodelost sploh ne pozna nikakršne resnice biti; zato pa razvija popolnoma zagotovljen red in zanesljivost vsakršnega načrtovanja v vsakem okrožju.<sup>90</sup>

In kakšna je cena teh novih družbenih procesov, te težnje po vse večji produktivnosti vsega družbenega? Fundamentalna sprememba strukture celotne družbe, nova politična ureditev, nova ekonomska dinamika in predvsem, da znanje (beseda) Znanje (meso) postane; to je poglavitni ekonomski in družbeni vir/sredstvo.<sup>91</sup>

In kaj predvsem to slednje, kar nas tu zanima, posledično pomeni za človeka? Zadnjih dvesto let je ekonomska znanost na človeka gledala iz različnih zornih kotov in predvsem se je samo-osmišljevala na predpostavki človeka kot *homo economicusa*,<sup>92</sup> ki ga tare večni *ekonomski problem*.<sup>93</sup> V te globoke predpostavke ekonomske znanosti management, kot tudi Druckerjev management, ne zahaja. Človek pa je v ekonomski znanosti igral še drugo, morda še pomembnejšo vlogo, in sicer kot bistvena sestavina proizvodnega faktorja Delo. V ekonomsko-filozofski utemeljitvi je ta človek ugledan kot delovno bitje. Tudi v te globine management le redko zaide,<sup>94</sup> če pa že, ne pride dalj od strinjanja. Človek je v tej znanosti igral vlogo ponudnika gole delovne zmožnosti, realizirane kot delovna sila. V bistvu je šlo za uporabo človeškega telesa kot telesne sile. Po novem Druckerjev management ne govori več o golem človeku, temveč o

<sup>90</sup> Heidegger 2003, 102.

<sup>91</sup> Drucker 1993, 45.

<sup>92</sup> To je hladnega, preračunljivega, s pridobitniškim gonom obdarjenega bitja, katerega odkritje še danes dolgujemo plodnemu 18. stoletju.

<sup>93</sup> To je, da bi zmeraj rad imel več, kot pa si lahko privošči.

<sup>94</sup> Kratko utemeljitev človeka kot delovnega bitja glej v Drucker 1999, 176.

osebi (*person*). »Prehod na družbo znanja (*knowledge society*) torej postavlja osebo v središče.«<sup>95</sup> Novi, poglavitni ekonomski vir/sredstvo ima namreč to lastnost, ugotavlja Drucker, da se nahaja v človeških glavah in je sestavni del človekove osebnosti, človekove psihe. In če za ekonomsko znanost lahko rečemo, da se je »gnala« in se še vedno »žene« za človeškimi telesi, za človeško silo, ne bo nič narobe, če za Druckerjev management rečemo, na tradicionalen način, da se ta »žene« za človeškimi dušami (gr. *psyche*). Managementu ni zadosti, če mu ponudimo človekovo telo na voljo, management potrebuje nekakšno človekovo samo-voljo. Ni mu dovolj človek, ki je zmožen delati, management potrebuje motivirano osebo, ki je samo-odgovorna in ki nadzor izvaja sama nad sabo.<sup>96</sup> Ti novi ljudje, nova delovna sila, Druckerjevi *knowledge people* in *knowledge workers*, morajo verjeti v to, kar delajo, kakor tudi njihove organizacije,<sup>97</sup> čemur rabi misija organizacije.

Od zdaj naprej je pomembna produktivnost »znanjskega delavca« (*knowledge worker*). Za zdaj, pravi Drucker, še nimamo nobene ekonomske teorije Znanja. »Za zdaj ni na vidiku nobenega novega Adama Smitha ali Davida Ricarda tega novega Znanja.«<sup>98</sup> Nekoliko prej pa pravi: »Znanja [discipline] so same po sebi sterilne. Produktivne postanejo samo, če so zvarjene skupaj v eno, poenoteno Znanje. Omogočanje tega procesa je naloga organizacije, je razlog za njen obstoj, njeno delovanje.«<sup>99</sup>

Kot je bilo bistvo Taylorjeve metode, po njegovih besedah, »zgolj« odprava nepotrebnih in odvečnih delovnih gibov, odprava izogibanja delu (*soldiering*) ter odprava nepotrebnega trošenja telesne energije,<sup>100</sup> da bi delo v tovarnah bilo učinkovito in produktivno – kar sem s pomočjo Gramscija poimenoval *mehanizacija delavca* – tako po Druckerju »v znanjskem delu (...) produktivnost zahteva odpravo katerihkoli aktivnosti, ki ne prispevajo k izvršitvi«<sup>101</sup> naloge v sodobnih organizacijah – kar bo v prihodnosti potrebno nekako poimenovati. V tem smislu Drucker nadaljuje Taylorjevo poslanstvo misijonarja produktivnosti in učinkovitosti. Toda medtem ko je Taylorjeva misija večja produktivnost in učinkovi-

<sup>95</sup> Drucker 1993, 210.

<sup>96</sup> Ibid., 92.

<sup>97</sup> Ibid., 99.

<sup>98</sup> Ibid., 184.

<sup>99</sup> Ibid., 50.

<sup>100</sup> Taylor 1967, 345.

<sup>101</sup> Drucker 1993, 90.

tost v tovarnah, v industriji, Drucker zastavi kar misijo večje produktivnosti in učinkovitosti celotne družbe, ki je družba organizacij!? S »stranskimi učinki« teh procesov in z *daljnosežnostjo managementa*, ki jo lahko dobro vidimo, če se ozremo okoli sebe, se bomo v prihodnosti morali še ukvarjati.

Kot lahko ugotovimo, Drucker bolj malo eksplicitno govori o znanosti sami. Znanost sama je za Druckerja sterilna. In izobraženec sam je za Druckerja diletant; to je »šušmar, šušmarka, kdor nestrokovno, površno opravlja kako delo«. <sup>102</sup> Po Taylorjevi temeljni usmeritvi, kjer je »v preteklosti bil človek na prvem mestu, v prihodnosti, mora biti na prvem mestu sistem«, <sup>103</sup> je naprej pri Druckerju zgolj izobraziti se bistveno premalo, je jalovo, nesmiselno/neučinkovito, ne-zadostno. Če so ekonomisti še lahko rekli, da je »*output* izobraževanja izobraženi in razgledani državljani«, <sup>104</sup> je znotraj Druckerjevega Znanja in managementa učinek (*output*) »izobraževanja« proizvodnja Znanja in znanjskega delavca kot vira/sredstva. Ta znanjski delavec predstavlja vir/sredstvo Druckerjeve organizacije, gospodarstva, družbe, produkcije. Tako namesto izobraževanja dobimo usposabljanje za.... In namesto izobraženega in razgledanega državljanca dobimo znanjskega delavca. V prvi, ekonomski različici je znotraj izobraževalne organizacije (univerze) smiselni krog bil sklenjen; vložek se je, ekonomsko rečeno, izrazil in dovršil v svojem učinku znotraj izobraževalne organizacije. Ta učinek ali produkt je bil izobraženi in razgledani državljani, kot vrednota sama na sebi in smoter izobraževanja. V drugi, Druckerjevi, managerski, post-kapitalistični različici, v družbi znanja pa je učinek ali produkt »izobraževanja« šele oblikovanje potencialnega vložka – zaradi tega usposabljanje namesto izobraževanja – v službi ekonomsko-družbene organizacije. Če je v prvem primeru izobraževalna organizacija lahko uživala avtonomnost, smotrnost, smiselnost (je premogla svoj lastni *telos*) ali vrednost samo na sebi, v resnici pa za samega človeka, postane v drugi varianti »izobraževalna« organizacija v službi nečesa drugega (brez lastnega *telosa* torej), osmišlja jo šele *telos* organizacije, družbe, produkcije. Le ob tej povezavi je v Druckerjevi post-kapitalistični družbi smiselni krog tega ne-več-izobraževanja lahko sklenjen. Potemtakem bo tako organizacijo, institucijo ne-več-izobraževanja nesmiselno imenovati z istim imenom, kar je najmanj kar lahko naredimo, zavoljo razumevanja samega.

<sup>102</sup> *Veliki slovar tujk*, 217.

<sup>103</sup> Taylor 1967, 164.

<sup>104</sup> Glej Samuelson in Nordhaus 2002, 10.

Kaj vse to pomeni za vse tiste, ki se želijo zgolj izobraziti in ne usposobiti? Kaj to pomeni za vsa izpraševanja, ki ne težijo k temu, da bi bila uporabljena kot sredstva kakršnimkoli potrebam današnjih ali jutrišnjih organizacij, družb? Kaj to pomeni za posameznika, ki teži »zgolj« k razumevanju, spoznavanju, osmišljevanju, ohranjanju spomina? Najpogostejši očitek danes je, čemu znanost ali znanje, ki je samo sebi namen? To, kar danes ponavadi vidimo kot princip temeljne pomanjkljivosti in jalovosti, neuporabnosti, se zdi, da je bil princip ali osnovna drža tistih, za katere običajno neskromno rečemo, da so začeli misliti. Kot da bi ironija tako hotela, Drucker vidi svoj temeljni – davno tega iznajdeni, a pozabljeni in šele po drugi svetovni vojni ponovno odkriti – princip managementa in Znanja v egipčanskih piramidah in pri njihovih stvariteljih,<sup>105</sup> na mestu torej, kjer »diletantu« iz Mileta, Talesu<sup>106</sup> (585 pr.n.št.), s katerim štejemo začetke tako »zahodne« filozofije, »znanosti«, kot prve matematične splošne teorije, pride na misel nekaj skrajno neuporabnega. To je, da bi izmeril višino piramide, ne da bi plezal nanjo. Zdi se, da je Tales našel razmerje<sup>107</sup> med sabo in tem megalomanskim objektom (piramido), ki je posebej vso instrumentalno Znanje tedanjega časa, tedanje civilizacije. S tem početjem pa je Tales šele odprl pot tako občudovani »grški mentaliteti«, katere dediči bi občasno tako radi bili. Ali gre v bistvenem torej za velik in učinkovit korak nazaj, celo pred sam začetek?

#### LITERATURA

- Arendt, Hannah. 1996. *Vita Activa*. Ljubljana: Krtina.
- . 2003. *Izvori totalitarizma*. Ljubljana: Študentska založba.
- Aristoteles. 1999. *Metafizika*. Ljubljana: Založba ZRC.
- Aristotel. 2002. *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Braudel, Fernand. 1991. *Čas sveta*. Ljubljana: ŠKUC/Filozofska fakulteta.
- Drucker, F. Peter. 1969. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper & Row.

<sup>105</sup> Drucker 1993, 43.

<sup>106</sup> Znano je Talesovo potovanje v Egipt in njegovo merjenje višine piramide. Ker se vsaka zgodovina znanosti, zgodovina filozofije – Aristotel jo prične s Talesom (Aristotel 1999, 14) – kakor tudi zgodovina matematike prične z njim, se mi zdi nepotrebno posebej navajati posameznega dela.

<sup>107</sup> In ravno za razmerje, primerjavo in na koncu za geometrijsko teorijo podobnosti gre med drugim pri Talesu (Rousseau 1955, 40–41).



- . 1999. *Management. An abridged and revised version of Management: Tasks, Responsibilities, Practise*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- . 1993. *Post-capitalist Society*. New York: HarperColins Publishers, INC.
- . 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gramsci, Antonio. 1974. *Izbrana dela*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Hayek, A. Friedrich. 1992. *Usodna domišljavost*. Ljubljana: Krt.
- Heidegger, Martin. 2003. *Predavanja in sestavki*. Ljubljana: Slovenska matica
- Hirschman, O. Albert. 2002. *Strasti in interesi*. Ljubljana: Krtina.
- Hof, I. Ulrich. 2005. *Evropa v času razsvetljenstva*. Ljubljana: Založba /\*cf.
- Hribar, Tine. 1991. *Teorija znanosti in organizacija raziskovanja*. Ljubljana: FSPN.
- Kuzmanić, A. Tonči. 1996. *Ustvarjanje antipolitike*. Ljubljana: Znanstveni in publicistično središče.
- MacIntyre, Alasdair. 1993. *Kratka zgodovina etike*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Marković, Andrej. 2006. »Kaj je Frederick Winslow Taylor?«. *Management*, št. 1, str. 31–48. Koper: FM.
- Mastnak, Tomaž. 1998. »De docta ignorantia ali kako misliti liberalizem: komentar namesto spremne besede«. V: Rosanvallon, Pierre. *Ekonomski liberalizem*. Ljubljana: SH, str. 215–248.
- Rossi, Paolo. 2004. *Rojstvo moderne znanosti v Evropi*. Ljubljana: Založba/\*cf.
- Rousseau, Pierre. 1955. *Zgodovina znanosti*. Ljubljana: DZS.
- Samuelson, Paul A. in Nordhaus, William D. 2002. *Ekonomija*. Ljubljana: Naklada MATE, GV Založba.
- Taylor, W. Frederick. 1967. *Naučno upravljanje*. Beograd: Rad.
- . 1998. *The Principles of Scientific Management*. New York: Dover Publications, INC.
- Veliki slovar tujk*. 2006. 1. izd., 2. natis. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Wedberg, Anders. 1982. *A History of Philosophy*. (Volume 2). New York: Oxford University Press.
- Wrege, Greenwood. 1991. *Frederick W. Taylor, The Father of Scientific Management: Myth and Reality*. Illinois: Richard D. Irwin, INC.



# KONSTRUKCIJA IN FUNKCIJA ZNANJA (KNOWLEDGE) V DRUCKERJEVI »TEORIJI« MANAGEMENTA

TONČI KUZMANIČ

*Naš utemeljujoči namen je dospeti do znanja o vzrokih in o skrivnih gibanjih stvari;  
in razširiti meje človeškega imperija do tam, kjerkoli bo možno učinkovati v vseh stvareh.  
Francis Bacon (New Atlantis 1942, 288)*

Ena izmed pomembnih in potencialno tudi nevarnih značilnosti prevladujočih teorij managementa je v »naravnosti«, »očitnosti« in »samoumevnosti« konceptov in kategorij, ki jih uporablja stroka, vključujoč njihove nekritične in anti-zgodovinske predpostavke. Zdi se, da si »management« in »teorije managementa« na dokaj mehaničen način izposojajo koncepte in kategorije iz različnih področij mišljenja in znanosti.<sup>1</sup> V glavnem to storijo, ne da bi upoštevali katerokoli kontekstualno in teoretsko ozadje, ali – če uporabim postmoderno izrazoslovje – to storijo na temeljih zapostavljanja elementarnega odnosa med tekstom in kontekstom. Koncepte se »uporablja« na način, da se jih izkorenini in potem ponovno mehanično zasadi celo v popolnoma drugačen kontekst. Lahko bi rekli, da takšna zelo simptomatska »operacija« ustvarja nekakšno nepredvidljivo »managersko sestavljanjo«, v kateri je vse mogoče. Znotraj tega »novega« sestavljanja začnejo (zlo)rabljene in (upo)rabljene kategorije – na temelju njihovega predpostavljenega pomena – funkcionirati na radikalno (ali revolucionarno) drugačne, popolnoma nepredvidljive (vendar vedno) »nove« načine. Simptom vsega tega je članek v najnovejši *Capstonovi poslovni enciklopediji*, kjer Druckerjev izraz »management znanja« spremlja komentar, ki v tej njegovi teoriji zazna »nekaj eteričnega«.<sup>2</sup> Naj na tem mestu še omenim, da že stari in kompleksni problemi »manage-

<sup>1</sup> Zlasti iz ekonomske veje znanosti, pa tudi iz naravoslovnih, družbenih in humanističnih znanosti na splošno. Samo del dane situacije bi lahko interpretirali kot »nove« managerske paradigme, zaradi »otročnosti« njihove pojavitve namreč (okrog druge svetovne vojne). Možno bi bilo, da bo sedanje in prihodnje razprave o tej zelo sporni temi (vključujoč metodologijo) zaobjela paradigma »kritičnega managementa«. Za primer glej Alvesson in Willmott 2003.

<sup>2</sup> *Capstone Encyclopedia of Business* 2003, 266. Strogo specialistično gledano, so najpomembnejši avtorji iz tega področja Nonaka 1995, Edvinsson in Malone 1997 in Horibe 1999.

menta znanja« izhajajo iz nekritične analogne izpeljave koncepta intelektualni kapital,<sup>3</sup> vendar to ni tema, s katero se nameravam ukvarjati v tem članku.<sup>4</sup>

Kakorkoli že, Druckerjevo pozicijo bi bilo preveč preprosto povezati s shematičnim prikazom žanra a–historičnih in anti–historičnih prijemov. Njegova vrsta teoretskih produktov je bolj prikrita, sofisticirana in posledično pomeni večji izziv. Še vedno ga lahko mislimo kot teoretika »stare šole«, ki je svojo razgledanost in izobrazbo pridobil pod vplivom klasičnega in modernega evropskega okolja. V njegovih zgodnjih letih (okrog prve svetovne vojne in kasneje) je bil Dunaj srednje- in vzhodnoevropsko intelektualno bojišče, ki je temeljilo na taktiki *pro et contra* v povezavi z metafizičnimi vprašanji. Iz tega razloga ne moremo zanemariti samega intelektualnega konteksta, iz katerega je izhajal, kjer se debate niso vrtele le okrog »ekonomije« (management je kasnejša iznajdba), ampak predvsem okrog (neo)marksistične, (neo)kantovske, fenomenološke in freudovske tradicije.<sup>5</sup> Poleg tega je imel dober občutek za čas in celo za zgodovino, da ne omenjamo »zgodovinskosti dogodkov«, s pomočjo katerih je ponavadi izdelal daljnosežne in ne vedno običajne sklepe. Na kratko, njegova označitev znanja in sam njen pomen – ki je zanj zelo ključen – sploh ni a–historične in anti–historične narave.

#### ZAČETEK: SVET, DRUŽBA IN VEDNOST

Do sedaj ni dvoma, da je Peter F. Drucker ena izmed največjih avtoritet na področju managementa, natančneje, na področju nečesa, čemur bi lahko rekli »teoretski management«. Podobno tudi ni dvoma, da je bilo med njegovimi zadnjimi in najpomembnejšimi iznajdbami njegovo ukvarjanje z »novo družbo«, ki jo je v zgodnejših obdobjih svojega življenja opredelil kot »post–kapitalistično«. V procesu izoblikovanja te definicije je na samem začetku razločeval predvsem med dvema *par excellence*

<sup>3</sup> Korenine koncepta intelektualni kapital je zasadil Drucker (na primer Drucker 2000). Vendar lahko, če ga izkoreninimo iz njegovega »sistemskega konteksta«, ta koncept postane karkoli, kar hkrati pomeni nič ali »prazen označevalec« v postmodernem izrazoslovju. Za natančnejši vpogled v tovrstne probleme glej Klein 1997 in Stewart 1997.

<sup>4</sup> V kontekstu Druckerjeve teorije (oziroma vednosti in ne teorije, če smo bolj natančni) je problem še bolj zapleten. Da bi razumeli njegov razvoj, je potrebno slediti konstrukciji tako imenovane »izobražene družbe«. Za primer glej Drucker 1957 in 1999, predvsem 114–157.

<sup>5</sup> Glej Drucker 1997, predvsem 83–99.

temeljnim kategorijama, »svetom« po eni in »družbo« po drugi strani.<sup>6</sup> Poleg tega sama njegova označba »post-kapitalizma« ni povezana samo s konceptom »družbe« (kot se ga ponavadi razume v družbenih vedah), ampak tudi s konceptom »sveta«.<sup>7</sup> Na mestu, kjer se pojavi sama problematika »nove družbe«, je pomembno poudariti, da je s pomočjo njegove strategije argumentacije konstruirana s svojim (v večji meri) implicitnim razmerjem z nečim, kar je širše in globlje kot sama družba. Da ponazorim bolj shematsko, Drucker po eni strani govori o »post-kapitalističnem svetu« in po drugi o »družbi znanja«. S tega vidika je nadvse pomembna ena izmed njegovih (ponovno implicitnih) »definicij«, ki obsega kritično povezavo med »svetom« in »družbo«. Četudi se »definicija« v njegovih tekstih pojavlja bolj obrobno, pa je implicitna vsebina te označitve zanj značilna in zelo simptomatična. V tem kontekstu se Drucker sklicuje na »post-kapitalistični svet in njegovo družbo znanja«.<sup>8</sup> Kako zagrabititi to temeljno izhodišče? Notranja moč navedenega stavka je v zelo pomembni povezavi »njegova«, ki ponuja možno interpretacijo, glede na katero za Druckerja post-kapitalistični svet funkcionira na dvojni način. Po eni strani obstaja kot »celovitost«, ki zaobjema tako rekoč vse, ne da bi kar koli ostajalo zunaj. Hkrati pa ima ta Druckerjev »post-kapitalistični svet« podobno vlogo, kot jo je imel rod (*genus*) v sholastičnih razlagah. Upoštevajoč to celovitost/rodovnost »post-kapitalističnega sveta«, predstavlja »družba znanja«, ki je drugi ključni označevalec, njen del ali še prej »vrsto«, podrejeno rodu. Posledično je »družba znanja« nekako podvržena širšemu označevalcu »post-kapitalističnega sveta«. Prav to je tudi razlog, zakaj »post-kapitalistični svet« v Druckerjevi teoriji funkcionira kot nekaj, kar zaobjema *njegovo* »družbo znanja«.

Vendar to ni vse, kar bi lahko vzeli za izhodišče pri Druckerjevi analizi znanja, ki bi hotelo biti vednost. Ostaja nekaj, mogoče še bolj pomembno, namreč, da »družba znanja« sploh ne igra pasivne vloge. Nasprotno, »družba znanja« hkrati igra vlogo najpomembnejšega notranjega aktivnega (pro-aktivnega in kreativnega) označevalca »post-kapitalistične« družbe kot take. S tega vidika bi lahko »družbo znanja« interpretirali kot samo bistvo, substanco, določujoči vzrok ali celo kot Stvarnika »post-kapitalistične družbe«. Ta družba v Druckerjevi argumentaciji vsaj implici-

<sup>6</sup> To je ena izmed najpomembnejših Druckerjevih operacij na ravni »teorije« kot take. Na tem mestu ne upravlja z nečim naključnim ali »nepomembnim«, ampak s samo »celovitostjo nečesa«, in to nekaj je tako rekoč »svet sam«, če se izrazim bolj filozofsko.

<sup>7</sup> Tukaj je možno vsaj začititi še vedno prisotno povezavo s preteklimi (predvsem filozofskimi) razpravami in koncepti.

<sup>8</sup> Drucker 1993, 198 (avtorjev poudarek).

tno predstavlja formo, znanje pa njeno substanco oziroma samo njeno vsebino. Notranji razlog za spremembo in dejavnost družbe ne prihaja s strani »sveta« ali s strani »družbe«, ampak s strani znanja samega. Ozirajoč se na družbo in svet, vključno s post-kapitalizmom, pomeni znanje nekakšno »prvinsko gibalo« ali celo funkcionira kot Stvarnik.

#### POMEN VEDNOSTI

Po teh uvodnih stavkih bi si lahko zastavili še nekaj dodatnih vprašanj: kaj je znanje v Druckerjevi konstrukciji, kakšen pomen ima, na kakšen način je sploh nastalo? In kako je Drucker zasnoval in razvil samo kategorijo znanja, kako funkcionira znotraj njegovega sistema mišljenja?<sup>9</sup>

Začetna pozicija pri Druckerjevi konstrukciji znanja je njegova (že omenjena) razlika med »novim pomenom vednosti«<sup>10</sup> in njegovim nasprotjem – ki je seveda spet impliciten – »starim pomenom vednosti«. Nemogoče je namreč eksplicitno govoriti o »novem«, ne da bi ga hkrati mislili v tej ali oni povezavi s »starim«.

Kot vedno, je v Druckerjevem kontekstu vse – in to je ena izmed metodoloških stalnic njegovega mišljenjskega procesa<sup>11</sup> – kar je nekako »staro«, *a priori* manj vredno, če že ne popolnoma napačno. Poleg tega je začetek »novega pomena vednosti« povezan z radikalno negacijo Hegla in Marxa<sup>12</sup> ter njunih »strašnih poenostavitev«. Temelj Druckerjevega ra-

<sup>9</sup> Beseda »sistem« je tu uporabljena z namenom, saj bi bilo nemogoče zaobjeti Druckerjevo pozicijo do kateregakoli problema, ne da bi hkrati sledili njenemu bolj ali manj sistematičnemu razvoju znotraj konteksta njegovega sistema mišljenja. Že od njegove prve knjige *The End of Economic Man* (Drucker 1969) oziroma od druge svetovne vojne naprej je očitno, da Drucker razvija nekaj, kar je tesno povezano z vrsto »sistemске teorije« ali vsaj s fleksibilnejšim »mišljenjskim sistemom«. Vsaka kategorija ima v tem kontekstu svoj lastni zgodovinski razvoj in kontekstualni pomen, ki se seveda občasno spreminja, ne glede na to, ali je kontekst zgodovinski, ekonomski, politični ali managerski.

<sup>10</sup> Drucker 1993, 42.

<sup>11</sup> Če želite najti osebo v zgodovini, ki je pobudnik in inovator te *par excellence* moderne tradicije, je nujno treba omeniti Francisa Bacona. V tej povezavi sta najboljši deli iz njegovega opusa (ki ju priporoča tudi sam Drucker) *New Organon* (1960) in *New Atlantis* (1942). Predvsem v slednji je že možno zaslediti pomen vednosti, ki sledi tako Druckerjevi strategiji argumentacije kot njegovi teoretski poziciji. Glej Bacon 1942, 288, 292, 295, 300–301).

<sup>12</sup> Aristotel je pomenil Baconu eno izmed najbolj pogostih tarč napada. Enak odnos je imel Drucker do Marxa, ne glede na obdobje, v katerem je bil napisan članek ali knjiga, in ne glede na tematiko. Kot mislec je bil Marx njegov največjih nasprotnik in posledično tudi vsi marksisti, socialisti in levičarji. Da bi bila možna ta ali ona Druckerjeva izjava, ga je bilo potrebno preventivno uničiti. Če lahko Taylorja mislimo kot pozitiven center gravitacije v Druckerjevem mišljenju, potem je Marx zagotovo negativni. Nje-

zumevanja vednosti je »prehod« iz kapitalizma v Kapitalizem,<sup>13</sup> ki da ga je najboljšje razložil Max Weber. Vendar je Drucker kritičen do njegove »predpostavke Protestantске etike«, saj »zanjo resnično ne obstaja dovolj dokazov«. <sup>14</sup> »Radikalna sprememba« v vednosti se je po Druckerju pojavila »v Evropi okrog leta 1700 oziroma kmalu po tem«. <sup>15</sup>

#### STARI POMEN VEDNOSTI

Če vsaj za trenutek z Druckerjem zapustimo moderno evropsko zgodovino in poskušamo določiti »zgodnji« pomen vednosti, ga bomo našli (kar je zanj simptomatično) v starih Atenah. Natančneje, Drucker začenja s Platonom in pomembno razpravo med Sokratom in Protagoro. <sup>16</sup> V svoji začetni poziciji ustvari »razliko« in kasneje negativno držo do Sokrata, ki naj bi bil po njegovih besedah dokazoval, da je »edina funkcija védenja spoznanje samega sebe«. Po Druckerju je najpomembnejše mesto, kjer Protagora govori o vednosti, tam, kjer kritizira Sokrata. Predvsem ko poudarja, da je »namen védenja v tem, da naredi tistega, ki ve, učinkovitega oziroma usposobljenega, da ve, kaj reči in kako reči«. <sup>17</sup> Drucker kritizira Sokrata, češ da je preveč vpleten v razumevanje samega sebe, in slavi Protagoro v njegovem doumevanju védenja kot nečesa, kar nekdo poseduje z namenom, da je usposobljen nekaj delati oziroma narediti.

---

govo mišljenje se ves čas suče okrog teh dveh gravitacijskih centrov in poteka v obliki elipse.

<sup>13</sup> Z Druckerjevega vidika lahko »prehod« pomeni iz »ekonomskega v industrijskega človeka«, iz »kapitalizma v Kapitalizem« ali iz »kapitalizma v post-kapitalizem«, iz »starega pomena X-a« v »nov pomen X-a«. V njegovih teoremih lahko opazimo ogromno »prehodov«, ki v njegovi metodologiji igrajo vlogo »konstante« z enakim pomenom, kot jo je imela gravitacija v Newtonovem sistemu, ne glede na to, iz česa v kaj prehaja. Na tem mestu je paradoksalno, da je ta vrsta »prehoda« v filozofskih in družboslovnih argumentacijah, ki se nanašajo na »družbo«, nekaj, kar je v tesni povezavi s Heglom in – v mnogih pogledih – tudi z njegovim učencem Marxom.

<sup>14</sup> Drucker 1993, 26. »Dokaz« je ena izmed najpomembnejših kategorij pri Druckerju, saj njegov poglobljen teoretski pristop »temelji na dokazu«. Problem dokaza je seveda star in globoko filozofski problem od časov Platona in Aristotela, kar pa ne velja za Druckerja. Zanj je »dokaz« tisto, »kar je očitno« oziroma kar je »vidno«. S tega vidika bi bilo možno analizirati Druckerjevo »filozofsko« pozicijo.

<sup>15</sup> Ibid., 26.

<sup>16</sup> Ni ravno jasno, kateri Platonov dialog je imel Drucker tu v mislih, vendar lahko sklepamo, da Protagoro (glej Platon 1997, 746–790). Sicer je pomembno poudariti, da so citati (zlasti ne dobesečni) nekaj, kar je zelo redko prisotno v Druckerjevih delih. Vse kaže, da tisto, na kar se sklicuje, ni nekaj, kar bi bilo izgovorjeno ali napisano, ampak prej »dokaz sam« – neka »evidenca« torej.

<sup>17</sup> Drucker 1993, 26.

Če je s Sokratovega vidika že po definiciji nemogoče govoriti o »vednosti« kot orodju (saj je vednost cilj sam po sebi), Protagora odpira novo možnost: samo možnost razumevanja vednosti kot orodja za uporabo in za različne dosežke. Povedano v modernem izrazoslovju, če Sokrat ne odpira vrat »instrumentalizaciji« vednosti, Protagora vsekakor to stori. Po Druckerjevi interpretaciji pomeni za Protagoro vednost »logiko, gramatiko in retoriko«, oziroma to, kar je postalo v modernih časih »liberalna izobrazba«. <sup>18</sup>

Različne vzhodnjaške tradicije razumejo vednost podobno kot Sokrat (Drucker omenja »taoizem in zen«) kot vrsto »samo-spoznanja«, kot pomembno pot do samo-razsvetljenja in modrosti. Rezultat te vrste »arheologije vednosti«, povedano na postmoderen <sup>19</sup> način, je po Druckerju dvojen: prvič, nesoglasje glede tega, kaj pomeni (stara) vednost (Sokrat proti Protagori), in drugič, hkrati »popolno soglasje« o tem, kaj (stara) »vednost ne pomeni«. <sup>20</sup>

Za Druckerja je bolj pomembno tisto drugo. Stara vednost vsekakor »ni pomenila *spособnosti*, da nekaj naredimo. Ni pomenila *koristnosti*. Koristnost ni bila vednost, ampak večšina – grška beseda je *téchne*«. <sup>21</sup> Poglavitni problem pojma *téchne* <sup>22</sup> je za Druckerja v tem, da »se ga ne da razložiti z besedami, govorjenimi ali pisanimi; lahko se ga samo prikaže«. <sup>23</sup>

S tega vidika lahko govorimo o Druckerjevi najdbi in utemeljitvi samega pomena stare »vednosti«. Izhajajoč iz sklepa, da je bila »stara vednost« nekaj neuporabnega (koristnost!), nekaj, kar je namenjeno preveč samemu sebi, kar je zaprto vase, nerazložljivo in nezmožno prikaza, nadaljuje s svojim postopkom argumentacije proti »novi vednosti« (znanju). To »novo vednost« (znanje) vpelje s pomočjo že omenjenega »prehoda«, ali kot bomo videli, revolucije vednosti oziroma vsaj revolucije njenega »pomena«.

<sup>18</sup> Ibid., 27.

<sup>19</sup> Foucault 2002.

<sup>20</sup> Drucker 1993, 27.

<sup>21</sup> Ibid., 27 (Druckerjev poudarek).

<sup>22</sup> Drucker različno prevaja besedo *téchne* v angleščino: včasih besedo prevede kot obrt, drugič kot večšino in včasih celo kot kombinacija obeh.

<sup>23</sup> Ibid., 27.



PROTI »NOVI VEDNOSTI« (ZNANJU):  
PREHAJANJE POMENA

Drucker navaja tri »revolucije v pomenu vednosti«: industrijsko, produkcijsko in managersko revolucijo.

INDUSTRIJSKA REVOLUCIJA IN ENCIKLOPEDISTI

Prvi vidik v procesu Druckerjevega oblikovanja pomena »nove vednosti« je tesno povezan z »industrijsko revolucijo«:<sup>24</sup> »Takrat, začeni po letu 1700, [...] je bila izumljena tehnologija. To razglašajo že sama beseda s tem, ko združuje 'techné', kar pomeni skrivnost obrtne veščine, z 'logijó', organizirano, sistematično, namensko vednostjo.«<sup>25</sup>

Ta revolucionarni prehod, »dramatični preobrat od veščine k tehnologiji«, je z Druckerjevega vidika revolucija *par excellence*. Pomembno je poudariti, da je Drucker med francoskimi revolucionarji in predvsem med enciklopedisti (Diderot, D'Alembert<sup>26</sup>) videl dobesedno novo vrsto ljudi, ki z vidika mišljenja in vednosti niso bili več »obrtniki«. Odtlej so po Druckerju Enciklopedijo »pisali 'informacijski specialisti': ljudje, izurjeni kot analitiki, matematiki, logiki.«<sup>27</sup> Ena izmed njegovih najpomembnejših in tudi najbolj pomenljivih ugotovitev pa je, da je bila »osnovna teza Enciklopedije, da so učinkoviti rezultati v materialnem univerzumu – orodja, procesi in produkti – izdelani s sistematično analizo in s sistematično, namensko aplikacijo vednosti.«<sup>28</sup>

Ta trditev je pomembna vsaj iz dveh razlogov:

1. Po eni strani bi jo lahko označili za »zgodovinsko mesto« (tudi v Druckerjevem mišljenju), iz katerega ni vrnitve. Tukaj je bila vednost v

<sup>24</sup> Na tem mestu se ne bom ukvarjal z Druckerjevimi simptomatičnimi izključitvami neoplatonizma v Firencah in Padovi ter kasneje Bruna, Galileja in Newtona, da ne govorim o Baconu in »uporabni znanosti« v zgodnjem ekonomskem mišljenju v Britaniji (Škotska). Kljub temu pa lahko obdržimo v mislih njegovo dolgo trajajočo in vedno prisotno polemiko z eno izmed najboljših knjig dvajsetega stoletja: *The Great Transformation* Karla Polanyja (Polany 1957). Za nazoren prikaz zapletenega odnosa med Polanyjem in Druckerjem glej Drucker 1997, predvsem 123–140, in Polanyjevo izjavo o »resnem nesoglasju z avtorjevimi zaključki« (Polany 1971, VI).

<sup>25</sup> Drucker 1993, 28.

<sup>26</sup> Drucker ima Enciklopedijo za »eno izmed najpomembnejših knjig v zgodovini« (ibid., 28). Na tem mestu bi poudaril, da Drucker ne omeni druge plati istega kovanca, ki bi jo lahko našel v *Dictionnaire philosophique* (Voltaire 1995).

<sup>27</sup> Drucker 1993, 28.

<sup>28</sup> Ibid., 28.

»novem« pomenu (*knowledge*) dejansko rojena. Rodila pa se je iz nečesa, kar Drucker poimenuje »industrijska revolucija«. Vendar pa sama revolucija ni bila dovolj, dokler se ni njen rezultat spremenil še v jezik, ali še bolje »ubesedil«, kot je poudaril avtor. In prav tu se skriva pomen Enciklopedije.

2. Drucker je obupno potreboval še nekaj več kot to, kar lahko ponudi »industrijska revolucija« sama. Ker je to nekaj že po sami definiciji nevidno (problem dokazljivosti pri Druckerju), mora biti zato »ubesedeno« v Druckerjevi konstrukciji Enciklopedije. Posledično Druckerjeva teza ni osnovana in ne funkcionira na ravni »dokaza«, na primer, dokaza, ki bi bil povezan z »industrijsko revolucijo«, ampak na ravni jezika. Njegov poskus »najti« dokaz samega pojava »nove vednosti« v »industrijski revoluciji« (zunaj jezika) ni bil uspešen. Namesto dokaza nam je zato predočil jasen (in zelo simptomatski) primer, tako rekoč »dvojne metodološke zanke«. Dvojne zato, ker sestoji iz interpretacije po eni in pripisovanja po drugi strani.

Problem te vrste *par excellence* intelektualnega manevriranja, ki deluje na ravni jezika in vednosti, je v tem, da interpretacija »dokazov« funkcionira kot sam dokaz, saj deluje na ravni jezika in vednosti same. Če interpretacija v prvem koraku igra vlogo dokaza, potem začne v drugem koraku, ki je že vsebovan v prvem, funkcionirati kot Dokaz *par excellence* s posebnim dodatkom: sama vloga dokaza, ki jo je pred tem igrala interpretacija, je sedaj potlačena, če ne celo popolnoma izgubljena. Zanimivo je, da v njegovi teoriji ni moč zaslediti ničesar, po čemer bi lahko sklepali, da se zaveda tega sleparskega intelektualnega manevra.

Kakorkoli že, za Druckerja je najbolj trdni »dokaz« nastal hkrati s pojavom tehnologije. Prav tehnologija je bila (znotraj konteksta »industrijske revolucije«) prostor rojstva »nove vednosti«, saj hkrati predstavlja izginitje stare radikalne razlike in ločitve med dvema pozicijama, Sokratove in Protagorove, ter hkrati, kar je zelo pomembno, tudi izginitje skupnega soglasja o tem, kaj naj bi pomenila vednost. S pozicije njegovega razumevanja obdobja od leta 1700 naprej in Enciklopedije, lahko Drucker prosto govori o revolucionarni spremembi v vednosti, ki začenja dobivati radikalno instrumentalen pomen. Ne glede na vprašljivost njegovega procesa dedukcije, je ta pogoj odločilen za njegovo razumevanje vednosti, ali natančneje, za radikalno dekonstrukcijo starega in ponovno dekonstrukcijo njenega novega pomena. Iz te nepovratne točke pa so odprte vse poti za njegove »teorije«, ki delujejo kot inkarnacije »nove vednosti« (*knowledge*) in celo novega »dokaza«, in od tod postane tako rekoč vse mogoče. Zidovi in ovire, ki so ustvarjale dvojnost vednosti in aplikacije, ne ob-

stajajo več. Namesto tega je Drucker med njima zgradil most, s tem ko je interpretiral oziroma izumljal »nov pomen vednosti«. Problem te »nove situacije« ni več, tako kot je bilo med starimi, vključno s srednjim vekom, da *téchne* »ne more biti pojasnjen z besedami, govorjenimi ali pisanimi; lahko je samo prikazan«,<sup>29</sup> ampak ravno nasprotno. *Téchne* ni več samo to, kar je *lahko* izraženo z besedami, ampak postaja njegov poglavitni pomen v tem, da to *mora* biti. Še več, in to je eden izmed najpomembnejših elementov pri njegovi konstrukciji pomena znanja: sama ponazoritev in »ubeseditev« postaja čedalje bolj tehnološka. Odslej ta pomenljiva »ubeseditev«, govor, pisanje in celo mišljenje, pomeni natanko *téchne* in tehnologijo samo.<sup>30</sup>

Ta vrsta *par excellence* preobrata (v tem smislu je Drucker eden izmed največjih revolucionarjev dvajsetega stoletja) mu omogoča tudi spoznanje, da je generacija enciklopedistov

preobrazila izkušnjo v znanje, poduke vajencev v učbenike, molčečnost v metodologijo, izvedbeni način v praktično znanje. To so osnove tega, kar smo poimenovali 'industrijska revolucija' - transformacija družbe in civilizacije v svetovnem merilu. Prav sprememba v pomenu vednosti je naredila moderni kapitalizem neizogiben in dominanten.<sup>31</sup>

Ta »revolucija«, ki je z Druckerjem ne moremo več misliti kot zgolj »prehod«, se je nemudoma razširila:

O srednjega pomena je bilo to, da se je produkcija čez noč prestavila iz obrtniškega k tehnološkemu temelju. Posledično se je kapitalist čez noč postavil v center ekonomije in družbe. Do takrat je bil vedno »podpirajoča kasta«.<sup>32</sup>

Poleg tega je, pravi, »industrializacija že od samega začetka pomenila napredek, prej kot pa znamenito 'obubožanje' po Marxu«.<sup>33</sup>

#### PRODUKCIJSKA REVOLUCIJA: OD VEDNOSTI K DELU

Naslednji oddaljujoči korak od »starega pomena vednosti« pomeni Druckerju obdobje tako imenovane »produkcijske revolucije«. Kaj to pomeni? »Ko je vednost pred dvesto petdesetimi leti spremenila svoj pomen,

<sup>29</sup> Ibid., 27.

<sup>30</sup> Na to nadvse pomembno nevarno mesto v zgodovini mišljenja je opozorila Hannah Arndt s svojim konceptom »ne-mišljenja« (Arendt 1994 in 1997).

<sup>31</sup> Drucker 1993, 29.

<sup>32</sup> Ibid., 29.

<sup>33</sup> Ibid., 31. Drucker ima na tem mestu seveda v mislih »proletarizacijo«.

se je začela prilagajati orodjem, procesom in produktom. To je še vedno tisto, kar 'tehnologija' pomeni za večino ljudi.«<sup>34</sup> Produkcijska revolucija se je začela natanko »leta 1881«, ko je F. W. Taylor

prvi uporabil znanje pri proučevanju dela, analizi dela in upravljanju z delom. [...] Njegova pglavitna motivacija je bila kreacija družbe, v kateri bi si lahko lastniki in delavci, kapitalisti in proletarijat skupaj delili produkcijske interese in tako z uporabo znanja pri delu ustvarili medsebojni harmonični odnos.<sup>35</sup>

Ta »harmonizacija«<sup>36</sup> delavcev in kapitalistov, ki sedaj temelji na znanju (novi »temelj«!) in ne več na delu ali lastnini, deluje kot nekaj radikalno novega, kot nekakšna druga Druckerjeva »arhimedova pogruntavščina«, ki ima med drugimi posledicami tudi zelo pomembne učinke v razumevanju. Med njimi je trdna odločnost Taylorja, »da avtoriteta v tovarni ne sme temeljiti na lastništvu. Lahko temelji le na boljšem znanju.«<sup>37</sup> Z drugimi besedami, razlogi za strašansko zaskrbljenost Marxa in marksistov so popolnoma odveč, saj po Druckerju pglavitni problem ni več v »delu« in celo ne več v »lastnini«. Od njegove re-interpretacije vednosti in iznajdbe »nove vednosti« (*knowledge*) naprej lahko govorimo o novi vrsti Sonca, okrog katerega se vrti (post)moderna družba. In to je popolnoma brez dvoma natanko ta (nova) »vednost« (znanje). Delo in lastnina ne štejeta več, in ko govorimo o (novi) vednosti, puščamo ob strani samo

<sup>34</sup> Ibid., 33.

<sup>35</sup> Ibid., 34. Druckerjevo razumevanje vednosti je zelo blizu Heglovem in Marxovem. Seveda je Druckerjeva predpostavka (de-kontekstualizacija) nova in temelji na domnevi, da popolnoma »razume obe strani« njune zmote. Po eni strani smo priča njegovemu odnosu do dveh »nemogočih poenostavitev« (Heglovih in Maxovih), ki sta nedvomno gradila svoji »filozofiji« predvsem na delu. Po drugi strani – in iz tega vidika je Drucker močno vključen v Heglovo in Marxovo tradicijo – razume vednost kot nekaj, kar se lahko »uporabi pri delu« s tem, ko jo poveže s Taylorjem. Možno bi bilo celo trditi, da je Drucker »definitivno« našel nekaj, kar je bolj pomembno in celo globlje kot »delo«, in to je znanje. Vendar sama matrica Druckerjeve razlage razvoja iz nečesa, kar je globlje kot pojavnost, da ne omenjamo »prehodov« in »revolucije«, ostaja močno podobna Heglu in Marxu. Poleg tega bi lahko Heglovo konstrukcijo »delo duha (*Geist*)« preprosto prevedli v Druckerjevo »delo / delo vednosti« in nasprotno. Primerjava je možna ob upoštevanju tega, da Heglova konstrukcija ni bila materialistična (kot Marxova), ampak v temelju »spekulativna« in radikalno povezana z vednostjo. Celo bolje, njegova konstrukcija je bila (seveda spet v obliki samo-zavedanja) vednost sama. Glej Heglov razvoj »dela duha« v njegovi *Fenomenologiji duha* (Hegel 1973).

<sup>36</sup> Harmonizacija je lahko »nova« samo za tistega, ki nima temeljnega znanja o Heglovi *Filozofiji prava* in njegovi konstrukciji »poslovnega razreda«. Marx kritizira Hegla natanko na tem mestu, ko spodbija »harmonizacijo« v prid konfliktu med kapitalisti in delavci.

<sup>37</sup> Drucker 1993, 36.

logiko travmatičnega dela/lastnine, odnosov/izkušenj in začnemo na novo, iz znanja samega.

Kot rezultat te bistvene spremembe v percepciji in s tem nastanka nove vrste »fundamentalne ontologije« lahko govorimo o novem »konzervativnem revolucionarnem« mišljenju in delovanju. »Uporaba znanja pri delu je eksplozivno povečala produktivnost.«<sup>38</sup> In ne samo to, pomemben dokaz, da imamo pred sabo nekaj radikalno novega, se skriva že v sami besedi »produktivnost«:

Sam izraz je bil še neznan v Taylorjevih časih. V bistvu ga niso poznali do druge svetovne vojne, ko so ga prvič začeli uporabljati v Združenih državah. Najbolj verodostojni angleški slovar *Concise Oxford* vse do petdesetih let ni uporabljal besede 'produktivnost' v njenem sedanjem pomenu.<sup>39</sup>

Dosežki produktivnosti so bili celo več kot revolucionarni: višji življenjski standard, poceni avtomobili in tako naprej. Na kratko, Taylorjeva revolucija je uspešno zasnovala okoliščine, v katerih je »Marxov 'proleta-rec' postal 'buržuj'«. <sup>40</sup> Posledično »so trojico Darwin, Marx in Freud pogosto navajali kot 'ustvarjalce modernega sveta'. Če bi bilo kaj pravičnosti na svetu, bi Marxa nadomestili s Taylorjem.«<sup>41</sup>

#### MANAGERSKA REVOLUCIJA:<sup>42</sup> OD VEDNOSTI K VEDAM

Vendar to še zdaleč ni bil konec »zgodovinskih dogodkov« in razvoja »stare vednosti«, saj se je, po Druckerju, med to drugo revolucijo zgodilo nekaj nenavadnega in nepričakovanega: »produkcijska revolucija je postala žrtev svojega lastnega uspeha.«<sup>43</sup> Kako je to možno, če je bila Taylorjeva revolucija nazorna rešitev problemov dela in lastništva in predvsem delavcev s tem, ko je »proletarjat postal buržoazija«? Problem, kot ga formulira Drucker, je v tem, da je »od tega trenutka pomembna samo še

<sup>38</sup> Ibid., 37.

<sup>39</sup> Ibid., 37.

<sup>40</sup> Ibid., 39.

<sup>41</sup> Ibid., 39.

<sup>42</sup> Na tem mestu ne bom odpiral te zelo pomembne tematike zadnje polovice dvajsetega stoletja. Sama označba »managerska revolucija« je nastala kot rezultat teorije Jamesa Burnhama v štiridesetih letih. Takoj po drugi svetovni vojni je ta tema spodbudila veliko razprav, v katerih so poleg Burnhama sodelovali številni intelektualci, med njimi ne samo mladi Drucker, ampak tudi Eric Blair (George Orwell). Za odlično kritiko Burnhamove predpostavke glej Orwell 1946.

<sup>43</sup> Drucker 1993, 40.

produktivnost ne-manualnih delavcev. In to zahteva aplikacijo znanja v vednost.<sup>44</sup> Z drugimi besedami, bistvo ni v tem, da mora biti znanje uporabljeno v stvareh (industrijska revolucija) ali samo pri delu (Taylor), ampak povrh vsega mora biti uporabljeno tudi v »samem sebi«. Kaj bi lahko pomenila ta (globoko hegeljanska) konstrukcija »vednost vednosti« in kaj pomeni v povezavi z našim vprašanjem, vprašanjem pomena znanja v Druckerjevi teoriji?

Drucker med pomembnimi problematikami »produkcijske revolucije« (in Taylorjeve generacije, vključno z njim samim) navaja miselnost, ki je »osredotočena na dejavnost in ne več na učenje«.<sup>45</sup> Sprememba v pomenu vednosti, ki se je začela pred približno tristoletimi leti, ni spremenila zgolj družbe in ekonomije, ampak je nastala tudi

*nepovratna sprememba: znanje se sedaj uporablja za vednost. To je tretji in verjetno dokončni korak v preobrazbi vednosti. Vednost, ki nam omogoča, da ugotovimo, kako obstoječe znanje najbolje uporabiti tako, da bo proizvedlo najboljše rezultate, je v bistvu to, kar pojmujemo z managementom. Vednost se sedaj uporablja sistematično in z namenom, da bi bili zmožni doumeti, katero novo znanje potrebujemo, njegovo izvedljivost in kaj je potrebno storiti, da postane tudi učinkovito. Z drugimi besedami, uporablja se za sistematično inovacijo.*<sup>46</sup>

Ta »tretja sprememba« ali prehod, ta »tretji korak« v Druckerjevem teoretskem razvoju se imenuje »managerska revolucija«. Znotraj njenih okvirov »lahko znanje mislimo kot bistveno surovino«.<sup>47</sup> Povrh tega, ne samo kot »surovino, ampak kot *edinstveno* surovino. To dejstvo v temelju spremeni strukturo družbe. Ustvarja novo družbeno in ekonomsko dinamiko. Ustvarja novo politiko.«<sup>48</sup>

Drugače povedano, ta nova vednost, ki je veljala za neko vrsto »orodja«, kot »stvar«, kot uporabljiva »tvorba téchne«, ki nam je omogočala, da jo mislimo ali uporabljamo v povezavi z nečim (s to ali ono »surovino« kot materialnostjo, s surovim materialom...), sedaj funkcionira kot »surovina sama« (znanje). Celo več, če je bila vednost razumljena kot orodje, da z njo dosežemo cilj, ki je zunaj nje, je današnje znanje namenjeno samemu sebi in je po definiciji samo sebi tudi cilj. Sklep je popoln: če obstaja nekaj, kar je zunaj vednosti, je to lahko samo vednost oziroma – kar sedaj sovpadе – če je kaj zunaj znanja, je to lahko le znanje samo.

<sup>44</sup> Ibid., 40.

<sup>45</sup> Ibid., 41.

<sup>46</sup> Ibid., 42 (Druckerjev poudarek).

<sup>47</sup> Ibid., 44.

<sup>48</sup> Ibid., 45.

Glede na to je Druckerjeva tretja revolucija »temeljna sprememba v pomenu vednosti. Pomaknili smo se iz vednosti v ednini k vedam v množini.«<sup>49</sup> Še več, k neskončni verigi specializiranih znanj!

#### NOV POMEN VEDNOSTI KOT TEMELJ NOVE DRUŽBE

Kaj to pomeni? V svoji tretji revoluciji se Drucker postavi v nasprotno pozicijo tistemu (kot je bilo že povedano, je to njegov poglobitni »metodološki pristop«), kar je označil kot »tradicionalno vednost«, ki je bila tesno povezana s tako imenovano »izobraženo osebo«.<sup>50</sup> Izobražena oseba ni isto kot strokovnjak. Kar je sedaj tisto ali tisti, ki se *spozna* (in ne izobražena oseba), je odslej v središču vseh stvari. Vednost, ki je bila tesno povezana z (izobraženo) osebo, je nekaj, kar je po Duckerju še vedno preveč »splošno«, oziroma z njegovimi besedami, vednost »v ednini: »Izobraženi ljudje so imeli splošno znanje. Vedeli so dovolj, da so lahko govorili ali pisali o veliko stvareh in veliko stvari tudi razumeli.«<sup>51</sup> Druckerju pa to ni dovolj, saj »niso znali izvajati konkretnih stvari«. In prav to »izvajanje« (ki ni niti izdelovanje, saj je izdelovanje še vedno povezano s starimi veščinami) je za Druckerja najbolj odločujoči faktor, saj mu pomeni nekaj, kar ni več usmerjeno k mišljenju ali razumevanju. Od tod naprej vednost ne temelji več v postavljanju vprašanj »kaj« in »zakaj«, ampak raje meri na znameniti Baconov metodološki »kako« (»splošna metodologija« iz *Novega organona*): kako izvesti, kako uporabiti... Ta »kako izvesti« premik sedaj ni več povezan z osebo (izobraženo osebo in njegovo ali njeno »situacijo« kot s subjektom vednosti), ampak prvotno z »rezultatom«, z »objektom« izvajanja. V tem smislu smo priča radikalnemu prehodu od Vednosti (splošne vednosti v ednini, ki je povezana z osebo kot s svojim subjektom) k vedam (znanju in specializiranim znanjem, ki so povezana s procesi in objekti izvajanja). Posledično, živimo v sredini *par excellence* revolucionarizirane (post-kapitalistične) družbe, »kjer potrebuješ nekoga, ki ve kako kaj narediti.«<sup>52</sup> V teh bazično novih okoliščinah prejšnji izobraženci »ne veljajo več za 'izobražene', ampak se na njih gleda kot na nestrokovnjake«.<sup>53</sup>

<sup>49</sup> Ibid., 45.

<sup>50</sup> Za več podatkov o »izobraženi družbi« in »izobraženi osebi« glej Drucker 1999, 114–157.

<sup>51</sup> Drucker 1993, 45.

<sup>52</sup> Ibid., 45.

<sup>53</sup> Ibid., 45.

Na kratko, Druckerjev preobrat je dokončan, ne samo v primerjavi s starimi časi (Platon, Sokrat, Protagora...), ampak tudi v primerjavi s pred-kapitalističnimi časi (in družbami).

Znanje, ki ga sedaj razumemo kot vednost, se dokazuje v dejanjih. Kar sedaj razumemo kot vednost, je informacijska učinkovitost v dejanjih, informacija, osredotočena na rezultate. Ti rezultati so vidni *zunaj* človeka – v družbi, v ekonomiji ali v napredku znanja samega.<sup>54</sup>

Da mora biti nova vednost sprecializirana, je že del njene definicije, vendar moramo biti kljub temu pozorni. Ta specializirana znanja niso več »obrta« (*téchne* v starih časih), ampak »discipline«, kot jih imenuje Drucker. S tega vidika je najbolj odločilna ugotovitev, da

disciplina spremeni 'obrta' v metodologijo – kot so inženiring, znanstvena metoda, kvantitativna metoda ali zdravnikova diferencialna diagnoza. Vsaka od teh metodologij spremeni *ad hoc* eksperimente v sistem. Vsaka spremeni anekdoto v informacijo. Vsaka spremeni večino v nekaj, kar je lahko učljivo.<sup>55</sup>

Po zaslugi omenjene »discipline« se lahko sedaj izognemo eni izmed poglavitnih ovir prejšnjih časov. Prejšnje »splošno znanje« (vednost) starih (in »izobraženih ljudi«) namreč ni ponujalo možnosti za prehod iz »obrta« (*téchne*) v nekaj, kar je učljivo. Magična sila »discipline« (metodologije) nas sedaj usposablja, da neposredno premostimo celotno reko problemov in ustvarimo neposredni prehod iz vednosti ne le v vede, pač pa zlasti v znanja in znanje.

In natanko na tej najvišji poziciji Druckerjeve »resnice« in konstrukcije pomena znanja lahko naletimo na sicer nadvse nenavadno, ampak kljub temu analitično plodno izjavo: »prehod iz vednosti v vede, je dal vednosti moč, da ustvarja novo družbo«. <sup>56</sup> (!)

#### NAMESTO SKLEPA: PAST

Ta na prvi pogled preprosti stavek, si zasluži pozornnejše analize:

1. Ni dvoma, da se »prva« vednost v stavku nanaša na »staro vednost« (imenovano tudi »splošna«).
2. Ni dvoma, da se »vede« v stavku nanašajo na »specializirana znanja« (povezava z aplikacijo, izvedbo oziroma izvršitvijo).

<sup>54</sup> Ibid., 46.

<sup>55</sup> Ibid., 46.

<sup>56</sup> Ibid., 46.



3. Problem je v tretjem pomenu vednosti, torej v znanju, ki ima celo takšno moč, da ustvarja »družbo«.

Ni dvoma, da mora biti slednji pomen povezan z »disciplino« in »metodologijo«. Glede na moje razumevanje, Drucker na tem mestu govori še o nekem drugem, in kot ponavadi nepojasnjene in samo površno omenjenem elementu, elementu »sistema« oziroma »novega sistema« v smislu post-kapitalistične družbe. Kot sem ravnokar omenil, Drucker jasno govori o radikalnih spremembah, ki niso možne pred vpeljavo »disciplin« oziroma »metodoloških disciplin« in znanja kot osrednje kategorije. Ne smemo pozabiti, da po njegovih besedah »disciplina spreminja 'obrt' v 'metodologijo', ali natančneje, v metodologijo, kot so »inženiring, znanstvena metoda, kvantitativna metoda, ali zdravniška diferencialna diagnoza«. In z vidika »sistema« je pomembno, da »vsaka od teh metodologij spreminja *ad hoc* eksperimente v sistem. Vsaka spreminja anekdoto v informacijo. Vsaka spreminja večino v nekaj, kar lahko učimo in česar se lahko naučimo.«<sup>57</sup> Na temelju »informacije« smo tako soočeni z metodološko in sistematično situacijo *par excellence*, v kateri je zdaj prav vse »učljivo«.

Poglavitni motiv Druckerjevega prehoda je očitno tisto, kar je nekako povezano z vednostjo, ampak ni vednost sama in je prikazano kot »disciplina«. Vendar ta »disciplina« ni nič drugega kot »metodologija« in znanje, ki imata zadostne potencialne, da spreminjata »obrt« (*téchne*) v nekaj drugega, v (Baconovo) vednost samo. A tukaj se skriva še nekaj več. Vse te discipline in metodologije, ki so tesno povezane z aplikacijami, eksperimenti in diagnozami (znanje) so tako rekoč zaobjete v enem ali drugem »sistemu«. Glede na »sistem«, ali še bolje, glede na »nov sistemski kontekst«, postane nenadoma vse, v primerjavi s prejšnjimi časi, radikalno drugačno, revolucionarno novo. V teh novih okoliščinah sistematične metodologije je res lahko vse »učljivo«, kot pravi Drucker. Ni dvoma, da je v razmerju s »staro vednostjo« to mesto znanja odločilnega pomena, saj iz njega ni vrnitve!

Vendar je ta »plat sistema«, kjer Drucker izpostavi problem znanja, hkrati tudi najbolj problematična. Očitno je, da na stopnji analize (ki je že povezana z industrijsko revolucijo) ni bil zmožen rešiti problema, ne samo brez vpeljave tega ali onega »sistema«, ampak tudi brez svojega »sistema vednosti« (vednost, ki je sama po sebi sistem znanja). Pri vsem tem pa zanemari ali potlači odločilno vlogo, ki jo igra »sistem« v njegovi teoriji. Povedano z drugimi besedami, odločilno mesto v Druckerjevem

<sup>57</sup> Ibid., 46 (avtorjev poudarek).

sistemu znanja je radikalno prazno in tautološko, kar je mogoče preprosto pokazati. Logika njegove argumentacije je krožna: glede na to, da je vednost vse, ni nič zunaj vednosti; glede na to, da je znanje vse, ni nič zunaj znanja; glede na to, da je samo znanje sistem, je njegovo edino možno razmerje – razmerje s samim seboj.

Na drugi strani istega kovanca pa imamo Druckerjev »nov družbeni sistem«. Podobno kot pri znanju, je tudi v tem primeru problem v zanikanju ali potlačitvi. Ko govori o »novi družbi« (oziroma post-kapitalistični družbi v njegovem izrazoslovju), namreč poudari, da

mora biti nova družba strukturirana na temelju specializiranega znanja in ljudi kot specialistov. Prav to jim daje njihovo moč. Hkrati pa tudi *vzpostavlja temeljna vprašanja – vrednot in verovanj oziroma vseh stvari, ki držijo družbo skupaj in dajejo pomen našim življenjem.*<sup>58</sup>

Povedano drugače, Drucker jasno razume, da »specializirano znanje« ne more biti cilj sam po sebi (Sokratova situacija) in da zato, da bi funkcioniralo, nujno potrebuje *neki* dodatek. Na žalost, to *nekaj* ni majhna stvar, ni nekaj drugotnega ali nepomembnega. Prav nasprotno, verjetno je nekaj najpomembnejšega. Sam »pomen naših življenj«, če govorimo v avtorjevem izrazoslovju, je nekaj, kar je po definiciji »najpomembnejše«, in prav to najbolj pomembno je dejansko izginilo (skupaj s samim pojavom »specializiranega znanja«). Očitno sam »pomen naših življenj« ni niti najmanjši del namenskega, zelo potrebnega in obupno iskanega »specializiranega znanja«, saj je znanje ne-več-vrsta vednosti, ki je radikalno instrumentalizirana. Glede to, da »smisel življenja« ni več<sup>59</sup> notranji del »našega znanja«, mora biti ta smisel po definiciji vpeljan/sprožen neka-ko od zunaj. Če se kot misleča bitja sprašujemo, iz katere zunanje pozicije je možno vpeljati smisel naših življenj, nas to vprašanje samodejno pripelje v paradoks. Znotraj Druckerjevega okvira vse obsegajočega znanja je problem ta, da sistema ni možno misliti kot nekaj, kar je bilo in ne more biti več *zunaj* sistema. V našem mišljenju smo prisiljeni upoštevati dejstvo, da je znanje (oziroma vede, ki so organizirane znotraj sistema) edinstveni »sistem« sam.

Kaj narediti in kje se skriva problem? Je v Druckerjevem mišljenju možno najti mesto izključitve ali potlačitve? Kaj storiti v primeru, če začne

<sup>58</sup> Ibid., 47 (avtorjev poudarek).

<sup>59</sup> Pri starih vednost ni imela »pomena samega po sebi«, ampak (na primer pri Platonu, Sokratu in na neki način tudi pri Aristotelu) pomen življenja, ali celo »dobrega življenja«, in je bila celo tesno povezana s smislom oziroma smotrom (*telos*) življenja.

ta sistem »našim življenjem« predstavljati problem in ne samo »benigni« sistem znanja? Kaj, če je »(politični) sistem« (Druckerjeve »post-kapitalistične družbe«) v tem trenutku nekaj, kar je radikalno *zunaj* in hkrati brez pomena »našim življenjem«? Če je tako, potem ni dvoma, da o manku smisla življenja ne moremo razmišljati z Druckerjeve pozicije »nove vednosti«. In če ne moremo, kaj naj potem storimo z »novo vednostjo« in kaj s »smislom naših življenj«, saj je iz istega razloga zelo verjetno, da z Druckerjeve pozicije ne moremo misliti niti »sistema nove vednosti«. Kaj nam je storiti? Ali naj nadaljujemo ali se celo silimo proti nečemu, za kar že eksplicitno (celo na ravni Druckerjeve teorije) vemo, da nima pomena za naša življenja. Ali naj mogoče odmislimo ali celo zapostavimo del našega mišljenja, ali naj vzgajamo svoje ne-mišljenje? Ali naj sprejmemo življenje brez smisla?

Prav znotraj te vrste vprašanj bi morali iskati razloge za Druckerjevo radikalno vpeljavo Cerkve in Religije (celo v obliki nevladnih organizacij) kot osrednjih institucij, ki naj bi bile zmožne od zunaj vtisniti »smisel življenju«. In ne samo našim življenjem, ampak celo novemu znanju, saj mora znanje imeti pomen, da bi lahko bilo znanje. Ni dvoma, da je bil Druckerjev obupani poskus rešiti problem vednosti z vpeljavo znanja vsekakor »uspešen«, vendar tudi skrajno nevaren. Problem je cena, ki je, kot jasno nakazuje, manko »smisla naših življenj«. Ne nazadnje, vprašanje, ki bi si ga morali zastaviti na tem mestu, je: ali smo pripravljeni »kupiti« to Druckerjevo »novo vednost« in plačati tako visoko vrsto »cene« – izgubo smisla?

Iz angleščine prevedla: Julija Magajna

#### LITERATURA

- Alvesson, Mats in Willmott, Hugh. 2003. *Studying Management Critically*. London: Sage.
- Arendt, Hannah. 1994. *Eichmann in Jerusalem*. London: Penguin Books.
- . 1997. *The Life of the Mind*. San Diego, New York in London: Harcourt Brace & Company.
- Bacon, Francis. 1942. *Essays and New Atlantis*. New York: Walter J. Black.
- . 1960. *The New Organon and Related Writings*. Indianapolis, New York: The Bobbs-Merrill Company.

- Capstone Encyclopaedia of Business*. 2003. Oxford: Capstone.
- Drucker, Peter Ferdinand. 1997. *Adventures of a Bystander*. New York, Chichester: John Wiley & Sons.
- . 2000. *The Age of Discontinuity*. New Brunswick in London: Transaction Publishers.
- . 1969. *The End of Economic Man*. New York: Harper & Row.
- . 1999. *Landmarks of Tomorrow. A Report on the New »Post-modern« world*. New Brunswick in London: Transaction Publishers.
- . 1993. *Post-capitalist Society*. New York: HarperCollins.
- Edvinsson, Leif in Malone, Michael. 1997. *Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: HarperCollins.
- Foucault, Michel. 2002. *The Archaeology of Knowledge*. London: Routledge Classics.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich. 1973. *Phaenomenologie des Geistes*. Frankfurt/M: Ullstein Buch.
- Horibe, Frances. 1999. *Managing Knowledge Workers: New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organisation*. Ontario: John Wiley & Sons.
- Klein, David (ur.). 1977. *The Strategic Management of Intellectual Capital*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Nonaka, Ikujiro in Takeuchi, Hirotaka. 1995. *The Knowledge-creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Orwel, George. 1946. *James Burnham and the Managerial Revolution*. Dostopno na spletnem naslovu: [http://www.george-orwell.org/James\\_Burnham\\_and\\_the\\_Managerial\\_Revolution/0.html](http://www.george-orwell.org/James_Burnham_and_the_Managerial_Revolution/0.html) (zadnji dostop na stran 9. 9. 2007).
- Plato. 1997. *Complete Works*. Indianapolis in Cambridge: Hackett.
- Polany, Karl. 1957. *The Great Transformation*. Boston: Beacon.
- Stewart, Thomas. 1997. *Intellectual Capital*. New York (etc.): Doubleday.
- Voltaire. 1995. *Dictionnaire Philosophique, Dizionario Filosofico*. Milano: Universale Rizzoli.

## ZNANOST MANAGEMENTA?

MIRT KOMEL

1

*Teorija managementa.* Namen pričujoče analize je predstaviti neki specifičen vidik managementa, ki odpira vprašanje managerske stroke ne z vidika prakse, ampak z vidika teorije, s katero imamo opravka, ko pustimo, da govori Peter F. Drucker, morda najvplivnejši teoretik managementa današnjega časa. Opravka bomo torej imeli s teorijo managementa, kakor jo opredeljuje Drucker v svojih neštetih delih.

Da bi kar se da nazorno nakazali, s čim imamo pravzaprav opravka, ko govorimo o managerski teoriji, bomo stvar prikazali s plastičnim primerom, ki je vzet iz vsakdanje izkušnje: za študenta ekonomije se na neki točki njegovega izobraževanja pojavi križpotje, prva možnost specializacije, prva možnost izbire, ki jo je mogoče strniti na dve poti: ali bo izbral *ekonomijo* ali *management*. Kje je ključna razlika? Če se gre zanašati na izkušnjo študentov ekonomije, potem je ekonomija dojeta kot tista pot, ki vodi nekega študenta v *makro-polje* analize, od bančništva, računovodstva, ne nazadnje gospodarstva kot takega, management pa kraljeva pot v neposredno ekonomsko *mikro-polje* dogajanja. Se pravi, naravnost v upravljanje nekega podjetja ali zgolj neke delovne skupine znotraj nekega podjetja, kar se običajno pojmuje kot management človeških virov, ali na kratko: *delo z ljudmi*. S tega vidika bi bilo po analogiji prav tako mogoče ono prvo pot imenovati na kratko takole: *delo s stvarmi*.

Delitev iz zgornjega primera je seveda idealno-tipska, se pravi, stereotipna, toda za potrebe pričujoče analize dovolj ilustrativna, da pokaže na ključno razliko med eno in drugo vejo znotraj zgodovinskega razvoja ekonomskih znanosti.<sup>1</sup> Management se je v teku zgodovine pokazal kot

---

<sup>1</sup> Ekonomija ima po mnenju več avtorjev svoj izvor v grškem pojmovanju *oikosa*, domačega ognjišča, kjer je bil gospodar *oikosa* dojet kot tisti, ki razpolaga in upravlja z vsemi viri, ki so mu bili na razpolago: od ljudi do stvari. Polje *oikosnomije* (*oikos-nomos* = red privatnega ognjišča, gospodarjenja s privatno lastnino; od koder dobimo pojem ekonomije) je po svojem grškem izvoru nekaj privatnega, privatno početje, nekaj, kar se torej počne s privatno lastnino. Temu nasproti stoji polje polisa in politike, katerega osrednja točka je *agora*, javno zbirališče, trg in prostor trgovanja kakor tudi prostor razpravljanja in odločanja o skupnih, torej javnih zadevah. Toda od časov Grkov se je

dopolnilo ekonomije, ki je imela za svojo temeljno pomanjkljivost natančno tisto, na čemer je gradila svojo eksaktnost, objektivnost, skratka, »znanstvenost«. Čedalje bolj naraščajoče zahteve »svobodnega trga« in težave gospodarske situacije nasploh, zahteve, ki so se kazale predvsem v podobi nepredvidljivosti, ki je dalje terjala čedalje večjo fleksibilnost, torej prilagojenost in pripravljenost na vsakokratne čedalje bolj hitro naraščajoče spremembe. S tega vidika pomeni management nekakšen »praktičen podaljšek ekonomije« in managerji veljajo – za razliko od ekonomistov – za izrazite praktike, ki so soočeni s konkretno situacijo vodenja ali upravljanja določenega podjetja in ljudi, ki temu podjetju pripadajo.

Prvo vprašanje, ki si ga bomo zastavili in ki bo spodbudilo vsa nadaljnja vprašanja, je tole: s kakšno vrsto vednosti imamo opravka, ko govorimo o managerski veščini, in ali je management sploh lahko znanost? Drugo pomembno vprašanje se glasi: ali si management sploh želi biti oziroma postati znanost? Tretje vprašanje pa je zagotovo sledeče: v kakšnem razmerju je management (bodisi da je, bodisi da ni, bodisi da si želi ali ne želi biti znanost) do drugih znanosti in ne nazadnje do znanosti kot take?

## 2

*Managerska veščina.* Ali je management lahko znanost in ali si sploh želi biti znanost? To vprašanje je bistveno, če hočemo razumeti, katere predpostavke »dvigajo« managersko vednost na ravni diskurza, ki lahko tekmuje z znanstvenimi diskurzi, kakršen je, recimo, ekonomski, če naj navedemo managementu najbližjo »znanost«. Kajti čeprav management ne more biti znanost iz razlogov, ki jih bomo v nadaljevanju navedli, se nikaikor ne gre čuditi njegovemu vse bolj naraščajočemu vplivu v družbah današnjega sveta. Učinek managerske vednosti je celo tako učinkovit (če se smemo tu malce poigrati z besedami), da znanost presega v tem, v čemer je znanost dolgo veljala za »nepremagljivo«: pri definiranju »realnosti«, »resničnosti«, torej v tem, kar je v »vsakdanjem« življenju najbolj vzeto kot »gotovo« in »jasno«. Skratka, opravka imamo z neko obliko vednosti, ki ima natanko iste učinke kot znanost, čeprav premise, na katerih management temelji, niso prav nič »znanstvene«.

---

marsikaj spremenilo, predvsem to, da je ekonomija kot veščina, kako upravljati svoje privatne vire, postala tudi veščina, kako upravljati skupne vire. Toda to je že druga zgodba, zato je jo za potrebe pričujočega spisa pustimo raje pri miru.

»Praktična« vednost managementa (ki temelji na izkušnjah) se razlikuje od zgolj »teoretične« vednosti ekonomije (ki temelji na empiričnem raziskovanju) natanko na točki znanosti, ker je mogoče domnevati, da je ekonomija znanost, management pa ne. Za znanost se predpostavlja, da mora imeti svojo znanstveno metodo, s katero lahko empirične ugotovitve vedno znova preverja v »dejanskem svetu« (v večini laboratorijski eksperimenti, kjer so pogoji eksperimentiranja nadzorovani) in s tem potrdi ali ovrže določeno ugotovljeno zakonitost. Kolikor ekonomija jemlje za svoj privilegirani objekt preučevanja trg, so zakonitosti trga in ugotovitve ekonomije o teh zakonitosti tiste, ki ekonomiji dajejo znanstveni pečat. Za management pa velja, da jemlje za objekt svojega preučevanja podjetje in razmerja znotraj podjetja, ki so ne samo nestalna, ampak popolnoma zunaj dometa kakršnekoli zakonitosti že. Posplošeno in poenostavljeno bi lahko rekli: vedenje določenega podjetja na trgu je mogoče predvideti, ni pa mogoče predvideti vedenja zaposlenih znotraj nekega podjetja.

Iz takšne zastavitve izhaja naslednje vprašanje: za kakšno vednost gre pri managerskem diskurzu, če nimamo dejansko opraviti z znanostjo, ampak z nečim takim, kar se lahko znanosti celo zoperstavlja in zavzema njeno mesto? Da bi lahko odgovorili na to vprašanje, moramo najprej preiskati Druckerjevo pojmovanje in dojemanje dela kot takega: prvič, kakšne vrste delo je manageriranje, drugič, kakšno vednost potrebujemo za opravljanje tega dela poleg izkušenj, ki pridejo s časom, in tretjič, skozi ti dve razumevanji, s kakšno vrsto teorije imamo opravka (če je sploh upravičeno govoriti o kakšni teoriji), ko govorimo o tem, da manager nekaj ve ali ne ve, v primerjavi s tem, ko pravimo, da manager nekaj zna ali ne zna početi. Pri tovrstni zastavitvi problema je že vnaprej jasno, da je oboje vprašan (vprašanje nekaj *vedeti*, *knowledge*, in nekaj *znati početi*, *know-how*) neločljivo povezanih med seboj, skoraj tako, da če bi eno odvzeli od drugega (torej če bi nekaj počeli in ne vedeli, zakaj, ali če bi nekaj vedeli, pa ne bi znali tega početi) bi brž izgubili oboje.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Naj za to malce komplicirano definicijo razmerja med vedeti in znati vedeti navedem preprost primer: Predpostavimo torej prvi primer: subjekt A, ki sicer zna nekaj početi, ne ve pa, kako to početi, in predpostavimo subjekt B, ki nekaj ve, pa ne zna tega početi. Recimo, da je subjekt A delavec v rudniku, in recimo, da je delavec B tisti, ki nadzoruje delo delavca A, sam pa ne koplje v rudniku. Ali lahko v tem primeru sploh rečemo, da je subjekt A, torej tisti delavec, ki dejansko koplje v rudniku, brez vednosti o tem, kaj počne? Morda ne ve natanko, čemu bo vse to, kar bo pridelal, rabilo, zagotovo pa ve, kako se to počne. Za razliko od njega pa je subjekt B tukaj zato, da ve, čemu bo delo delavca A rabilo, ne ve pa, kako to delavec A počne. Zdaj, vprašanje se glasi: kako lahko delavec B nadzoruje delo delavca A, ne da bi vedel, kaj in kako to delavec A počne? In drugo vprašanje: kako lahko delavec A nekaj počne in hkrati ne ve, kaj počne? Jasno

*Znanje in delo.* Drucker navaja kot ključni moment genealogije dela, Taylorjevo odkritje vrednosti v učinkovitosti dela v nasprotju z zastarelimi vrednostmi, ki so temeljile na delovnih urah in delovni sili: »Veščina' [skill]. Taylor je pokazal, da v manualnem delu ni nič takšnega. Samo enostavni, ponavljajoči se gibi so. Kar dela te gibe produktivne, je znanje [knowledge], ki je to, kar enostavne, preproste gibe usklajuje, organizira in izvaja. Dejansko je bil Taylor prvi, ki je apliciral znanje [knowledge] na delo.«<sup>3</sup> Berimo stvar natančno: Drucker pravi, da je manualno delo zgolj mehanizem ponavljanja enostavnih gibov, da pa poteka usklajevanje teh gibov s pomočjo znanja, ki ni mehanične, materialne narave. Ta poteza mu omogoči, da loči materialno delo od nematerialnega, zgolj manualno delo od strokovno-manualnega in oboje od nečesa tretjega, čemur lahko ustreza le vednost, managerska vednost.<sup>4</sup>

»Bolj kot 'znanost' [science] je 'znanje' [knowledge] postalo temelj moderne ekonomije.«<sup>5</sup> Pri čemer moramo biti pazljivi na pojme, ki jih avtor uporablja: »Znanje', kot ga običajno dojemajo 'intelektualci', je nekaj povsem drugačnega od 'znanja' v kontekstu 'ekonomskega znanja' ['knowledge economy'] ali 'umskega dela' ['knowledge work'].<sup>6</sup> In v nekaj odstavkih nadaljuje, da je za »intelektualce« znanje zgolj to, kar je v knjigah, da pa je »pravo« znanje zgolj, če se udejani, če spravimo znanje v delo, če smo torej »umski delavci«. Kaj ima tukaj Drucker v mislih, ko se sklicuje na Taylorja? Po našem mnenju to, da je mogoče izkušnje nekega dela (tako imenovani *know-how*) ubesediti in sistematizirati v neko vednost (*knowledge*, kakor to razume Drucker) do te mere, da lahko rabijo neke-mu delu še bolje od samih izkušenj.<sup>7</sup> K temu nazoru in tej problematiki

---

je, da imamo v obeh primerih opravka z neko skupno točko, ki povezuje oboje vednosti: vedeti in znati početi.

<sup>3</sup> Drucker 1999a, 138.

<sup>4</sup> Če za natančnejšo ponazoritev spet vzamemo primer onih dveh delavcev v rudniku, kjer imamo delavca A, ki dejansko koplje rudnine, in delavca B, ki ga pri tem početju nadzoruje, se lahko vprašamo: kako lahko delavec B nadzoruje delavca A pri nekem početju, ki ga sam delavec B ne počne? Jasno je, da imamo v figuri delavca B managerja, ki ima neko znanje, ki pa ni dejansko tisto znanje, o katerem govorimo, ko govorimo, da delavec A zna nekaj delati.

<sup>5</sup> Drucker 2000, 265.

<sup>6</sup> Ibid., 269.

<sup>7</sup> Recimo, da si nekdo pridobiva izkušnje z nekega določenega področja dela. Običajen potek stvari je tak, da si ta delavec te izkušnje hrani zase in jih uporablja zgolj za svoje lastne namene, torej tako, da izboljšuje kvaliteto lastnega dela. Drugačen potek stvari



se še vrnemo, toda najprej moramo pregledati znanje, o katerem govori Drucker, predvsem pa pozicijo, s katere govori.

## 4

*Delo in delovna zmožnost.* Preden nadaljujemo našo analizo, moramo na tej točki prikazati nazor, ki smo se ga dotaknili zgoraj v primeru Druckerjeve izjave, da je znanje mogoče zgolj tako, da se ga dela. Ta nazor srečamo v delu Aristotelove *Metafizike*, kjer obravnava razliko med možnostjo in dejanskostjo: »So pa nekateri misleci, ki trdijo, kakor na primer megariki, da je nekaj zmožno za nekaj zgolj tedaj, kadar je res v dejavnosti, kadar pa ni v dejavnosti, tedaj ne zna delovati.«<sup>8</sup> Po analogiji, toda zgolj po analogiji, bi lahko sklepali, da Drucker stoji na poziciji megarikov,<sup>9</sup> ko zatrjuje nekaj podobnega, namreč, da intelektualna zmožnost ni delo, če ni aplicirano na neko materialnost, hkrati s tem pa zatrjuje (kar ga pripelje v protislovje), da je materialno, manualno delo zgolj preprosto in enostavno ponavljanje določenih gibov, skratka, gola motorika. Kako iz materialnega dela, iz gole motorike dobiti znanje? Kako to znanje, osamosvojeno od gole motorike, opredeliti kot tisti ključni dejavnik pri izboljševanju materialnega dela? Kako na eni strani misliti to umsko delo kot nedelo in na drugi strani delo, ki je produkt znanja?

---

se zgodi, ko nekdo poskuša svoje izkušnje posplošiti, jih ubesediti in narediti iz njih neke vrste skupek splošnih nauk, ki naj bi veljali ne samo za določeno področje, ampak nasploh, univerzalno. Zdaj, Drucker pravi, da so te posplošene izkušnje neuporabne, če jih ni mogoče uporabiti nazaj na delo, od koder smo te izkušnje pridobili, oziroma če jih ni mogoče uporabiti za izboljšanje katerega koli dela že. S tega vidika kritizira intelektualno znanje, češ da je neuporabno, ker ga ni mogoče neposredno aplicirati na neko določeno delo. Če naj že poskusimo zagovarjati intelektualno znanje, potem bi lahko rekli, da je njegova uporabnost zgolj in izključno v njegovi posrednosti aplikacije. Ali na kratko: znanje, o katerem govori Drucker, je znanje, ki ga je mogoče aplicirati neposredno, intelektualno znanje, ki ga Drucker kritizira, pa je takšno, da ga ni mogoče aplicirati neposredno, ampak izključno posredno.

<sup>8</sup> Aristoteles 1999, 221.

<sup>9</sup> Megariki se zgodovinsko umeščajo v obdobje po Sokratu in predstavljajo nekakšen ugovor sofistiki tistega časa, ki je hotela vso filozofijo zvesti zgolj na retorično veščino, torej na govorno prakso dokazovanja in prepričevanja ljudi. Euklid je bil ustanovitelj megarske šole in sodi v krog najzvestejših učencev Sokrata (od katerih sta bila najbolj znana Platon in Fajdon), njegova dotična referenca pa je bil tudi Parmenid. Megariki so *aghaton* (najvišje dobro) opredelili kot *arche* (pra-počelo, temelj) bivajočega. Bivajoče (podobno kot eleatska šola) so reducirali na absolutni primat identitete, torej na ujemanje in sovpadanje besede in stvari. Zanje je resnično samo to, kar je obče oziroma skupno vsem ljudem in s tem neprotislovno, torej to, o čemer ni mogoče na noben način dvomiti. Po prepričanju megarikov dinamika konkretnega sveta ne more biti zgolj videz in naključje, v njej morajo obstajati zakonitosti, ki jih je mogoče dognati.

Poskušajmo k Druckerju pristopiti tako, kakor se je Aristotel lotil megaričkov: ali je mogoče, da manualni delavec nekaj dela in da takrat uporablja svoje znanje? Da, kajti če bi bila ta motorika, ki se imenuje delo, samodejna, potem bi bila naravna in ne bi bila zmožnost, ki je odvisna od volje človeka. Ali je mogoče, da s tem, ko manualni delavec preneha delati, s tem preneha tudi njegovo znanje? Ne, kajti če bi to bilo tako, bi morali na glavo obrniti sam pojem učenja, za katerega pa velja, da se ravno z delom učimo, kako se neko delo dela, in si tako pridobivamo znanje, ustrezno delu, ki ga opravljamo.

Torej znanje lahko obstoji neodvisno od dela in ga zato lahko označimo za delovno zmožnost, ki se razlikuje od dela, ko ga nekdo opravlja. Za kategorijo zmožnosti pa Aristotel pravi, da biva sama po sebi in da se njena samostojnost kaže ravno v tem, za kar Drucker in megarički pravijo, da negira to zmožnost samo: v tem namreč, da se zmožnost ne udeležuje, s tem negira dejanskost in se ohrani sama v sebi kot to, kar navsezadnje je – delovna zmožnost, ki ne dela, ampak je kot taka le gola zmožnost oziroma možnost.

## 5

*Vednost in tehnologija.* Druckerjeva analiza spremembe strukture vednosti na primeru razvoja dela skozi čas temelji na nekem ključnem obratu, ki smo ga poprej že nakazali, ki pa ga bomo sedaj naredili še bolj razvidnega: »Tehnologija [*technology*] vzeta kot celota je bila, vse do druge polovice 19. stoletja, ločena od znanosti [*science*] in je bila pridobljena z vajenstvom [*apprenticeship*]. (...) Kar je bila včasih vednost [*knowledge*], je sedaj postala informacija [*information*]. Kar je bila včasih tehnologija [*technology*], postaja sedaj vse bolj vednost [*knowledge*].«<sup>10</sup>

Če je torej vednost pri Druckerju dojeta kot tehnologija oziroma če vednost zaseda mesto tehnologije, potem se očitno ne samo potrjuje zgoraj postavljena teza, da je *znanost* reducirana na sestavni del *tehnologije* (čepprav kot od nje ločeni del, ki pa jo navsezadnje omogoča) in s tem izničena, ampak celo to, da je sama *vednost* reducirana na golo *informacijo*. Zastavitev je še bolj zanimiva, ker vidimo, kako bi se potem moralo prestrukturirati univerzo, da bi lahko šolala tovrstne kadre, ki bi ustrezali tako managerski vednosti kot managerskemu profilu: »Dejstvo, da je vednost [*knowledge*] postala osrednji resurs [*central resource*] moderne družbe, dodaja tretjo funkcijo tradicionalnim nalogam univerze. Funkci-

<sup>10</sup> Drucker 2000, 351–352.

ji poučevanja in raziskovanja dodaja funkcijo služenja skupnosti [*community service*], ki je konverzija vednosti v akcijo [*conversion of knowledge into action*], in rezultate v skupnosti.«<sup>11</sup> Ta tretja funkcija, ki jo je po Druckerjevem mnenju potrebno vpeljati v univerzo, ki bi jo naredila bolj doprinosno za samo skupnost (beri: družbo), očitno predstavlja ravno način, kako prilagoditi univerzo podjetjem. Namreč, univerza bi morala na ta način postati sestavni del podjetja, v pomenu, da naj bi se v njej vselej že oblikovali kadri, ki bi posedovali tako interdisciplinarna znanja kot tudi že praktične izkušnje, kadri, ki bi torej posedovali univerzalno vednost, aplikabilno na vsakršno delo, kot tudi že delovne izkušnje.<sup>12</sup>

## 6

*Univerza na trgu?* To težnjo po vpeljavi tretje funkcije v univerzo pa naj bi si, po Druckerjevem mnenju, želeli tudi sami študentje: »To je to, kar uporniški študentje hočejo. [...] In tako bodo morale potrebe in želje študentov biti integrirane z drugimi univerzitetnimi funkcijami.«<sup>13</sup> Želja in potreba študenta po aplikabilnem znanju, po delovnih izkušnjah, natančno sovpadе s potrebami in željami delavca po tem, da prispeva k uspešnosti podjetja, kateremu pripada in katerega uspeh je tudi njegov lastni uspeh.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Drucker 2000, 353.

<sup>12</sup> Če je tovrstna rešitev izredno dobrodošla za podjetja, pa zagotovo ni za univerzo oziroma za to, kar naj bi bila univerza, ker se z zahtevo po interdisciplinarnosti pritihotapi tudi izničenje razlike med posameznimi znanostmi. Če se spet obrnemo na Aristotela, ki vsako znanost določa po predmetu svojega spoznanja, potem lahko za Druckerja rečemo, da vse predmete postavlja na isto raven, s človekom vred, in tvori ultimativno znanost, ki lahko požre in premelje kratko malo vse, kar ji pade v usta. Ta neutrudna »mašina za mletje« tako zmelje vse zvrsti predmetov v enega samega in posledično tudi vse znanosti v eno samo, ki pa ravno s tem preneha biti znanost in zadobi bolj naravno nečesa drugega, kar bi lahko po nekem prvem približku označili kot religijo – ključna razlika med znanostjo in religijo je namreč ravno ta.

<sup>13</sup> Drucker 2000, 356.

<sup>14</sup> Oboje, želja in potreba, tako študentska kot delavčeva, sovpadeta na točki uspeha, kar je izredno pereča os vse Druckerjeve analize delavčeve psihi: predpostavljeno samozadovoljstvo s tem, da je nekdo uspešen v podjetju, ne bi nikoli delovalo, če ne bi bil v igri tudi uspeh, ki se kaže navzven, zunaj podjetja. Težava je v tem, da podjetje nima nobenega zunaj – tako kot transcendentira samo državo, tako transcendentira tudi same meje delovne skupnosti, v kateri naj bi bila omejena. Sovpade, in to je zelo pomembno, naravnost sovpadе s pojmom družbe, kot da je vsa realnost družbe podjetnost, in nasprotno, kot da je vsa realnost podjetja družbena. In res, oboje pojmov na več mestih v Druckerjevem tekstu sovpada, tako da skoraj ni več mogoče govoriti o napredku družbe brez napredka podjetja, še posebej največjih korporacij, in kot da vse spremembe,

Tukaj imamo opravka s čisto pravo indoktrinacijo dojemanja sreče, ki se meri po tem, koliko in kako je nekdo uspešen – sam pojem uspešnosti pa sovpade z nečim takim, kot je blaginja, premoženje, skratka, materialno bogastvo, ki se s svojo naravo privatnega radikalno razlikuje od javne narave narodnega bogastva, o katerem je govoril Adam Smith. Če je še za Marxove čase veljalo, da je materialna podstat, na kateri se zida nadstavba, kapital v obliki produkcijskih sredstev, ki so v lasti lastnikov, kapitalistov, potem imamo danes opravka s neskončno vrsto malih in malo večjih kapitalistov, vse do velikih in ne nazadnje največjih desetih bogatašev tega sveta, ki se medsebojno izkoriščajo. Skratka, nimamo več opravka z razrednim bojem (ki se sicer le redko manifestira v očitno polarizirani podobi družbe, v dveh nasprotujočih si straneh: kapitalistov in delavcev, vladajočih in vladanih, gospodarjev in hlapcev), pač pa z brezoblično maso, kjer je vsak lahko (vsaj v možnosti – in to je bistveno) vladajoči in vladani obenem, še več, ne več v političnem, pač pa v družbenem pomenu.

To možnost »obogateti na svoj lastni račun«, torej tako, da v *procesu bogatenja izgubimo samega sebe*, kar je mogoče na kratko strniti v paradigmo *biti bogat*, pa je mogoče postaviti na isto raven s problemom vednosti, ki smo ga aristotelovsko opredelili kot to, kar obstaja zgolj v možnosti: vednost je pri Druckerju izenačena z bogastvom, natančneje, z materialnim bogastvom, ki je v prvi vrsti in predvsem privatno bogastvo. »Kar je tu potrebno, je podlaga vednosti [*knowledge base*], ki bi spodbujala vsakogar, da postane vednosten [*knowledgeable*].«<sup>15</sup> Oba procesa sovpadata in se vzajemno dopolnjujeta: ker podjetja potrebujejo umske delavce, morajo univerze šolati umske delavce, tako da se morata instituciji čimbolj zlititi, ena po podobi druge, vse do tega, dokler ne bo univerza postala izobraževalno podjetje (*educational entrepreneurship*).<sup>16</sup> Pri tem je treba pripomniti, da če univerza postane izobraževalno podjetje, to sploh ni več univerza, ampak podjetje, ki se ukvarja s izobraževanjem, ki prodaja izobraževanje. S tem bi izgubili ne samo univerzo, ampak tudi izobraževanje, saj bi se vse početje univerze reduciralo na to, da bi študente ne več izobraževalo, ampak jim omogočalo pridobivati si delovne izkušnje. Če bi bila situacija dejansko taka, čemu potem sploh univerza? Zakaj ne bi raje izpustili obdobje šolanja na univerzi, zakaj pa ne, tudi na

---

vsaj vse večje spremembe v družbi, izhajajo in sovpadajo s spremembami v produkcijskem procesu.

<sup>15</sup> Drucker 2000, 361.

<sup>16</sup> Ibid., 363.

srednji šoli in osnovni, in kar naravnost poslali mladino delati, da si pridobi delovne izkušnje?

Sedaj pa pridemo do pravega jedra dojemanja vednosti kot materialne baze moderne družbe, kot jo dojema Drucker: »Postaja vse preveč jasno, da vednost ni več absolutno dobro na sebi, nič več kot katerakoli druga stvar. Vednost je že lahko nevtralna, toda to, kar delamo z njo, nikakor ni nevtralno.«<sup>17</sup> Vednost, dojeta kot sredstvo za doseg ciljev podjetja (večja produktivnost = profit = materialno bogastvo), se torej razlikuje od vednosti v možnosti, je vselej že umazana vednost, če naj spregovorimo z Druckerjem. Odločitev o tem, na katera področja naj se usmeri znanstveno raziskovanje, ne pripada več ne znanosti ne dejstvu, ampak nečemu skrajno subjektivnemu, kar pripada redu vrednot, kar bo torej *politična odločitev*, še doda Drucker v nadaljevanju.<sup>18</sup> Vpeljava kategorije politične odločitve nikakor ne pomeni, da imamo opravka s politiko (*politics*), ampak s podružbljeno politiko, z družbeno politiko (*policy*). Vpeljati moramo pojem politične tehnologije, ki po našem mnenju še najbolje prikazuje, za kaj pri celotni zadevi gre: odločitev o, recimo temu, pravilni alokaciji sredstev (v tem primeru: vednosti) rabi Druckerju zgolj kot legitimacija ciljev podjetja, saj bi politika, ki bi delovala v nasprotju s politiko nekega podjetja, delovala v nasprotju same s sabo. Jasno, saj je oboje narejeno iz istega testa, oboje ima temelj v istem problemu, ki je problem izenačevanja, rušenja vseh razlik in meja, tako da se na koncu več ne ve, ali stoji podstat nad nadstavbo ali pa je celotna stavba obrnjena na glavo.

## 7

*Etika managerskega diskurza.* Zdaj se moramo soočiti še s tem, v kar se nam je konec koncev izšla preiskava razmerja med znanostjo in vednostjo na primeru univerze, torej v trčenje politike in ekonomije. Toda ne smemo se osredotočiti na konflikt med politiko in ekonomijo, ampak na točko, kjer eno in drugo sovpada, kjer eno in drugo hodi z roko v roki, torej na *presek med ekonomijo in politiko*, ki bi ga lahko za potrebe pričujoče analize določili kot etiko,<sup>19</sup> v našem primeru *etiko managerskega*

<sup>17</sup> Ibid., 365.

<sup>18</sup> Ibid., 367.

<sup>19</sup> Na tem mestu se nam zdi smiselno povedati, kaj pojmuje kot etiko: etika je najprej nekaj, kar se dogaja med ljudmi in kar hkrati ne more biti utelešeno v nobenem konkretnem človeku kot takem – v skrajni instanci to pomeni, da ne more obstajati nihče, ki bi utelešal ideal etičnosti. Res je, da obstajajo določeni etični ideali, torej ljudje, ki ra-

*diskurza*. Kam umestiti to etiko, kako jo umestiti na to tako zelo perečo točko vednosti, ki se nam je pokazala kot spotikljivo križišče prehoda managementa na mesto znanosti in hkrati s tem postavitev managerske etike za merilo vsem drugim etikam?

Če za poskus odgovora na to vprašanje spet uporabimo primer univerze v razmerju do podjetja, potem ugotovimo, da *množično izobraževanje množic* na neki način sovpada s ciljem politične tehnologije, ki je, ravno v nasprotju s politiko kot tako, obvladovanje kar čim večjega števila ljudi,<sup>20</sup> kar navsezadnje sovpade v *managerskih tehnikah gospodarjenja s človeškimi viri*<sup>21</sup> (*Human Resources Management*). V tem preseku lahko vidimo vednost, kako se cepi v dve smeri: na eni strani na vednost, ki stoji na strani univerze, dojete kot svetišče znanosti, na drugi strani pa na vednost, ki se umešča na stran podjetja in podjetništva, torej na trg.

Kako se postavimo v razmerje do vednosti, je tu ravno način, kako se glede tega problema opredelimo v etičnem smislu, saj ne moremo spregledati problematične narave izgube *kvalitetnega izobraževanja* na račun *masovnega izobraževanja*, izgube *znanstvene vednosti* na račun *ma-*

---

bijo kot zgled za to, kaj je dobro ravnanje, toda če bi katerikoli od teh zgledov zahteval, da naj se vsa etika ravna po njegovem zgledu, bi s tem izničil etiko nasploh. Skratka, imeli bi opravka s pravili in prepovedmi, kako ravnati, ne bi pa imeli več opravka z etiko in etičnimi odločitvami, ki so plod premisleka in lastnega občutka o sebi in drugih. Če povedano apliciramo na naš primer, potem bi lahko dejali, da je management, kolikor hoče postaviti svoj etični ideal za etiko nasploh, po svojem bistvu neetičen, saj deluje proti etiki nasploh skozi svoje nasprotovanje od sebe drugačnim etikam. Z Rozo Luxemburg bi lahko sklenili naslednji aforizem: etična svoboda enega se konča, kjer se začne etična svoboda drugega - kjer pa etična svoboda enega preseže etično svobodo drugega, takrat izgubimo ne samo svobodo drugega, ampak celo etiko kot tako, ki omogoča, da ima vsak svoj prostor svobode.

<sup>20</sup> V Aristotelovem času je politična skupnost (polis) zaobjemala bistveno manj ljudi kot današnja družbena skupnost (država), kar je omogočalo neposredno udejanjanje tega, kar je bila za stare demokracija. Zgolj za oris problema, za katerega gre: večanje števila prebivalstva, ki naj bi sestavljajo neko določeno politično skupnost, dobresedno sili k potrebi po tehnikah, ki bi bile zmožne obvladovati tolikšno število ljudi. Od te točke naprej so jasni tako predstavniški modeli zastopanja ljudi kot tudi družboslovni znanstveni prijem, ki so narejeni natanko za to, da dojemajo človeka kot maso, človeka-maso. S tega vidika je mogoče izenačiti pojem družbe in pojem množice, s tem da bi bilo potrebno pojmu družbe dodati tisti predikat enotnosti, enoumnosti, ki ga pojem množice ne vsebuje. Enotna masa se od množice razlikuje natanko po tem, da ne vsebuje delov, medtem ko je množica predvsem skupek, seštevek posameznih enot. Sociologija je veda, ki obravnava družbo kot maso, statistika pa družbo kot množico, politična tehnologija pa je tu za to, da iz posameznika naredi del množice, naprej pa množico spreobrne v maso.

<sup>21</sup> Ena bistvenih značilnosti korporacije je ravno v tem, da je v njej vsebovano neskončno mnogo posameznikov, ki, če naj podjetje deluje enotno, morajo biti podružbljeni v enotno maso, ki teži k istemu cilju.

*nagerske vednosti*, ki jo bomo sedaj še bolj natančno začrtali tako, da jo bomo povprašali po njenih etičnih vrednotah oziroma po vrednosti, ki jo managerski diskurz pripisuje vednosti. Sam Drucker nam na koncu poglavja o politiki vednosti ponuja model tega, kako naj bi manager dojemal vednost:

Sokrat je postavil vednost kot dobro tako, da se je zoperstavil Sofistom rekoč, da vednost ni aplikacija in da je aplikacija vednosti [*application of knowledge*] na neko početje napačna uporaba vednosti [*misuse of knowledge*]. Smoter vednosti [*purpose of knowledge*] je bil vednost sama in njen preizkus modrost [*wisdom*]. Danes, nasprotno, ne glede na naše besede, naša dejanja razjasnjujejo, da smatramo aplikacijo kot smoter ali vsaj za preizkus vednosti [*test of knowledge*]. Sokratova pozicija ne zadostuje več.<sup>22</sup>

Ta nezadostnost Sokratove pozicije, odpoved vednosti in preizkusu vednosti v njenem povzdigu do modrosti, ki jih je lahko vednost izrekla, predstavlja odpoved etični poziciji *ljubitelja modrosti*<sup>23</sup>. S to gesto spet odpiramo problem megarikov in vednosti, ki ni vednost, če ni udejanjena, s katerim smo se soočili že poprej, in še neki drug vidik, ki je vidik etičnosti. Drucker je v svojem delu *Landmarks of Tomorrow* precej jasen glede vprašanja etike, še posebej etike v povezavi s pojmom vednosti, saj eksplicitno pravi, *da je vednost lahko moč*: »Ne smemo več govoriti 'vednost je resnica' [*Knowledge is truth*] kakor tudi ne smemo več govoriti 'vsaka moč kvari' [*All power corrupts*]. Moramo sprejeti nove prepozicije: vednost je moč in moč je odgovornost.«<sup>24</sup>

Vprašati se moramo, kakšna je etična pozicija nekoga, ki jemlje vednost za sredstvo za doseg moči in ki se s to gesto naravnost odpoveduje modrosti? Tak človek je bodisi ateistični sofist bodisi skrajno teološko naravnani fanatik in zdi se, da Drucker predstavlja nekakšno zmes obojega: ateistični sofist zato, ker mu ne gre za modrost in ker prisega na vrednote kot materialne vrednosti in tostransko blaginjo, kar se konec

<sup>22</sup> Drucker 2000, 371.

<sup>23</sup> To bi bilo mogoče predvideti že prej, ko smo izpostavili razmerje med vednostjo in tehnologijo, kakor jo dojemata Drucker, ki navaja, da je to, kar je bilo včasih dojeta kot vednost, danes, za njega in njegove somišljenike, gola informacija. Ljubitelj modrosti je tukaj predstavljen kot nekakšen informatik ali ta, ki se rad informira, ki rad zbira podatke in dejstva ter iz njih ničesar ne ustvari, na drugi strani pa je manager predstavljen kot tisti, ki dejansko ve, za kaj gre, in vednost aplicira tako, kot da bi ta vednost bila tehnologija. In res, njegova vednost je neke vrste tehnologija, politična tehnologija, kakor smo jo opredelili zgoraj.

<sup>24</sup> Drucker 1999b, 268.

koncev izteče v njegovo besedičenje okoli pojma uspeha in uspešnosti. Na drugi strani pa tudi teološki fanatik, ker svojo vednost izreka s pozicije absolutnega dogmatizma, še več, empiričnega dogmatizma; ker dokaze sicer jemlje iz prakse, prakse managementa, toda izpeljav na ravni pojma nikakor ni najti. Glede tega lahko sklenemo, da Drucker s ključnimi pojmi manipulira arbitrarno, kot pač najbolj ustreza dejstvu, ki jih želi izpostaviti in ki jih razbira v delovanju nepregledne množice zaposlenih znotraj določene korporacije.

#### LITERATURA

- Arendt, Hannah. 1996. *Vita activa*. Ljubljana: Založba Krtina.
- Aristoteles. 1999. *Metafizika*. Ljubljana: Založba ZRC.
- Aristotele. 2002a. *Politica*. Milano: Biblioteca Universale Rizzoli.
- Aristotel. 2002b. *Nikomahova Etika*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Drucker, Peter. 1995. *The practice of Management*. Oxford, Woburn: Butterworth & Heinemann.
- . 1999a. *Management Challenges for the XXI. Century*. Oxford, Woburn: Butterworth & Heinemann.
- . 1999b. *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper.
- . 2000. *The Age of Discontinuity*. New Jearsy: Transaction Publishers.
- . 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- Kuzmanić, Tonči. 1996. *Ustvarjanje antipolitike*. Ljubljana: ZPS.



IV.

MANAGERSKO POSLANSTVO:

DELATI, DELATI!



# MANAGERSKI MISIJONARJI IN NJIHOVO POSLANSTVO

IGOR BIJUKLIČ

»Če ne poznaš misije, nimaš tukaj kaj iskati.«<sup>1</sup>

## UVOD ALI SPLOŠNI OČRT PROBLEMA

Soočenje z managersko »paradigmo«, njegovo govornico, cilji in delovanjem, razkrije dejstvo, da je management nekaj, kar nima več kaj dosti opravka s tradicionalnim pojmovanjem ekonomskih znanosti, praks in sistemov. Vse bolj očitno je, da se poskuša postaviti v vlogo svojevrstne (opozicijske) frakcije klasične ekonomije. Samega sebe in svoje poslanstvo dojema kot možnost (tudi dolžnost) iti onkraj ekonomskih znanosti, okvirov in praks, ki naj bi, z vidika managerske veščine, padli na točki udejanjanja<sup>2</sup> in akcije. »Iti onkraj« hkrati pomeni, da se management izmika kakršnikoli znanstveni, teoretski ali ideološki kategorizaciji, ki je zanj prej breme in ovira, neke vrste anahronizem. Druckerjeve izpeljave, ki se v mnogih vidikih opirajo ali zgovarjajo na faktografske in historične analize,<sup>3</sup> govorijo ravno o tem. Še več. Pokazale naj bi, da hitro razvijajoča se družba potrebuje nova »orodja« za soočanje z lastnimi težavami, saj je zgodovina sama pokazala, da znanost in ideologija, vsaj v minulem stoletju, človeštvu nista prinesli nič tako imenovanega dobrega, prej nasprotno.

Management zanika cilje in smotre klasične ekonomije, ki so tako ali drugače osredotočeni na profit kot samoomejitev organizacije; vztrajanje zgolj v organizaciji, meni Drucker, ne pripelje dlje od stroškov in profita. Managementu je tisto, kar je klasični ekonomiji bil cilj, postalo zgolj

<sup>1</sup> Drucker 1990, 215.

<sup>2</sup> Management sestoji iz nabora nešteti veščin, ki nenehno izpopolnjujejo udejanjanja *know-how* v praksi. V Druckerjevih tekstih najdemo polno performativnih stavkov tipa »treba je narediti prave stvari«, ki postavljajo management v polje akcije.

<sup>3</sup> Zgodovina je priljubljena Druckerjeva referenca v njegovih izpeljavah, pri čemer ne gre toliko za pogostokrat elementarno popačenje dejstev, temveč za utekočinjenje zgodovine v Druckerjev diskurz vsevednosti in akcije.

sredstvo in pogoj za doseganje nečesa, kar je onkraj vulgarnosti in banalnosti profita tako po koristnosti kot svetosti. Ne gre več za inženirstvo in servisiranje proizvajajočih enot, ampak za »Delo« na celotnem terenu. Drucker pravi, da je mišljenje, ki opredeljuje management kot interno in ne eksterno dejavnost, nujno preživelo, da ga je povozila realnost, ki je vselej tam zunaj, kot višja sila venomer neizprosna in bojda »nezoperstavljava«, zato je nujno biti »v stiku z realnostjo«.<sup>4</sup>

Nekoliko poenostavljeno rečeno, managerska paradigma vzpostavlja dvoje stvari, ki naj bi managementu podeljevale primat poslanstva, in sicer: tako imenovane »višje« cilje ter totalni doseg delovanja, ki zmore obdelovati dobesedno vse, kar se pojmuje kot tako imenovano podjetniško okolje.<sup>5</sup> Od tukaj izvira značilni, neproblematizirani novorek, ki polagoma prekriva stari diskurz o bilancah ter branje krivulj in stolpcev, z vizijo, verovanjem, poslanstvom, vodjo in navsezadnje tudi z misijo. To zdaleč niso več znanstvene kategorije, ampak nekaj, kar priča o samopozicioniranju managementa nad znanost, sistem, politiko in tako naprej. Lahko bi rekli, da je management na ravni govornice in praktično v antagonističnem odnosu z vsemi naštetimi kategorijami, skozi njegovo panprizmo pa te kategorije vse bolj postajajo le še aplikabilne, učinkovite dejavnosti, skratka, sredstva in dekla vizij in misij managementa. In ravno za to gre, saj management z neverjetno lahkotnostjo in na en mah vzpostavi nekakšen rez, ki klasične, objektivne znanosti, konceptualno mišljenje nasploh ter kakršnokoli politično delovanje potisne v drugi plan. V ospredje torej stopi managerska polivednost, vednost, ki teži k doseganju tistega »dobrega«, da ne rečem odreditve, ki se (samo)postavi kot »tisto pravo«. Temu v rog lepo zatrobi, denimo, članek iz *The Economist* s pomenljivim naslovom »Peter Drucker, salvationist«, kjer se avtor v zadnjem poglavju, »Managing salvation«, priduša z naslednjim: »Ne ravno mnogo ljudi verjame v management. Toda, če ne drugega, odrešenje s pomočjo managementa se zna izkazati kot manj škodljivo za človeštvo kot odrešenje z religijo ali politiko.«<sup>6</sup> Drucker temu pritrjuje, saj je prepričan, da danes ravno neprofitni socialni sektor, ki se ukvarja s človekoljubjem, najbolj potrebuje sistematičen in načelen management, ki lahko zagotovi največje dosežke v najkrajšem času. Vednosti managementa je inherentna empatija, ki je aktivna, ki ve, kateri so problemi

<sup>4</sup> Drucker 1990, 40.

<sup>5</sup> Termin, kot je »deležniki podjetja in njegove podskupine«, predpostavlja, da je podjetniško okolje, denimo tisto, katero mora podjetje upoštevati kot partnerja v izmenjavi, lahko dobesedno vse.

<sup>6</sup> The Economist 1994.

človeštva in s kakšnim orodjem jih odpraviti: »Samo pomislite na velikanške težave, s katerimi se svet sooča – revščina, zdravstvena oskrba, izobrazba, mednarodna trenja – in potreba po rešitvah s pomočjo managementa postane jasna in glasna.«<sup>7</sup> Besede iz *The Economist* je treba vzeti dobesedno, predvsem »salvation«, ki v prevodu pomeni (od)rešitev, toda kaj kmalu pokaže tudi svojo izrazito religiozno dimenzijo, se pravi, kot zveličanje, (od)rešitev duše, blaženost, odrešenje in v končni instanci kot odrešitev sama. Management je topogledno svojevrstno gibanje, ki sluti, da je prišel njegov čas, ki mu legitimnost delovanja daje »moralna« dekadenca časa, katere simptomi so obča togost, neživljenjskost, neefektivnost, nekreativnost, oddaljevanje od samorazvoja, samouresničitve... In nazadnje, to gibanje naravnost ve, da je na bolj pravi poti od vseh drugih, saj tiči v njegovi samopercepciji nekakšna moralistična nota, ki management vzpostavlja kot pravičnejši in pravilnejši od okostenelih in zaprašeno učenjaških ter »neživljenjskih« predhodnikov. Ekonomija in management si sicer delita *topos*, ubadajo se navsezadnje z istimi vprašanji in tuzemskimi zadevami, vendar je slednjemu vir navdiha povsem nadzemski, v transcendentalni viziji in njeni misiji, v stiku s tam zunaj lebdečo »realnostjo«. Prenaivno bi bilo management odpraviti kot religijo, a kljub temu ne zgrešimo mnogo, če rečemo, da njegova metoda vsebuje nekatere njene mehanizme, ki v postmodernem *new age* kotlu navržejo nekaj, kar bi lahko vzeli kot vrsto civilne religije.

V nadaljevanju bom poizkušal problematizirati managerski novorek in pretresti nekatere njegove vsebine, ki so radikalno spreobrile tudi pomene nekaterih zakoličenih kategorij. Posledica tega je, da se te kategorije v managerskem diskurzu uporablja formalno nespremenjene, a so hkrati povsem izgubile svojo prejšnjo vsebino. Ni naključje, da bomo pozornost posvetili zadnjim Druckerjevim delom, predvsem njegovi knjigi *Managing the Non-profit Organization* (1990), v kateri se avtor ukvarja z managementom neprofitnih organizacij in fenomenom prostovoljstva (Drucker se je med drugim tudi sam aktivno angažiral v prostovoljnih organizacijah svoje skupnosti). Sam je namreč bil prepričan, da je ena izmed pglavitnih nalog managementa osmisлити proces dela in delovanja, ki bi prenehalo biti zgolj sredstvo za preživetje ter bi postalo vir za izpolnitev potreb z vrha piramide A. H. Maslowa. Svoj ideal vidi v neprofitnih organizacijah, katere niso usmerjene na ustvarjanje presežka in profita, pač pa temeljijo na »teži« tistega »cause«, kot zadeva ali stvar, torej, posledično, na izpolnjevanju vizije, misije in Ideje: »Ena izmed večjih

<sup>7</sup> Drucker 1998, 4.

prednosti neprofitnih organizacij je ta, da ljudje ne delajo za preživetje, temveč za 'stvar'.<sup>8</sup> Ravno iz tega izhaja Drucker, ko zahteva, da bi se morale: »...zaposlene s polnim delovni časom upravljati, kot da bi bili prostovoljci. V tem se lahko običajna korporacija mnogo nauči od Vojske odrešenja ali Katoliške cerkve.«<sup>9</sup> Nikakor ne bi smeli vzeti kot naključje dejstvo, da Drucker kot učne primere postavlja ravno organizacije, za katere lahko rečemo, da bolj ali manj temeljijo na »verovanju«, saj je bistveno, da se člani tudi tistih bolj »posvetnih« korporacij čim bolj poistovetijo, predajo, posvetijo, da ne rečem, »versko« prepletejo in angažirajo s cilji organizacije.

V tem kontekstu se nam odpira povsem nova dimenzija razmerij, kot so misija - manager (vodja) ali *leader* - *followers*, ki še zdaleč niso več stara klasična razmerja med delodajalci in zaposlenimi ali med Taylorjevim *Lastnikom* in *pomagači*, kot tudi ne med ekonomskim teoretikom in praktikom. Gledano s stališča dela, gre za navidezno odpravo hierarhije, kjer je, preprosto rečeno, tvoj nadrejeni hkrati tudi tvoj prijatelj, svetovalec, »transmitor« (posrednik, prenašalec) vizije, predvsem pa poslušalec. Te sprevrnjene relacije proizvedejo redefinicijo same »ideje« oziroma kar smotrnosti dela, izgubo sebstva, lik vodje, vedno prepoznavno *ready made* resničnost, izgubo politike in tako naprej. Gre za podobo na prvi pogled neproblematičnega managerskega novoreka, ki je postal jezik tako profitnih kot neprofitnih organizacij, ki pa se še kako giblje blizu pojmom religije in verovanj. Nobenega dvoma ni, da je to tisto, kar se širi vsepovsod, kjer danes potrebujejo takšne ali drugačne »odrešitve«.

#### VPRASHANJE MOTIVIRANJA IN NOVA DIMENZIJA DELA

V nadaljevanju bom najprej podal kratek vpogled v izhodišče vprašanja, ki si ga management postavlja, in sicer, kaj je tisto, kar motivira, osmišlja in posledično tudi povečuje efektivnost dela? Vpogled v to vprašanje nam bo odprl bistveni preobrat, ki je doletel pojmovanje dela ter omogočil, da na podlagi nekega detajla opozorimo na na videz nepomembno razliko, ki jo Drucker vpelje na primeru delovanja neprofitnih organizacij. Vzpostavljeno razlikovanje mu obenem omogoča, da klasični *job* (služba, zaposlitev) transcendirata naravnost v *Work* (delo).

Ne glede na organizacijo in njen namen, najsi bo to jeklarna ali cerkev, poslovna ali neposlovna organizacija, se management, posledično tudi

<sup>8</sup> Drucker 1990, 15.

<sup>9</sup> Drucker 1998, 4.

in predvsem manager, posveča tistemu, kar predstavlja jedro in bistvo vsega: »...družbena veda kot je to management, se ukvarja z obnašanjem ljudi in s človeškimi institucijami. [...] Izvrševalci v vseh teh organizacijah porabijo, na primer, približno enako količino časa ravno za probleme ljudi – in problemi ljudi so skoraj vedno isti.«<sup>10</sup> Management je torej še ena izmed tako imenovanih socialnih disciplin, pri čemer povsem upravičeno sklepamo, da ne več v klasični znanstveni maniri, ki se kot biologija, antropologija ali sociologija ukvarjajo s človekom ter tistim socialnim (družbenim). Skladno s svojo pozicijo skromnega »bystanderja«<sup>11</sup> se Drucker sistematično izogiba kakršnemukoli neposrednemu odgovoru na vprašanje, kateri so tisti »večni problemi« človeka v »njegovi« organizaciji. Managerska »teorija« posveča veliko pozornosti tako imenovani notranji klimi organizacije ali, drugače, internemu marketingu, ki efektivnost posamezne organizacije zvesto enači z »dobrimi« odnosi in zadovoljstvom vsakega izmed notranjih odjemalcev (zaposlenih), kar ne nujno vključuje tudi denarnih zadovoljstev.

Notranji nadzor, hierarhična struktura, togo razmerje med nadrejenimi in podrejenimi, so po Druckerjevem mnenju *out*. Paradigma o gospodarju kapitalistu (lastniku), ki s svojimi podaniki (kontrolorji) ureja delovanje organizacije po principu nadzora ter jasno definiranega nagrajevanja in kaznovanja, je zastarela. Po vzniku McGregorjeve *teorije Y*, po kateri so ljudje v bistvu voljni delati, le da morajo imeti zadostno motivacijo, se še to kot »zastarelo« umakne neki novi zahtevi. Glavna in prva naloga managerja, še preden stori kakršenkoli drug korak, oziroma še ostreje, »stvar«, ki je prvi pogoj za vsakršno managersko udejanjanje, je vprašanje motivacije. Z drugimi besedami, kaj postaviti v ospredje, ali morda na še bolj domače mesto, v nebo, da bo rabilo kot motivacija za čedalje večje – kvantitativne in kvalitativne – zahteve dela, delovnih nalog in projektov? Kaj bo tisto, kar bo mimo klasičnih vzvodov, denimo, avtoritete nelagodja in strahu pred sankcijami, ter bolj kot denarne nagrade poganjalo »stvar« naprej oziroma bo povzročalo (samo)gibanje in (samo)pogajanje zaposlenih?

V tradicionalnem krščansko-judovskem izročilu najdemo, da je delo obravnavano kot kazen za izvirni greh. To je svojevrstno nadaljevanje antike, kjer so obravnavali telesno delo (*ponos*) predvsem skozi prizmo »nujnega«, kakršnokoli razmerje z njim pa kot suženjsko. Samo onstran

<sup>10</sup> Drucker 1998, 8.

<sup>11</sup> Privzeto iz naslova biografije *Adventures of a Bystander*. Drucker metodološko nastopa kot zunanji očividec, pričevalec, kot nevtralen nekdo, ki je zunaj toka dogajanj, ki zgolj »objektivno« motri stvar samo in si postavlja »nevtralno« vprašanje za vprašanjem.

tega se je pojavljalo in zoperstavljal področje »svobodnega«. Delo, ki je spadalo v področje nujnega, torej nenehno obnavljanje sredstev za zadovoljevanje osnovnih človekovih potreb (mišljeno predvsem telesnih), je veljalo za manjvredno in nečastno, njegovi nosilci pa za sužnje »nujnosti«. Hannah Arendt dobro povzame antično razumevanje dela, ko opredeli suženjstvo kot »...zavestni poizkus izključiti delo iz pogojev, v katerih je ljudem dano živeti. Tisto, kar so imeli ljudje skupnega z drugimi oblikami živalskega življenja je veljalo za ne-človeško.«<sup>12</sup> Kasneje se ta vzgib prevesi v sredstvo za oskrbo s poceni delom ali »za izkoriščanje ljudi zaradi profita.«<sup>13</sup> Ravno tako Marxov termin *delovna sila*, kjer je delavec zgolj njegova telesna sila, ali pa Taylorjeva »izučena gorila«, namigujeta na tako imenovano *produktivno suženjstvo*.

Čas protestantske reformacije sovпада s temeljnim preobratom glede percepcije dela. Luteranci, predvsem pa kalvinisti, so obravnavali delo kot poklicanost od boga in se znotraj samosvoje interpretacije doktrine o *milostni izvoljenosti* z vdanostjo in obvezo posvečali delu kot načinu nenehnega samoprepričevanja, da so med Božjimi izvoljenci za nebesa. Geslo »pomagaj si in bog ti bo pomagal« je vodilo zgodnje privrženice nauka v asketski življenjski slog trdega dela in odrekanja. »Učinek reformacije kot take je bil predvsem v tem, da sta v nasprotju s katoliškim naziranjem mogočno narasla npravstveni poudarek na posvetnem, poklicno organiziranem delu in religiozna nagrada zanj.«<sup>14</sup> V tem smislu je kopičenje denarja rabilo kot kazalec uspešnega posvečanja od boga danemu poklicu. Hannah Arendt (1996) v omenjeni analizi javnega in privatnega opozori na dve bistveni novosti dela, ki sta omogočili novi način produkcije (in konsumpcije) in imeli daljnosežne posledice predvsem glede političnega, saj delo stopi iz skrivne teme *oikosa* ter zasede prostor javnega, hkrati pa, z vzponom merkantilizma,<sup>15</sup> postane delo vir (izvor) lastnine in kopičenja bogastva.

Pri branju poznih Druckerjevih tekstov, ki se nanašajo na neprofitne organizacije, se v podtonu jasno kaže, da je tako imenovani fenomen *misije* po svojem bistvu v službi preseganja prej nakazanega klasičnega pojmovanja delovnega razmerja v pomenu službe (Drucker uporablja besedo *job*) ali služenja v neki hierarhični strukturi, na vrhu katere stoji

<sup>12</sup> Arendt 1996, 86.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Weber 1988, 77.

<sup>15</sup> Gre za političnoekonomski nauk, ki poteka vzporedno z razvojem nacionalnih ekonomij in jih v nekem začetnem segmentu njihovega nastanka utemeljuje s trditvijo, da blaginja države temelji na zunanji trgovini in obilju žlahtnih kovin.



lastnik – kapitalist. Položaj individuuma v delovnem razmerju naj ne bi bil odvisen samo od, preprosto rečeno, menjave dela njegove glave ali rok za denar. Bistvo Druckerjevih prizadevanj je seveda bolj ali manj surova efektivnost. Menjalno razmerje med delodajalcem in delojemalcem bi – gledano s stališča efektivnosti – sam Drucker označil za pat pozicijo, saj vsak od njiju dveh vloži toliko, kolikor »iztrži« od drugega. Zato Drucker išče odgovor druge.

Misel o koncu hierarhij opredeli kot »popolni nesmisel«, saj po njegovem ne obstaja prava in edina pot organizacijske strukture in modela upravljanja, pri čemer zanika McGregorjevo X/Y teorijo. Drucker po eni strani verjame v potrebnost organizacijskih struktur, ki so fluidne glede na potrebe in ustroj enote, po drugi strani pa ne zanika pomena vrhovne inštanca v vlogi glavnega krmarja v viharju: »V vsaki instituciji mora biti končna avtoriteta, to je šef oziroma nekdo, ki zmore sprejeti končno odločitev in ki lahko pričakuje, da ga bodo ubogali. [...] Hierarhija, na katero brezpogojno pristajajo vsi v organizaciji, je edini up v primerih krize.«<sup>16</sup> Čeprav gre v njegovi zgodnji knjigi *Concept of the Corporation* (1946) za poizkus definiranja oziroma obravnavanja podjetja kot družbenega sistema (*social system*), Drucker jasno zavrže neki pomemben element te »socialnosti«: »Najslabša stvar, ki jo lahko organizacija naredi, je omejevanje razvoja ljudi z vnašanjem družbenih, razrednih sistemov v lastno ravnanje.«<sup>17</sup> Rečeno drugače, organizacija naj ne bi bila podrejena titulam, insignijam, formalni izobrazbi, razredni pripadnosti in statusu, vprašanju nacionalnosti ter nasploh celotnemu simbolnemu in socialnemu redu, prek katerega poteka kategorizacija in umestitev individuuma v družbi. Druckerjeva organizacija naj bi postala izčiščena, efektivna, zgolj na sposobnostih temelječa in zatorej pravična in proizvajajoča verzija družbe: »Institucija, s katero upravlja management, je pot, po kateri družba opravi stvari dandanes.«<sup>18</sup> Družbi je torej inherentna efektivnost, toda Drucker nikdar ne spregovori o tem, kaj je treba početi ali narediti, marveč to praznino »zapolni« s suhoparno trditvijo: »Izvršitev [performance] je vse kar šteje.«<sup>19</sup> Ravno vseprisotna samoumevnost nekega določenega početja postavlja Druckerjev management v pozicijo, iz katere lahko brezmadežno paktira s komerkoli.

<sup>16</sup> Drucker 1998, 5.

<sup>17</sup> Drucker 1990, 149.

<sup>18</sup> Drucker 1998, 17.

<sup>19</sup> Drucker 1990, 149.

V svoji svojevrstni »antologiji dela«<sup>20</sup> se je torej Drucker distanciral od McGregorjeve teorije X/Y – razvil jo je leta 1960 v svoji knjigi *The Human Side of Enterprise* – s preprostim argumentom, da morajo biti različni ljudje upravljani na različne načine. Do kritičnega preobrata Druckerja–očividca pripelje teorija A. H. Maslowa o hierarhiji človeških potreb<sup>21</sup> iz leta 1962, ob kateri Drucker navdušeno izjavi, da je postal konvertit. Navdušenje ni kar tako, saj, kot kaže, teorija Maslowa reši problem tako imenovanih dveh managerskih poti ter doda managementu neko povsem novo dimenzijo in dinamiko. Ne gre več za nekakšno podrejenost managementa dvem operativnim strategijam upravljanja (mišljena je McGregorjeva teorija X/Y), ki glede na lastno predpostavko dejanskega stanja stvari postavljata ustrezno rešitev, ampak se management znajde v vlogi obče, nadrejene metodologije, celo orodja ali strategije po meri vsakega, s katero vsakdo lahko dobi svoje z doslednostjo zlovesčega gesla (»*Jedem das sein*« – vsakemu svoje). Dobiti svoje pa pri Druckerju pomeni izpolniti piramido Maslowa vse do njenega vrha, kjer tičijo najkompleksnejše in najvišje potrebe človeka. Managerska maksima, da je potrebno različne ljudi upravljati na različne načine, tako dobi bistveno zaslonbo in široko manevrsko polje na podlagi piramide potreb. Oborožen s tem zdaj zase domneva, da poseduje vso potrebno vednost (dejanško gre pri tem za značilni poceni »psihologizem«), s katero človeka skozi proces dela pripelje do zaželenih stanj (samoaktualizacija, samospoštovanje, osebnostna rast...), ki jih Drucker povzema iz piramide A. H. Maslowa in niso nič drugega kot človekovo »bistvo«.

Na tej točki Drucker odpravi omenjeno patpozicijo menjalnega razmerja med delojemalcem in delodajalcem in postavi povsem novo razmerje. Sedaj management igra vlogo začrtovalca misije, katero lahko zaposleni izbere, se z njo identificira, ji sledi in vanjo verjame ter s tem doseže svojo lastno rast in izpolnitev. Misija ima v tem pogledu kajpada ključno vlogo, saj je ključni vezni člen med individuumom in organizacijo

<sup>20</sup> Tukaj so mišljena Druckerjeva prizadevanja, da bi zaobjel celotni zgodovinski potek razvoja in pojmovanja dela skozi pojem produktivnosti, ali bolje, učinkovitosti. Po Druckerju je učinkovitost transhistoričen pojem, s katerim so se tako ali drugače ukvarjale vse oblike dela. Učinkovitost je naravni selektor načinov organiziranosti dela, od učinkovitosti je odvisno, ali bo na določen način organizirano delo preživel ali ne.

<sup>21</sup> Maslow je na način preprostega »psihologizma« sestavil piramido, kjer je razvrstil človeške potrebe. Potrebe si od najnižje do najvišje sledijo takole: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, družbene potrebe – pripadnost, potrebe po samospoštovanju, potrebe po samoaktualizaciji. Piramida je izredno priljubljena v managerskih in marketinških krogih, saj obe veji mislita, da sta poklicani, torej da vesta, kako izpolnjevati ali zadovoljevati »visoke« potrebe pri sebi, predvsem pa pri drugih.

ter hkrati povzroči njuno stapljanje do točke, ki se ji v religioznih terminih reče *sin ecclesia nulla salus est*.<sup>22</sup> Drucker je v zvezi s tem izredno jasen: »Samorazvoj je globoko prepleten z misijo organizacije.«<sup>23</sup> A pazimo, vrstni red pri tem je ključnega pomena: primarno torej je, da organizacija daje prostor, kjer naj se izpolni prvo (samorazvoj). Ko Drucker govori o večnem vprašanju uspešnosti managementa, poudari ravno nakazano zlitje tako imenovanih ciljev posameznika in organizacije: »In to ni ne teorija y ne teorija x ali kakšna druga specifična teorija upravljanja ljudi. Gre onkraj tega in vpleta zblíževanje ciljev zaposlenih s cilji organizacije in obratno.«<sup>24</sup>

Pojem misije pri Druckerju ni osredotočen toliko na pot kot na cilj. Cilj meri na nekaj, česar še ni, se pa bo izpolnilo, torej je transcendentalen<sup>25</sup> – ne ravno tukaj, ampak še vedno uresničljiv. In ravno ta cilj ima magično funkcijo koračnice, ki lajša korak navkljub bremenu, podžiga ogenj, vliva upanje in navdaja z zadovoljstvom in upom v odrešitev. Drucker jasno razgrne učinke misije na svojo ciljno publiko: »... Misija mora biti jasna in preprosta. Biti mora večja od sposobnosti katerekoli osebe. Ljudem mora vzbuditi vizije. Biti mora nekaj, kar da čutiti sleherni osebi, da on ali ona lahko naredi spremembo, da lahko vsakdo reče: nisem živel zaman.«<sup>26</sup>

Drucker torej skuša preseči vidik dela kot nujnosti za preživetje predvsem s tem, da v ospredje postavi sedaj magični »*work for a cause*« kot prvi poganjalec, prvi vzrok, smoter in ideal. Delo za preživetje postane življenjsko Delo, nekakšen »življenjski projekt«, kar da smisel delovnemu življenju, kot tisto, kar je vredno živeti. Misija je torej nepogrešljiva in ključna sestavina v značilnem dodajanju vrednosti ne le delu, ampak sedaj kar življenju nasploh. Zaposleni, od prvega do zadnjega, niso več podrejeni, ampak so sodelavci, družbeniki (*associates*), niso več v službi, ampak na Delu, ne služijo več nečemu zunaj njih, ampak delajo na nečem, kar je/mora biti tudi njim lastno. Vse to pelje do kulminacijske točke, ko sledenje misiji organizacije in delo za njene cilje postane hkrati »Delo« na sebi. To »Delo« pa je zdaj smisel življenja vsakega zaposlenega. Drucker ne pušča dvoma o ključnem pomenu tega »*cause*« in neskončne,

<sup>22</sup> »Zunaj cerkve ni nobene odrešitve«.

<sup>23</sup> Drucker 1990, 189.

<sup>24</sup> Drucker 1998, 9.

<sup>25</sup> Pojem se nanaša na dejstvo, da managerski cilj ni toliko tuzemska zadeva, ampak svoboden od izkustva kot ideja, ki lebdi v zraku. Managerski cilj je možno izrekat, ni pa ga možno dokazati.

<sup>26</sup> Drucker 1990, 149.

velikanske odgovornosti, ki jo nosi vsaka institucija do svojih članov s tem, ko jih vzgaja in drži pri smiselnem življenju (torej delu). Ali z Druckerjevimi besedami, »... obdržati ogenj pri življenju, ne dopustiti, da bi delo postalo zgolj služba.«<sup>27</sup> Ta »Job«, ali drugače rečeno trpljenje (kot posledica božje kazni), je tisto, kar Drucker »razreši« s tem, ko vpelje misijo Dela ali delo kot misijonarstvo, v kar se naj izteče življenje (=delo) vsakega posameznika.

Morda bi to kazalo razumeti na Webrov način, torej kot razmerje poklic – poklicanost, pri čemer je dimenzija poklicanosti presežna in neka-ko sploh utemeljuje poklic, s tem da v sebi nosi »resnico« poklica: »Poklicanost je torej vedno poklicanost za [ne]koga oziroma za [ne]kaj«<sup>28</sup> in je onkraj zgolj opravljanja nekega določenega dela. Druckerjev *Work*, kolikor se razlikuje od *job*, je ravno poklic z dodano utemeljujočo in osmišljujočo dimenzijo poklicanosti, pri čemer ta ne prihaja več od boga ali kakšne druge »višje« inštanca, ampak prihaja tako rekoč »iz sebe«. Posameznik sam sebe kliče k stvari in nič manj »pobožno« ne posluša svetosti lastnega klica k poklicu.

To zastavitev lahko primerjamo s protestantskim etosom, kjer ima delo podobne razsežnosti, saj ni več zgolj dojeta kot kopičenje materialnih sredstev, ampak kot bogu všečno početje, opevanje njegove slave in veličine ter merilo izbranosti za onstranstvo in odrešitev. Vendar je bistvena razlika med Druckerjevim misijskim Delom in protestantskim etosom v tem, da je vrh v Druckerjevem managerizmu izpraznjen in votel (kot je votla cela serija ključnih označevalcev v njegovem diskurzu), napolni pa ga šele misija in posledično tudi vizija. Sedaj ne več z vulgarnim smotrom profita, kajti v njem ni nobenega boga kot moralne instance ali kakršnegakoli Dobrega. Edina možna koncepcija dobrega bi lahko obstala zgolj v mehanicističnem vidiku, da se misija izpolni, ne glede na vsebino cilja, njegovo moralno ali etično težo. Druckerjev univerzum misijskega dela gravitira okoli izpolnitve transcendentnega cilja, katerega si zase postavi sleherna celica (organizacija) managementa, najsi bo to cerkev ali tovarna orožja. Prejšnje »dobro« boga je sedaj pri Druckerju nadomestilo, ali vsaj preglasilo, »dobro« uspeha in izpolnitve misije (v primeru cerkve Drucker potegne med njima celo enačaj). Zaradi nujnosti ter služenja nečemu zunaj sebe misija lahko premakne »klasično službo« (*job*) na Delo (pri Druckerju *Work*), ob katerem je moč zaslutiti vso težo »svetosti« lastnega prispevka tako k stvari sami (misija, smisel) kot

<sup>27</sup> Ibid., 150.

<sup>28</sup> Kuzmanić 2002, 44.

tudi »prispevanja« k sebi. Potemtakem občutijo veličino poslanstva in smotrnost lastnega obstoja preko svojega dela vsi »smotrno« delujoči, ki sedaj naravnost vedo, da morajo biti »prave« stvari narejene na »pravi« način. To sedaj velja tudi za gospoda Browninga ter Mr Smith & Wessona in njihove družabnike, ki proizvajajo bolj ali manj uničujoče orožja vojaške industrije. Drugače rečeno, Drucker (misija) omogoči povečanje vsakega dela (*Work*), tudi dela in proizvodnje orožja, kajti sedaj vse ima nek poseben, vzvišen smisel.

### ČLOVEK ORGANIZACIJE IN IZGUBA SEBSTVA

Drucker na več mestih poudari, da se zaposlenih (ki so sedaj *knowledge workers*) ne da več umeščati v shemo nadrejeni – podrejeni, ampak kot *associates* (nekaj kot družbenik), ki zavoljo svoje specializirane strokovnosti pozna svoje ozko ali širše polje bolje od kateregakoli drugega zaposlenega. Zaradi svojega *knowledge*<sup>29</sup> so delavci sedaj enakovredni partnerji (družabniki), ki vsak iz svoje zamejene točke specializacije na enakovreden način prispevajo k skupnemu cilju – misiji. Omenjeni članek iz *The Economist* navaja eno izmed poglobitnih Druckerjevih koncepcij managementa ravno v tej luči: »Gospod Drucker dokazuje, da je ena izmed poglobitnih nalog managementa prepričati delavce, da so kajpada oni novi šefi.«<sup>30</sup> Ker vsak član organizacije tvori (s svojim znanjem vred) del mozaika, je potrebno za lepo, celostno in učinkovito sliko gojiti, razvijati in vlagati v slehernega izmed njegovih koščkov. Podobno, kot je nekoč bilo geslo socialističnega samoupravljanja: »Človek je naše največje bogastvo!« Pri tem je seveda jasno, da to ni katerikoli človek, temveč ravno »delovni človek«.

Drucker se dotakne motivacije *knowledge workerja* v tisti ključni točki, ko potegne vzporednico med poslovno in neposlovno dejavnostjo, torej med ciljno usmerjenim, profitno naravnanim delom in prostovoljnim oziroma neprofitnim. Prostovoljci so mu vzor, ker jih k delu ne žene denar, ampak predvsem zadovoljstvo z njihovim delom, izzivi ter poznavanje organizacijske misije in vera vanjo. Kot že rečeno, gre za poizkus transplantacije logike volonterstva (in v njem zasidranega verovanja v smotrnost lastnega početja) v upravljanje *knowledge workerjev*:

<sup>29</sup> Vpeljeva tega pojma je za Druckerja ključna, saj pomeni, da delavci posedujejo lastna sredstva produkcije – svoje znanje. Drucker navaja: »Prava definicija *knowledge worker* naj bi označevala nekoga, ki pozna svoje delovno področje bolje od kateregakoli drugega zaposlenega v organizaciji« (Drucker 1998, 9).

<sup>30</sup> *The Economist* 1994.

Kar motivira delavce – posebej *knowledge workers* – je tisto, kar motivira prostovoljce. Kot vemo, morajo prostovoljci dobiti več zadovoljstva v svojem delu kot plačani zaposleni predvsem zato, ker ne dobijo plačila. Poleg vsega drugega potrebujejo izziv. Poznati morajo misijo organizacije in verjeti vanjo. Oni potrebujejo nenehni trening ...<sup>31</sup>

Organizacija v tem kontekstu igra vlogo serviserja svojih članov, mora jim nuditi več kot plačilo, postati mora kraj, kjer se bodo celostno izpolnili. Drucker upošteva ravno ta korak kot prvega, saj mora organizacija za svojo orientacijo navzven – realnost je vedno tam zunaj in na dosegu roke – urediti svoje notranje vrste ali trg po marketinškem principu: »Kaj hoče druga stran? Katere so njene vrednote? Kateri so njeni cilji?«. <sup>32</sup> Pomembno pri tem je predvsem to, da se vprašanje (in verjetno tudi odgovor) postavi na strani managementa, katerega naporji so posvečeni zlitju oziroma »uskladitvi ciljev zaposlenih s cilji organizacije – in obratno«, pri čemer vrstni red ni naključje. Kajti ljudje so organizacija in organizacija so ljudje, to je med drugim Druckerjeva maksima. Management mora opravljati vlogo »transmitterja« misije na vsakega posameznega člana, le tako se lahko vzbudijo individualne vizije, ki so hkrati del fenomena osebne rasti in pa misije organizacije. Za Druckerja je »uglaševanje« individualnih in organizacijskih ciljev zgolj temelj, ki potrebuje nekaj več. Potrebna je vsaj še prava metoda, ki usklajevanje naredi za produktivno: »... Veliki korak k samorazvoju: kako stopiti onkraj preprostega zblíževanja njegovih ali njenih vizij z organizacijskimi, da bi osebno vizijo naredili produktivno.«<sup>33</sup> Managerjev samo-razvoj poteka skozi razvoj drugih (Drucker jih označuje tudi kot »*developers of people*«), ustrezno potekajoči razvoj drugih pa je vselej produktiven. Drucker je natančen, ko gre za produktivnost, torej za izkaz smiselnosti obstoja sleherne organizacije. Njegovo zanimanje je posvečeno zlasti merjenju učinkovitosti in kvalitete dela neprofitnih organizacij. Presenečen je, denimo, ko mu njegov sogovornik, vikar Leo Bartel, zagotovi, da nobeno merjenje ali nadzor učinkovitosti nista potrebna, ter značilno odgovori, da »...nadzor kakovosti zagotavlja skupna vizija.«<sup>34</sup> Ravno skupna vizija je garant za samopoganjanje in samonadzor tako organizacije kot posameznika. Vera v pravo pot

<sup>31</sup> Drucker 1998, 9.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Drucker 1990, 192.

<sup>34</sup> Ibid., 164.

ni tukaj nič kaj drugačna in nič manj produktivna kot vera zapornikov v vsevidno oko Benthamovega nadzornega stolpa.<sup>35</sup>

Na tej točki se vzpostavi neki dodaten, še kako pomemben element Druckerjevega diskurza. To je aplikabilni individuum, kateremu mora biti od »zunaj« pridodana transcendentalna funkcija, da lahko postane subjekt. Ne more biti namreč subjekta zunaj njegove funkcije: »Tvoja prva odgovornost do neprofitne organizacije, za katero delaš, je, da z gotovostjo poskrbiš, da daš vse od sebe – za sebe.«<sup>36</sup> Drucker ljubi »dialektične« (v bistvu so to dejansko najpogostejše tautološke) izpeljave na preprosti osnovi tipa »dati vse od sebe za sebe«, ki so temeljni gradniki njegove kvazivednosti, ki mora biti (to, da »mora biti«, je odločilnega pomena) aplikabilna, dejavna, produktivna. Njegove izpeljave so posledično temu primerne, tekoče, na prvi pogled neproblematične in »jasne«.

V veliko pomoč nam je tukaj lahko vprašanje, ki ga je Druckerju, takrat še šolarju, zastavil učitelj religije in ki ga sam rad postavlja kot dotik osebne vizije: »Po čemer bi rad, da bi se te zapomnili?«<sup>37</sup> Drucker za primer navaja svojega zobozdravnika, ki mu je med pregledom na to vprašanje odgovoril, da bo zelo zadovoljen, ko ga bodo položili kot pokojnega na avtopsijsko mizo in izjavili, da je človek gotovo imel dobrega »zobarja«. Nadalje navaja Schumpetra, ki pri šestdesetih ni več hotel biti pomnjen kot veliki popotnik in ljubimec, temveč kot mož, ki je zgodaj posvaril pred nevarnostjo inflacije. »Po čemer bi rad, da bi se te zapomnili? Tovrstno vprašanje te napeljuje k obnovitvi samega sebe, zaradi tega, ker te prisili, da se vidiš kot drugačna oseba – oseba, katera lahko postaneš.«<sup>38</sup>

Sam je hvaležen in srečen, da je bil soočen z moralno avtoriteto očeta Pfliegerja, ki mu je postavil to vprašanje. Kako natančno je zvenel oče P., ne bomo vedeli nikoli, vendar Druckerjeva reinterpretacija pojma »dela-

<sup>35</sup> Bentham je skonstruiral arhitekturno zamisel polivalentnega dispozitiva nadzora, kjer je bilo možno iz središčnega stolpa nadzorovati vso okolico (v omenjenem primeru zaporniške celice), pri čemer je stolp vzpostavljala asimetrijo vidnega polja, saj se iz celic ni videlo v stolp. Tako so se zaprti subjekti vedno obnašali po pravilih, kot da bi bili nenehno pod nadzorom opazujočih iz stolpa, čeprav je stolp lahko bil popolnoma prazen. Bentham je svojo zamisel razvijal tudi za druge institucije kot, recimo, šole, bolnice, tovarne... Drucker je tako kot Bentham razumel, da je imperativ najučinkovitejši, ko je ponotranjen. Druckerjev pojem »self-managementa« bi lahko brez težav brali v luči Benthamovega »samonadzora« znotraj panoptično urejenega okolja in utilitarizma nasploh, kjer je učinkovitost ravno tako zasedala središčno mesto.

<sup>36</sup> Drucker 1990, 191.

<sup>37</sup> Ibid., 201.

<sup>38</sup> Ibid., 202.

ti dobro« zveni povsem jasno. Ne zanima ga dobri človek kot tak oziroma pošten član cerkvenega občestva. Drugače rečeno, tukaj gre za nekaj več, za nesmrtnost: »nesmrtnost« v spominu ali kot taka je možna izključno kot dober zobozdravnik, ekonomist, torej človek organizacije z misijo in funkcijo. Veličina posameznika je možna zgolj v svetu dela in njegovi učinkovitosti v njem: »Samorazvoj ni ne filozofija ne dobri nameni. Samoobnavljanje ni vnema ali gorečnost. Obe sta akcija. Postaneš večji človek, res je, ampak najbolj od vsega postaneš bolj učinkovita in predana oseba.«<sup>39</sup>

#### MANAGER – VODJA S TELESOM IN UMOM MISIJE

Max de Pree, eden od Druckerjevih vzornikov, pravi, da je prva dolžnost vodje (*leader*) imeti *followers* (posnemovalce, privržence, pogovorno častilce, tiste, ki nekomu sledijo, sledilce). Drucker mu pritegne in doda: »V bistvu definicija vodje, edina definicija, je, da je to nekdo, ki ima sledilce.«<sup>40</sup> Ker, kot rečeno, ko ni več razmerji in »kategorij« kot nadrejeni – podrejeni, lastnik, delonadzornik in njihovih togih pravil obnašanja, se pojavijo obče človeška čustva, pojmi, kot so občudovanje, ljubezen, prijateljstvo, čeprav so vse prejšnje »pozicije« vse prej kot odpravljene. Smo v času, ko lahko izbiramo vodjo, ki nam bo pomagal izpolniti naša pričakovanja in življenjske cilje, posledično ostanemo dolžniki njemu in organizaciji. Vendar tudi *leader* sam dobi svoj *leadership* šele takrat, ko ga izberejo (torej legitimizirajo) za vodjo in privolijo v to, da mu bodo sledili. De Pree pravi: »Vodja mora imeti vizijo. Za vodjo je naravno, da je to oseba, ki je primarno orientirana v prihodnost. [...] Začenjam verjeti, da je prva naloga vodje definirati realnost. Vsaka organizacija, da ostane zdrava, da se obnavlja in preživi, mora biti v stiku z realnostjo.«<sup>41</sup> Čista vizija in misija ne more obstajati brez tistega stika z realnostjo,<sup>42</sup> pri čemer tipalke organizacije predstavlja *manager – leader*:

<sup>39</sup> Ibid., 224.

<sup>40</sup> Ibid., 40.

<sup>41</sup> Ibid. Zanimivo je, da ta vizija ali projekcija nekoga, ki je v stiku z realnostjo posledično tudi pripelje do njenega udejanjenja, podobno kot pri dizajnu v *science fiction*, ki kmalu postane realnost.

<sup>42</sup> Drucker se v svojem literarnem delu *The Last of all Possible Worlds* (za katero pripomni, da je to prva njegova knjiga, ki prizna, da je fikcija) dotakne kočljive točke »stika z realnostjo« na mestu, ko pospremi vstop glavnega lika (Hintona) v njegov sanktuarij s temi besedami: »Tukaj je bil v neposrednem stiku s čisto realnostjo, z ultimativno resnico in zakoni vesolja, ki so obstajali, še preden se je rodil katerikoli bog, in bodo živeli še dolgo potem, ko bodo bogovi izginili: s trajno nespremenljivostjo, z ultimativno



Zven tukaj na kratko nakazanega pogovora nam odpre dvoje lastnosti vodje, ki sta v Druckerjevi konstelaciji managementa ključni. Temeljna koncepcija vodje se dobesedno opira na besedo, torej nekdo, ki vodi nekoga. Njegova pozicija ni toliko povezana z vodjo totalitarnega tipa s silo ali zakonom v prvem planu in tudi ne z razredno ali hierarhično pozicijo. Sedaj je vodja nekdo, ki so ga izbrali njegovi sledilci, ki prihaja iz njihovih lastnih vrst. Po drugi strani Drucker poudarja, da je vodja hkrati »*self-made*«, sam svoj produkt. Druckerjev odgovor je preprost in sledi domnevi, da je stvar (realnost) vedno tam zunaj. Misijsko Delo, ki mora biti opravljeno, izhaja ravno iz prepoznavanja stvari (*ready-made* dejstev), ki je tam zunaj: »Toda tam je bilo delo, ki ga je bilo potrebno opraviti. In ravno to je tisto, kar vedno znova naredi nekoga za vodjo. Oni so samo-narejeni.«<sup>43</sup> Drucker še enkrat jasno obelodani tako imenovani »*self-made*« s poudarkom, da vodenje drugih ni toliko domena vodje kot narediti, da drugi sledijo ideji (misiji!), ki jo je vodja prepoznal zunaj sebe: »Razvijanje samega sebe se začne s služenjem, s stremljenjem k ideji, ki je zunaj tebe – ne z vodenjem. Vodje niso rojeni in ne narejeni, oni so samo-narejeni.«<sup>44</sup> Strnjeno rečeno, bistvo vodje kot samo-proizvoda (*avtopoiesis*) je njegova transcendentalna zavest, ki zunaj prepozna stvar (definirati realnost), ki mora biti narejena, ki vodi k poobčitvi ničesar drugega kot lastnih hotenj, ki morajo postati meso vseh. Upoštevajoč Druckerjevo pozicijo, vodja zraste iz skupine s tem, da ima vizijo (misija!), da je primarno orientiran v prihodnost, da zna definirati realnost (sedanjost!). Naslednji korak je, da začuti v sebi klic poklicanosti in potrebo po komunikaciji, priobčitvi te vizije. Torej mora prevzeti preroško vlogo »transmitterja«, medija med realnostjo in bodočimi sledilci – sodelavci: »Torej si prišel z vizijo in razlogom ter z željo, da bi ju posreboval – to je resnično želja biti vodja.«<sup>45</sup>

Komunikacija je tukaj torej geslo zlitja individualnih hotenj v hotenje skupno postavljene (organizacija) misije: »Nikoli nisem imel večjih težav sporočati svojo vizijo in se kasneje premakniti k njej. In bil sem srečen,

---

resnico čiste matematike, števila, obliko simbola in razmerij ...« (Drucker 1982, 87.) Čeprav Hintonov »stik« ne pomeni tudi Druckerjevega, kar bi pomenilo, da je guru prvič izgovoril »resnico«, je zgornji odlomek dober primer, kako lahko tudi neki partikularni stiki (v tem primeru matematika) s »čisto realnostjo« postane neizpodbitna resnica, kot je zgoraj razodevajoča se resnica o matematiki kot prapočelu vsega stvarstva. Takšni ali drugačni stiki s »čisto realnostjo«, ki jih managerji-vodje imajo tam zunaj so nič drugega kot »resnice« vesoljske sorte, ki se selijo v misije in cilje organizacij.

<sup>43</sup> Drucker 1990, 22.

<sup>44</sup> Ibid., 222.

<sup>45</sup> Ibid., 214.

kajti ljudje so kupili mojo vizijo. Lahko je delati z ljudmi, ko imaš z njimi nekaj skupnega, kar ima smisel, kar je orientirano proti cilju.«<sup>46</sup> Avtor misije se po formiranju skupine sledilcev raztopi, tako misija sama (in ne več Vodja!) postane skupna stvar, obči cilj. Vodja se mora, zavoljo misije same, povsem odreči svojemu jazu: »... Zdi se mi, da vodje nikdar ne rečejo 'jaz' [...] Oni ne mislijo kot 'jaz'. Oni mislijo kot 'mi'.«<sup>47</sup> Dosledno mora to veljati znotraj organizacije, z misijo-nalogo pa se, nasprotno, vodja ne sme poistovetiti, kajti naloga mora biti vedno večja in nad vsako individualnostjo, bodisi posameznikovo ali individualnostjo organizacije. Vodja naj bi bil sicer tisti, ki zmore definirat realnost in ima voljo spoprijeti se z njo (od njega tudi povečini prihaja misija), vendar med njima dvema ni enačaja: »Vodja potrebuje objektivnost, zadostno distanco.« Paradoks je v tem, da vodja sicer spočne misijo, vendar pa mora do nje hkrati vzpostaviti distanco, saj bi v nasprotnem primeru misija (obča stvar) postala podvržena skušnjavam partikularnih, privatnih interesov. Skratka, Drucker radikalno zahteva izničenje vsakega »jaza« in posledično tudi na jazu temelječe odgovornosti in etike. Ne gre pa le za »jaz« zaposlenega, pač pa tudi za »jaz« vodje (»Posvečaj pozornost nalogi, ne sebi. Naloga šteje in ti si služabnik.«<sup>48</sup>), kot tudi v odnosu do sebe samega (»Imeti hočete vodje, ki bodo imeli dober pregled nad funkcijami organizacije, ljudi, ki jemljejo resno svoje vloge, ne pa samih sebe.«<sup>49</sup>). Stvar se še bolj zaostri, ko Drucker nedvomno namiguje, da je smrt »jaza«, v primeru vodje, nujna, saj v nasprotnem situacija pripelje do samomora in celo do konca človeka-funkcije ter, naposled, do konca organizacije same: »Vsakdo, ki bo na poziciji vodje mislil, da je velik mož ali ženska, bo ubil samega sebe in organizacijo.«<sup>50</sup> Poudarek je na tem, da je odvisnost organizacije in misije nasproti vodji nekaj najslabšega. Naloga vodje je kreacija vizije, kateri bodo sledili »*associates*«. Ko pa enkrat spočne občo zavezanost misiji, njegova odsotnost ne bo več imela posledic na njeno izvajanje (podobno kot geslo »Po Titu Tito«). Definicija vodje je ponovno vsebovana ravno v slogi »spočetnika«: »Vašo službo vidite kot način, kako pomagati ljudem, da kaj dosežejo [...]. Ni večjega dosežka kot pomagati nekaj lju-

<sup>46</sup> Ibid., 214.

<sup>47</sup> Ibid., 20.

<sup>48</sup> Ibid., 27.

<sup>49</sup> Ibid., 17.

<sup>50</sup> Ibid., 18.

dem, da naredijo prave stvari. To je morda edina zadovoljiva definicija, kaj pomeni biti vodja.«<sup>51</sup>

## SKLEP

Našemu razumevanju se nekako izmikajo ravno središčni pojmi managementa, kot so misija, vizija, ideja, ki nikakor ne morejo in navsezadnje tudi ne smejo funkcionirati kot znanstvene kategorije. Ravno v tem je njihova moč in posebnost, saj so to popolnoma prosti, izmuzljivi in v zraku lebdeči označevalci, za katere ne obstaja noben kategorialni ali teoretski aparat, ki bi lahko z njimi operiral na kakršenkoli način. Pojem misije (vizije), ki stoji za celotno zgradbo managementa in iz njega izhajajoče dejavnosti, je prazni označevalec, za katerega je značilno, da ga je možno poljubno uporabiti v različnih položajih izjavljanja in mu je možno pripisati katerikoli pomen, nikakor pa ne dokazati. Drugače rečeno, ravno tako imenovani »stik z realnostjo«, ki je tam zunaj in jo je treba le prepoznati, najti in vzeti kot hruško z drevesa, legitimira sleherno misijo (vizijo) in zagotavlja njeno pravilnost, predvsem pa upravičenost.

Nekritična, predvsem pa intenzivna raba je te pojme spravila v pogon in hkrati prekrila dejstvo, da imamo pri osrednjem managerskem početju, pri interpretaciji sedanosti, opravka z individualno percepcijo, ki zase ve, da zaznava pravo stanje stvari. Drucker ta moment formulira kot »biti v stiku z realnostjo« in ga označi za ključnega, saj je to točka, iz katere izhaja managerska vednost. Drucker jasno postavi to vednost zunaj polja znanosti: »Bolj kot 'znanost' (*science*) je 'znanje' (*knowledge*) postalo temelj moderne ekonomije.«<sup>52</sup> Managerska vednost je torej znanje oziroma večšina, ki za razliko od znanosti in njene vednosti ne teži k Resnici, ampak jo na neki način že pozna. V svojem literarnem delu (Drucker je bil tudi romanopisec – spisal je dve noveli) *The Last of all Possible Worlds* (1982) Drucker izpelje osrednjo lastnost managerja na naslednji način: »Tukaj je bil v neposrednem stiku z realnostjo, s čisto resnico in z zakoni univerzuma...«.<sup>53</sup> Drucker naredi s pojmom misije (vizije) most med razsvetljskim pojmom realnosti nazaj do Resnice. Imeti stike z realnostjo pomeni imeti dostop do Resnice, ki pa Druckerja kot taka sploh ne zanima, saj njegov management nima teoloških ambiciji, kot bi jih imele, denimo, cerkvene strukture. Kvečjemu bi lahko rekli, da

<sup>51</sup> Ibid., 169.

<sup>52</sup> Drucker 2000, 265.

<sup>53</sup> Drucker 1982, 87.

se Drucker ukvarja s funkcionalno, efektivno cerkvijo oziroma, pravilneje rečeno, z organizacijo, kateri posedovanje resnice zgolj omogoča gladko pot do polne efektivne operativnosti česarkoli že.

Zdaj lahko ima sleherno početje svoj »cause« (*raison d'être*) kot prvi vzrok, smoter in ideal, čigar teža sovпада s stopnjo privolitve, sledenja, verovanja v misijo organizacije. Nimamo več zgolj zaposlenih, ki so v službi (*job*), ki sledijo smotrom zunaj sebe, kot so nujnost, denar, avtoriteta, temveč imamo *knowledge workers*, ki so družabniki, prijatelji, bratovščina, ki so misijo organizacije ponotranjili, tako da je postala del njih samih do točke, ko se želje, cilji in hotenja »družabnikov« stopijo, poravnajo ali uglasijo z organizacijskimi. Oni funkcionirajo od znotraj navzven, iz sebe in za sebe, srčnost (ljubezen do početja) poganja njihova znanja in veščine ali, rečeno drugače, oni se samopoganjajo (so *self-managed*). Presežna dimenzija misije zmore podeliti smisel slehernemu početju, ki zdaj ne poteka več zaradi nujnosti, temveč pridobi svoj »cause«, neki poseben, vzvišen smisel. Misija proizvaja »dodano vrednost«, ki vsako službo (*job*) povzdigne v misijsko Delo (pri Druckerju *Work*) in vsakega zaposlenega v »družabnika na misiji« (neke vrste misijonarja), pri čemer naj bi bila razpoznavnost »teže« lastnega prispevka, od sebe in za sebe ter hkrati za organizacijo, razvidna sama po sebi in garant za svetno nesmrtnost.

Da lahko manager deluje po principu »narediti prave stvari« (*to make the right things done*), je potrebna ravno ta teološka podlaga, ki (po)ve, katere stvari je treba narediti. Ravno to radikalno iracionalno jedro managementa, njegovo teološko (vse)vedenje na neki način sklene poglavje o resnici in stremljenje v njeni smeri kot že rešeno, hkrati pa ravno zaradi tega omogoča polno udejanjanje efektivnosti, ki povzdigujejo management nad vse druge veščine in znanosti, katere naj bi se izgubljale v preživelih ideologijah in dogmah. V tem pogledu je Druckerjev management (post)modernistična tvorba nekakšne civilne religije, morda ideologije brez ideologij, ki se ravno zaradi svojega svetega (teološkega) jedra lahko samoumešča nad vse posvetne zadeve in se mesijansko trudi za (od)rešitev.

Drucker zaznava današnji čas kot relikv še vedno trajajočih ideoloških, verskih in političnih spopadov, ki so v praksi (za zgled jemlje predvsem 20. stoletje) pokazali, da ne morejo biti pot do (od)rešitve. Kar preostane, je vera v dejanje, v golo efektivnost, ki je po Druckerju transhistoričen pojem, ki po principu naravne selekcije določa preživetje vseh načinov organiziranja človekovega bivanja, od ekonomskih od političnih. Posledično Drucker ne more managementa označiti kot revolucijo v upravlja-

nju s človeškimi zadevami ali človekom nasploh, ampak je to zgolj logična etapa v evoluciji (zgodí se sama po sebi!), in kot se napoveduje, tudi ena izmed zadnjih. Vsa teža tega procesa torej ne obvisi na nekakšnem izumitelju, temveč jo nosijo *knowledge workerji*, ki so na »Delu«, ter managerji, ki so v stiku z »realnostjo«. Tudi oni so del evolucije. Drucker se pri tem skromno pohvali, češ da je bil zgolj pozorni opazovalec, mimo katerega je tekel tok tega novega (ne)časa.

#### LITERATURA

- Arendt, Hannah. 1996. *Vita Activa*. Ljubljana: Knjižna zbirka KRT.
- Drucker, Peter F. 1982. *The Last of all Possible Worlds*. New York: Harper & Row Publishers.
- . 1985 [1966/7]. *The Effective Executive*. New York: Harper & Row.
- . 1990. *Managing the Non-Profit Organization*. New York: Collins.
- . 1998. »Managements New Paradigm«. *Forbes*; 10/05, letnik.162, št. 7, str. 1–18.
- . 2000. *The Age of Discontinuity*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Kuzmanić, Tonči. 2002. *Policija, mediji, UZI in WTC*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
- The Economist*. 1994. »Peter Drucker, the Salvationist«. 10/1, zv. 333, št. 7883, str. 83.
- Weber, Max. 1988. *Protestantska etika in duh kapitalizma*. Ljubljana: ŠKUC / Filozofska fakulteta.



# DRUCKERJEVA ARGUMENTACIJA ZA PONOTRANJENJE DELA

TJAŠA LAMPRET

## UVOD

*V človeški zgodovini se je redko kakšna ureditev pojavila tako hitro ali imela v kratkem času tako velik vpliv kot management. V manj kot sto petdesetih letih je management preoblikoval družbeno in ekonomsko strukturo najbolj razvitih držav sveta. Ustvaril je globalno ekonomijo in postavil nova pravila za države, ki bi v tej ekonomiji sodelovale kot enake. In se tudi sam preoblikoval.<sup>1</sup>*

*Dandanes smo skoraj vsi zaposleni v upravljanih institucijah, večjih ali manjših, poslovnih in neposlovnih. Naše preživetje je odvisno od managementa. In naša sposobnost, da prispevamo v družbi, je enako odvisna tako od managementa organizacij, v katerih delamo, kot od naših lastnih spretnosti, predanosti in truda.<sup>2</sup>*

V izhodišču smo torej že »posvojili sodobno stanje« z značilno neločljivo povezanostjo razvitih, demokratično-pluralističnih in globalno naravnanih družb ter inkorporiranih in nenehno nadgrajujočih se dosežkov in pravil managementa<sup>3</sup> (o čemer pričata tudi uvodoma navedena citata iz Druckerjeve knjige z naslovom *The New Realities*<sup>4</sup>). Kot posledica sinteze zgodovinskega izkustva in sodobnega tehnološkega napredka se s stališča današnje prevladujoče perspektive spoj obeh kaže kot edina mogoča in možna pot nadaljnega razvoja teh družb. Kot disciplina, praksa in/ali orodje, ki teži k preoblikovanju širše družbene sfere,<sup>5</sup> management nima

<sup>1</sup> Drucker 1989, 221.

<sup>2</sup> Ibid., 229.

<sup>3</sup> Kot prepleta, so-delovanja mnogovrstnih področij in praks človekovega delovanja/udejanjanja tako različnih znanstvenih področij, kot so ekonomija, sociologija, filozofija, fizika, kemija, medicina, psihologija...

<sup>4</sup> Za ponazoritev obsežnosti »projekta kreiranja nove realnosti«, nove realnosti, prilagajene in prirejene pravilom managementa, glej naslov knjige iz leta 1989, kjer se – kako simptomatično! – pojem managementa sploh ne pojavi: *The New Realities: in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*.

<sup>5</sup> Več o težnji managementa po odražanju učinkov (tudi) v širši družbi bo napisano kasneje, sicer pa takšna težnja sama po sebi ne predstavlja nujno bistvenega odstopa od podobnih poskusov, zabeleženih v zgodovinah človeških družb. Tovrstne primerjave pa že presegajo zastavljeni okvir naše obravnave.

učinkov le v sferi ekonomije, zato v pričujočem tekstu razmerje med ekonomijo in družbo razumemo kot korelacijo. Izpostavljanje korelativnega razmerja pa je za tekst osnovnega in temeljnega pomena, saj si prav s prelomom, ki se zgodi preko sprevrnitve, deformacije »klasičnega« razmerja med družbo in ekonomijo, management postopoma prisvaja in lastni logiki podreja širšo družbeno sfero. Saj če se je ekonomija vedno prilagajala družbi, pa se zdi, kot da si želi management družbo prisvojiti in (u)krojiti po sebi lastnih merilih.<sup>6</sup> Gre za dolgotrajno (procesno in namerno) destrukcijo doslej znanih oblik družbene strukture, ki – čeprav morda ne najbolj očitno – temelji in se strukturno nadgrajuje prav »iz človeka«. Tehnike, orodja, metode, funkcije in naloge managementa so že v začetni fazi v funkciji »prevrednotenja vrednot« posameznika, pri čemer je poudarek na osebni odgovornosti (ki se vse bolj izenačuje z odgovornostjo do organizacije), postopni proces pa posledično pomeni postopno re-konstrukcijo medčloveških odnosov in same družbene strukture.<sup>7</sup>

Družbe (celote) se torej Drucker loteva s pozicije človeka (enote) in vizija managementa je v začetni in končni točki neločljivo zvezana s človekom, ne nazadnje se management prvenstveno pač ukvarja z ljudmi.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Management naj bi deloval kot svojevrstna nadgraditev, pripomoček ekonomije in hkrati vezivo med ekonomijo in družbo. Kot pravi Drucker, ekonomske sile namreč le postavijo meje tega, kar management lahko naredi (ustvarijo priložnosti za delovanje managementa), hkrati pa same po sebi ne določajo tega, kaj posel je ali kaj dela. Management torej ne prilagaja posla silam trga, ampak »jih mora ustvariti«. (Drucker 1999, 54.) Koncept maksimizacije dobička (profita) – ki velja za vodilno ekonomsko teorijo poslovnega podjetja – je dejansko brezpomenski, nadaljuje Drucker. Profit in donosnost sta vsekakor ključna, vendar bolj za družbo kot za posamezni posel. Donosnost tako ni cilj, ampak omejujoč dejavnik poslovnega podjetja. Kako torej Drucker definira posel? Začeti je treba z njegovim ciljem (*purpose*), ki se mora nahajati zunaj samega posla. Pravzaprav je »nujno«, da se nahaja v družbi, ker je poslovno podjetje organ družbe: »Obstaja le ena veljavna/utemeljena definicija poslovnega namena: *ustvariti stranko/naročnika*. Naročnik je tisti, ki določa, kaj posel je« (ibid., 56.).

<sup>7</sup> Osnovna ideje »nove realnosti« temelji na demontiranju (socialne) države, njeno mesto pa po vprašanju moči in odgovornosti prevzamejo okoliščinam bolj prilagojene entitete v večnem gibanju (fleksibilnosti trga, ljudi, znanja, kapitala ...) – organizacije. Organizacije so okoliščinam bolj prilagojene s stališča nekohezivnosti, razdrobljenosti in nenehne možnosti spremembe, medtem ko imajo do širšega okolja/družbe (in ljudi) le delno odgovornost in so dejansko odgovorne izključno in samo lastnim zastavljenim ciljem. Iz ekonomije (kupca) Drucker prestopi v družbo (posameznika), ki bo šele s privzemom »pravil managementa« uresničil to, kar Drucker poimenuje kot »nova realnost« – družbo blaginje ali »dobro družbo«, v kateri ne bo prostora za (fizično) nasilje (ki, kot mimogrede pripomni, ni učinkovito za povečanje učinkovitosti) in bo nudila posamezniku osebno izpolnitev na delu z delom in v osebni rasti.

<sup>8</sup> Naloge managementa, ki se realizirajo v okviru organizacije, se v končnem zvedejo na usposobljenost za skupno in učinkovito delo večjega števila ljudi, in sicer ob hkratnem



Druckerjevo zanimanje za človeka (kot družbeno bitje) ne preseneti, če upoštevamo, da družbenim inovacijam pripisuje večjo pomembnost in učinek kot marsikateri znanstveni ali tehnični iznajdbi.<sup>9</sup>

Druckerjev management se kaže kot nekaj, čemur kot disciplini in praksi uspe preseči »le« na sfero ekonomije omejene učinke in poseže iz podjetja v družbo oziroma družbo organizira kot podjetje. V procesu iskanja »učinkovite formule« (preko redefiniranja dela) mu uspe vzporedno polastiti se tudi povsem individualnih (in celo intimnih) področij človekovega bivanja. Kot osnovno karakteristiko managementa velja navesti še večplastnost v prepletanju različnih (znanstvenih) področij in znanj, prehajanje iz subjektivnosti (uvidov) na objektivna (merljiva) dejstva; čeprav gre pri managementu prvenstveno za dejanja in aplikacijo, pa za dosego boljše učinkovitosti v praksi črpa iz teorije kot kolažirane enote najrazličnejših strokovno-znanstvenih (spo)znanj in dosežkov najrazličnejših področij. Ta pa nihajo med družboslovnimi in naravoslovnimi znanostmi – od psihologije, filozofije in (politične) zgodovine do fizike in medicine.<sup>10</sup>

#### DEMONTAŽA DRUŽBENIH STRUKTUR

Ureditve družbe na temelju managerskih predpostavk Drucker zagovarja in prepoznava kot še edino mogočo perspektivo za zagotovitev napredka v družbi, kar še posebej velja za čas po koncu 2. svetovne vojne, ko se je management kot nova družbena funkcija razširil po vsem svetu.<sup>11</sup>

Po 2. svetovni vojni smo uvideli, da management ni poslovni management. Pripada vsakemu človeškemu naporu, ki združuje v eni organizaciji ljudi različnih znanj in spretnosti/veščin. Potrebno ga je aplicirati na vse institucije tretjega sektorja, kot so bolnišnice, univerze, cerkve, umetnostne organizacije in organizacije socialnega skrbstva, ki so v ZDA po 2. svetovni vojni rasle hitreje kot posel ali vlada [...].<sup>12</sup>

---

poudarjanju njihove moči in »nevtalizaciji« njihovih šibkosti. To so razlogi, zaradi katerih Drucker management šteje za odločilni in določujoči dejavnik. (Drucker 1989, 229.)

<sup>9</sup> Ibid., 227.

<sup>10</sup> Ibid., 231.

<sup>11</sup> Ibid., 226.

<sup>12</sup> Ibid., 226. Vsaka organizacija – tako poslovna kot neposlovna – pravi Drucker, dolguje uspeh učinkovitemu izvajanju managerskih pravil. O odnosu poslovno-neposlovnih organizacij v povezavi z managerskimi pravili in o demontiranju države glej: Drucker 1989 in 1999.

Pomembnost prepoznavanja vodilne vloge managementa v družbi pa je nujna iz še enega razloga, in sicer je Drucker prepričan, da je razvoj človeške družbe dosegel točko, ki pomeni konec moderne, nacionalne države in s tem tudi njenega monopola/moči nad nacionalnimi oboroženimi silami in obrambo »kot osrednjega jedra nacionalne suverenosti in nacionalne politike«. <sup>13</sup> Drucker se sicer v razloge za izpeljavo sklepa o dokončnem propadu nacionalne države ne pogloblja pretirano in v politično-ekonomskem okviru ne poskuša podati drugih, bolj ali manj utopičnih možnih scenarijev, ki bi še lahko oživili sodobnemu času in tehničnemu napredku neadekvatno družbeno strukturo ter s tem ohraniti določen delež odgovornosti (nacionalnih držav, družbe) do posameznika in nasprotno. V Druckerjevih tekstih je »demontriranje« nacionalnih držav *de facto* že predpostavljeno, čedalje večji delež moči odločanja (ki je vedno povezan z interesi) in odgovornosti pa dobijo številne razpršene in nenehni nesta(bi)lnosti zavezane (ne)poslovne organizacije. Tudi zato lahko Drucker zapiše, da namen posla ni profit, ampak »nujnost in družbena odgovornost«, saj je posel tisti, ki ustvari kapital za delovna mesta v prihodnosti, pokrije (plača) »vse neekonomske potrebe in zadovoljstva družbe, od obrambe in pravosodnega ministrstva do šol in bolnišnic in od muzejev do deških skavtov«. <sup>14</sup>

Druckerjeva težnja »demontriranja« države je posledična izpeljava mišljenja, po katerem poslu na podlagi preteklih (uspešnih) izkušenj pripada tako imenovana pravica dedovanja – ker je omogočil normalno delovanje družbe/države, lahko v naslednjem koraku zaradi neuspešnosti in ne dovoljšnje učinkovitosti nacionalnih držav prevzame nekoč državi/družbi pripisane odgovornosti in naloge. <sup>15</sup> Čas kritike, iskanja drugačnih odgovorov ali morebitni popravki z(a)grešene preteklosti in ostarele države je potekel in nastopil je čas za njeno bolj ali manj očitno odpravo, demontažo. Preskok v miselnosti glede navezanosti posameznikov na varnost in stabilnost, ki ju je država, kljub kritikam, dolžna zagotoviti svojim državljanom, pa je mogoče doseči s postopnim prevrednotenjem

<sup>13</sup> Drucker 1989, 54. Orožje (vojska) ne rabi več za »učinkovito orodje politike«. Obramba (kot dolžnost države, da zagotovi sredstva za obrambo državljanov pred napadom, in pomeni ekskluzivno pravico države, da to stori) ni več mogoča. Vsaj ne v času jedrskega, biološkega in kemičnega orožja, ko je bil »monopol države do obrambe zlomljen« in so teroristi vzpostavili zasebno vojsko: »Zoper terorizem ni nobene obrambe v tradicionalnem pomenu: tradicionalna vojska je proti njemu neobgljena« (ibid., 54.). Krizo, povzročeno z omejitvami vladanja, lahko reši le prestop v privatizacijo, ki naj zajame vse sfere družbe (javna dela) in njihove institucije. (Ibid., 56–61.)

<sup>14</sup> Drucker 1999, 67.

<sup>15</sup> Ibid., 259–265.

vrednot, ki se dogaja na način poenotenja (izenačevanja) družbene in osebne odgovornosti posameznika.

Vendar: ali je vizija sveta, urejenega po principih managementa, ki jo Drucker razglašča kot še edino realno, res edini mogoči odgovor na izzive moderne, tehnološko napredne družbe znanja? Je Drucker dolgoročno pretresel posledice te globalne vizije ali pa gre le za vrsto novodobnega tehnološko podkrepjenega imperializma z *ad hoc* pozitivnimi učinki le za peščico ljudi? Vprašljiva pa je tudi pasivnost sodobne družbe, ki navkljub bogastvu kulturne, intelektualne in zgodovinsko-politične dediščine nekritično sprejema managersko vizijo, ki grozi, da bo kot določujoči dejavnik kmalu (če že ne) usmerjala vsa področja družbenega življenja in delovanja.<sup>16</sup> Management v nenehni težnji po gibljivosti in spremenljivosti vsakršne nagibe po stabilnosti, urejenosti in varnosti predpostavlja kot skorajda izvorno zlo v *zaustavljanju napredka* (!) sodobne družbe.

#### POSREDNIŠKA VLOGA MANAGEMENTA V KREIRANJU »NOVE REALNOSTI«

Ker ustvarjanje »nove realnosti« potrebuje primerno okolje, v nadaljevanju poudarjamo prelomne točke,<sup>17</sup> za katere se zdi, da v procesu uveljavljanja managerskega diskurza in praks v družbeno realnost igrajo ključno vlogo v prisvajanju ožjega (intimnega) in širšega okolja, ki (si) ju management (z »ustreznimi« postopki) nenehno prilagaja, preoblikuje in ustvarja. In ob hkratnem uvajanju osebne odgovornosti vsakega posameznika (v odnosu do samega sebe, dela, skupnosti) kot enega ključnih elementov, da se doseže pogoj delovne učinkovitosti človeških virov, zanemarja in ne prevzema polne odgovornosti za preoblikovanja (okolja, ljudi,...) oziroma učinke, ki jih za dosego cilja (*purpose*) **mora** izvajati. Ali drugače: uvajanje »globalne družbe znanja in organizacij« v imenu svo-

<sup>16</sup> S tem je povezano tudi vprašanja managementa (s pripadajočo teorijo in prakso) in znanosti. Je management le posledica teženj po holistični znanosti, združevanju različnih disciplin, premikanju nekdanj trdno zakoličenih meja med različnimi disciplinami in znanji? Ali govorimo o vzpostavitvi »nove znanosti«, ki naj bi postala podlaga vsemu raziskovanju, delovanju ter s tem tudi že priznanim tradicionalnim znanostim? Ali pa gre morda za konec znanosti kot takih?

<sup>17</sup> Drucker za uvajanje »nove realnosti« uporabi iz topografije izhajajočo primerjavo, in sicer govori o prehodnosti v pokrajini. In kot so nekateri izmed prehodov lahko neopazni, a vendar hkrati zaznamujejo »prave« razlike in ločnice (na primer mediteransko in nordijsko kulturo), pozna podobne prelome tudi zgodovina. Večina od njih je nespektakularna in v času neopazna, vendar pa vsako prečkanje takšnega preloma pomeni spremembo družbene in politične klime ter jezika – tovrstni prelomi (preobrazbe) so pravzaprav nove realnosti. (Drucker 1989, 3–4.)

bodne volje zanemarja nevarnosti uveljavljanja po eni strani novega eno-umnega sistema v sicer pluralni in na svobodi utemeljeni družbi ter po drugi strani enodimenzionalnega človeka, ki pa zdaj ni več v razmerju le z (eno) državo ali z več (interesno) sorodnih blokov, ampak njegove odločitve vplivajo na celotni (družbeni) svet kot posledica procesov globalizacije. Druckerjev svet organizacij mora biti urejen po *pravilih managementa*, katerega poglobitna naloga ostaja ves čas enaka: *usposobiti ljudi za skupno delovanje, in sicer s pomočjo skupnih ciljev, skupnih vrednot, pravilne strukture, urjenja in razvoja, ki ga potrebujejo za izvedbo in kot odgovor na spremembe*.<sup>18</sup>

Naloga managementa<sup>19</sup> je namreč neločljivo povezana z učinkovito organizacijo (obsega vse, od razpoložljivih virov do strukture organizacije), prepoznavo priložnosti na trgu in odprtostjo za inovacije. Našteto naj bi v primeru ekonomskih in družbenih zagat sodobnih, tehnološko razvitih družb usmerjalo nadaljnje soočenje s kompleksnim nizom izzivov sodobnih (ne)poslovnih organizacij ter posledično poskrbelo še za vesplošno družbeno blaginjo. Drucker predpostavi, da so moderno podjetje, moderni management in znanje kot nujne sestavine razvitih družb v razmerju soodvisnosti, saj eno brez drugega (in tretjega) ne more obstati. Vendar, pozor: v tem razmerju je prav managementu pripisana vloga svojevrstnega mediatorja ali veziva, ki naj sicer nefunkcionalne dele napravi za »uporabne«,<sup>20</sup> saj je »[z]nanje, še zlasti napredno znanje, vedno specializirano. Samo po sebi ne producira ničesar.«<sup>21</sup>

In če v izhodišču Drucker za management ne zahteva osrednjega mesta v pomenu nujnega veziva, pa ga v razmerju do drugih družbenih produktov (v najširšem pomenu besede) vseeno umešča ne le na privilegirano, pač pa celo odrešenijsko pozicijo: »Management razloži, zakaj lahko prvič v človeški zgodovini v produktivnem delu zaposlimo veliko

<sup>18</sup> Ibid., 222.

<sup>19</sup> Pomen naloge (in izvedbe managementa) se je sčasoma spreminjal, saj so neizučene delavce »nadomestili« visoko izobraženi *knowledge workerji*. (Ibid., 222.)

<sup>20</sup> »Nima smisla spraševati, kaj je bilo prej, ali eksplozija v izobraževanju v zadnjih sto petdesetih letih ali management, ki to znanje postavi v produktivno rabo. Moderen management in moderno podjetje (*enterprise*) ne bosta mogla obstajati brez baze znanja (*knowledge base*), ki so jo zgradile razvite družbe. Vendar pa je management in le management tisti, ki vse to znanje in izobražene ljudi naredi učinkovite. Vznik managementa je preoblikoval znanje iz družbenega okraska in razkošja v resnični kapital sleherne ekonomije.« (Ibid., 223.)

<sup>21</sup> Ibid., 223.

število izobraženih, izučenih ljudi. Zgodnejše družbe tega niso zmoгле.«<sup>22</sup>

Posameznik, ki je v družbi znanja oborožen z znanjem, se torej kaže kot še bolj odvisen kot dovčerajšnji manualni delavec. Odvisen je od množice drugih, prav tako z znanjem oboroženih posameznikov, s katerimi se **mora** – zaradi narave pridobljenega znanja, ki je samo po sebi nekoristno – povezati v ustrezno enoto/organizem/organizacijo. Videti je, kot da je posameznik v družbi znanja podrejen managementu kot hkratnemu posredovalcu in združevalcu, ki »nekoristno znanje« spremeni v »uporabnega« in s tem omogoča osnovne pogoje za posameznikovo vsakodnevno preživetje.

#### DELO KOT DARILO, DANO »PADLEMU ČLOVEKU«

Ključno točko Druckerjevega posega v širšo družbo pokaže podrobnejši pogled na njegovo definicijo in razumevanje dela, ki po našem mnenju rabi za izhodišče v poskusu prevrednotenja vrednot v družbi in ki, kot se zdi ob analiziranju Druckerjeve zapuščine, tvori temelj za vzpostavljanje managementa kot discipline vseh disciplin. Drucker namreč v knjigi *The Practices of Management*, prvič izdani leta 1955, vpelje svojevrstno rehabilitacijo dela kot od človeka neodtuljive dejavnosti, ki posameznika pelje v izpopolnitev in je v funkciji njegovega dosega polnosti bivanja na Zemlji. *Odnos do dela* torej Drucker že postavi v človeka. S tem ko je delo (pred)postavljeno v človeka, pa ga mora hkrati *zaobjeti kot celoto*.<sup>23</sup>

Po Druckerju je delo dano od Boga ter je hkrati kazen in darilo »padlemu« človeku, pri čemer se sklicuje na znana mesta iz Biblije:

[...]le malo odnosov tako popolno zaobjame človekovo osebnost kot njegov odnos do dela. Kot nas pouči 1. Mojzesova knjiga, delo ni bilo del človekove izvorne narave. Ampak je bilo vključeno kmalu zatem. 'V potu tvojega obraza ti užival boš tvoj kruh', je bilo hkrati Gospodova kazen za Adamov padec in Njegovo darilo ter blagoslov, ki človekovemu življenju v njegovem padlem stanju prineseta znosnost in pomembnost. Le odnos do Stvarnika in družine sta pred človekovim odnosom do dela; le onadva sta bolj temeljna. In skupaj z njima odnos do dela tvori osnovo/ozadje vsega človekovega življenja in dosežkov, njegove civilne družbe, umetnosti, zgodovine.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Ibid., 222.

<sup>23</sup> Mimogrede pa Drucker hkrati zanemarja različne (in druge možne) oblike dela skozi zgodovino ter delo samo razume predvsem s stališča produktivnosti.

<sup>24</sup> Drucker 1998 (1955), 257.

V Druckerjevi re-interpretaciji svetopisemskega besedila je znosnost tuzemskega bivanja povezana z delom kot »darom odrešitve«, ki ga je Bog v vsemogočnosti podaril »padlemu človeku«. Čeprav Stvarnikove besede ne določijo vrste/oblik dela, ki bi bile primerne za človekovo odrešitev, pa je bistveno, da Drucker management (oziroma delo kot osrednji pojem) utemeljuje in utrjuje s sklicevanjem na temeljno besedilo krščanske religije. Človekova (od)rešitev je (pred)postavljena in obljubljena že »tu in zdaj«, in ne v neki oddaljeni, abstraktni prihodnosti – človek »orodje« lastne odrešitve že nosi v sebi, saj mu je bilo podarjeno kmalu po samem stvarjenju. Drucker s tem želi povedati, da je Stvarnik človeka pravzaprav za-dolžil: »odgovoren« je, da prepozna, sprejme in brez upiranja ter dvomov uporablja dani dar v vsakdanjem življenju kot eno izmed temeljnih življenjskih vodil. Argumentacija torej, ki nas spet pripelje do pojma posredovanja – management namreč kaže kot nekaj, kar s pomočjo spoznanja in prepoznanja vloge človeku danega orodja opravlja vlogo posrednika med Stvarnikom in človekom. Same metode, ki jih pri tem management uporablja, pa delujejo kot pripomoček v (samo)razkrivanju in posledični (re)afirmaciji pomembnega dela človekove narave.

Delo človeku ne omogoči »postati človek« (to naj bi človeku pripadalo že z rojstvom), ampak poskrbi, da človek postane »pravi, izpolnjeni človek«. To bi lahko potrdile tudi Druckerjeve ostre besede, s katerimi označi ljudi, ki ne želijo delati – prerokuje jim nič manj kot degradacijo in osebnostni razpad.<sup>25</sup> Vendar se razlog za obsodbo »lenobnežev« skriva tudi v tem, da brez podmene o delu kot aktivnosti, ki jo človek *prostovoljno želi opravljati*, pade Druckerjeva celotna zastavitev managementa; če delo ni vpisano v človekovo naravo, postane management z vsemi svojimi spoznanji praktično nič in neuporaben. Zato lahko v *The Practice of Management* zanika »staro domnevo, da ljudje nočejo delati«, in nadalju-

<sup>25</sup> Ibid., 266. Drucker tudi verjame, da managerja ne sme zanimati, kdo nekdo je in kakšne so njegove »osebne šibkosti«, saj je v organizaciji in za managerja pomembno le, da človek dano nalogo opravi: managerja zanimajo le šibkosti, ki bi kandidata *ovirale* pri uspešni izvedbi naloge. (Drucker 2004, 53–54.) Po drugi strani pa v predgovoru knjige *The New Realities* zapiše, da se knjiga ukvarja s »površino« in družbeno superstrukturo, kamor šteje politiko in vlado, družbo, gospodarstvo in ekonomije, družbeno organizacijo in izobraževanje. »Temelji – nazori in vrednote in premiki v obeh – so pogosto omenjeni, ampak obravnavani le na nekaj kratkih straneh ob koncu. In ni obravnave duhovnih agonij in moralnih grozot: tiranije in brutalne sle po moči, terorja in krutosti, golega cinizma, ki so požirali svet od sestopa Zahoda v 1. svetovno vojno.« (Drucker 1989, X.) Druckerjev poseg v globalno ureditev se nenehno dogaja na površini. In delovanje na površini naj (pre)oblikuje to, kar smatra za temelje – nazore in vrednote.

je, da človek živi pod duhovno in psihološko nujnostjo dela ter da želi početi (eno ali več) stvari, s katerimi se lahko izkaže.<sup>26</sup>

#### SESTAVINE MANAGEMENTA: IZ LJUDI OD LJUDI IN ZA LJUDI

Osnovni fokus Druckerjevega prizadevanja v iskanju čudežne formule je podrejen enemu samemu cilju: odpraviti oziroma preseči dosedanje zmote in zablode politično-ekonomskih sistemov ter odmeriti človeku primerno mesto v »novi realnosti«.

V avanturo iskanja čudežne formule se je Drucker podal oborožen s spoznanji, ki jih je izbral iz različnih področij znanstvenih ved<sup>27</sup> in jih nato kot kolaž povezoval v poljubno izbrano, a hkrati vseobsegajoče orodje za produkcijo nove realnosti z imenom management. Le-tega pa Drucker ne uvršča ne med znanosti in ne v humanistiko: od obeh se namreč razlikuje po usmerjenosti v delovanje in aplikacijo, akcijo in učinek in kjer kot edino merilo preverjanja veljajo le (merljivi) rezultati.<sup>28</sup> »Ampak management se ukvarja tudi z ljudmi, njihovimi vrednotami, rastjo in razvojem – in to ga naredi človeškega.«<sup>29</sup> Drucker pa seže še dlje: na podlagi dolgoletnih izkušenj v delu z managerji različnih institucij je prepoznal globoko prepletenost managementa tudi s področjem duhovnosti, katere primarna skrb so vprašanja o človekovi naravi, dobrem in zlu.<sup>30</sup> To pa so vprašanja, ki tradicionalno spadajo v domeno religiozno-filozofskega raziskovanja in osmišljanja človekove eksistence na Zemlji

<sup>26</sup> Drucker 1998, 294.

<sup>27</sup> Sicer pa Druckerjeva biografija kaže na »razgibano intelektualno« življenje avtorja in morda bi lahko to dejstvo delno razložilo uporabljeno strukturo kolažiranja znanja, ki je edina trdna točka sicer spremenljive in pretočne izgradnje teoretičnega dela discipline. Drugi, in morda tehtnejši razlog, pa je – na več mestih poudarjeno – Druckerjevo nezadovoljstvo s »praktičnimi dosežki« in učinki posamičnih znanj in znanosti za človeško življenje. V tem kontekstu je tudi mogoče brati Druckerjevo pojmovanje managementa kot veziva, ki je znanje iz okrasa spremenil v nekaj »uporabnega«.

<sup>28</sup> V smislu golega (ne)dosežka zadanega cilja.

<sup>29</sup> Drucker 1989, 231. Iz sklicevanja na človeka in človeškost, ki ju pripisuje managementu, Drucker argumentira managementu (pripisano) lastnost, da vpliva na celoten spekter družbenih struktur skupnosti – management se ukvarja in vpliva na družbeno strukturo ter se (hkrati) ukvarja s skupnostjo in vpliva na skupnost.

<sup>30</sup> Ibid., 231.

in ne v disciplino, ki jo lahko štejemo za nasledek tradicije klasične ekonomske znanosti.<sup>31</sup>

Kolažirana spoznanja različnih disciplin in praks, torej osnovnih sestavin managementa, naj bi rabila za pridobivanje spoznanj, ki bodo zlasti uporabna za »pravilno« motiviranje ljudi. Natančneje: management naj bi za potrebe organizacije priskrbel osnovna vodila<sup>32</sup> in mehanizme za doseg optimalne učinkovitosti najpomembnejših, a še ne povsem izkoriščenih potencialov podjetja/organizacije – človeških virov.<sup>33</sup> V sodobni družbi organizacij in specializiranega znanja velja prav sposobnost upravljanja z ljudmi za enega ključnih dejavnikov (ne)uspeha organizacije.

Zato je »upravljanje s človeškimi viri«<sup>34</sup> postavljeno na osrednje mesto, kar posledično razloži Druckerjev poskus rehabilitacije posameznikovega odnosa do dela, ki naj bi zagotovil ustrezno izhodiščno motivacijo za optimalno učinkovitost vsakega posameznika. Druckerjevo vizionarstvo kaže njegova zgodnja ugotovitev, da že uporabljena-izrabljena tradicionalna motivacijska sredstva – zunanja prisila, strah in (fizično) nasilje – niso učinkovita, ker ne zagotavljajo zadostne produktivnosti. O tem pač pričajo pretekle izkušnje, pravi Drucker.<sup>35</sup>

<sup>31</sup> Če sprejmemo že v začetku teksta predpostavljeno povezanost managementa in ekonomije. Delovanje na površini je Druckerja pripeljalo v globino, do samih temeljev človekove eksistence.

<sup>32</sup> Zakoličenih pravil za zagotavljanje uspešnosti in sprejemanje »pravih« odločitev ni. Drucker poudarja vidik nedoločenosti, sposobnost dobrega managerja, ki optimalno odločitev sprejme tako na podlagi »trdnih« referenc kot tudi nedorečenega »uvida«, intuicije v *sposobnosti* (kjer ne gre le za ustrezno izobrazbo) potencialnega kandidata za delo. Manager se mora znati vživeti v čustva drugega (praktična sposobnost), dokazila o izobrazbi ne zadoščajo (več), danes je potreben preskok iz objektivne na subjektivno raven. Ali (kot pravi Drucker v zvezi s sprejemanjem odločitev na splošno in kar potemtakem velja tudi za ljudi): »Managerji so sintetizatorji, ki združujejo vire, so sposobni izvohati priložnosti in pravi trenutek. Danes je zaznavanje pomembnejše od analize. V novi družbi organizacij moraš znati prepoznavati vzorce, da vidiš, kar v resnici je, ne pa kar pričakuješ, da je.« (Drucker 2004, 192-193.)

<sup>33</sup> Pravilne odločitve o kadrih in ustrezna motivacija so eden izmed bistvenih pogojev, da (ne)poslovne organizacije dosežejo zastavljene naloge in cilje. Med viri, s katerimi upravlja organizacija – idejni, materialni in človeški – so po Druckerju prav slednji najpomembnejši.

<sup>34</sup> Cilj »upravljanja« je jasen: postopki, metode in orodja se morajo udejanjiti v učinkovitosti, ki postane še bolj učinkovita, če je podkrepljena z zavestjo o poslanstvu.

<sup>35</sup> O neprimernosti (s stališča učinkovitosti, torej donosnosti in ne etične vprašljivosti) metod zastrahovanja in fizične prisile Drucker piše že leta 1955 v knjigi *The Practice of Management* (258–259). V družbi posameznikov z visoko specializiranim znanjem tako mesto neučinkovite (in fizično neposredne) metode nadomesti bolj učinkovita (in subtilna) metoda/motivacija.



## MANAGER KOT SINTEZA ČARODEJA IN UČITELJA

Po Druckerju mora manager opravljati dve specifični nalogi,<sup>36</sup> in sicer:

1. Ustvariti resnično celoto, ki je večja od seštevka svojih delov.<sup>37</sup> Ta naloga od managerja zahteva, da iz vira izvleče vso njegovo potencialno moč in hkrati nevtralizira šibkosti. Zahteva sočasno bedenje nad tremi dejavnostmi organizacije, in sicer upravljanje poslov v najširšem pomenu, upravljanje managerjev in upravljanje delavcev in dela.<sup>38</sup> Skratka, *managerju pripada simultan vpogled tako v posamično kot v celoto.*

2. Pri vsaki odločitvi in dejanju mora manager uskladiti zahteve bližnje in daljne prihodnosti. Iz tega izhaja, da *mora manager posedovati sposobnost vsaj dvo-časne dimenzije* oziroma sposobnost uravnoteženega posredovanja med njima. Spet naletimo na Druckerjevo razumevanje managerja kot mediatorja, a tokrat ne več v razmerju Stvarnik – človek – delo, ampak v vlogi tistega, ki predstavlja vezivo pri urejevanju odnosov med ljudmi.

Druge oblike delovanja managerja so v svojskem razmerju do obeh nalog.<sup>39</sup> V razmerju do specifičnega vira – ljudi – je zahteva po integriteti managerja postavljena na prvo mesto. Še več, Drucker »poklic« managerja razloči od vseh drugih poklicev, ki prav tako zahtevajo integriteto (zdravnik, pravnik, prodajalec...). Moč je tista, ki zaradi »narave« odnosa manager-delavec pripada prvemu (managerju), saj

[m]anager z ljudmi, ki jih upravlja, živi, odloča, kaj bo njihovo delo, jih usmerja, pripravlja zanj, ocenjuje in pogosto odloča o njihovi prihodnosti. [...] Biti manager je bolj podobno biti starš ali učitelj. In v teh odnosih [...] je bistvena osebna integriteta.<sup>40</sup>

<sup>36</sup> Naštejmo le nekaj ključnih pojmov uspešnega managerja po Druckerju: informacija; orodje managerja; managerjev vir: človek; edini pogoj: integriteta; kaj naredi managerja; manager kot vzgojitelj; vizija in moralna odgovornost določata managerja. (Drucker 1998 [1955], 335.)

<sup>37</sup> Ibid., 335.

<sup>38</sup> Vsaka odločitev mora v vsebinskem in izvedbenem pogledu upoštevati vse tri funkcije. Če je izpolnjena le ena izmed njih, se to odraža v slabši izvedbi in oslabiljenosti celotnega podjetja.

<sup>39</sup> Podrobneje glavne kategorije (operacije, ki se delijo še v podkategorije) managerjevega dela Drucker našteva v *The Practice of Management*: postavljanje ciljev, organizacija, motivacija in komunikacija, razvijanje ljudi. To pa zahteva pravičnost, integriteto, analitičnost in združevanje ter sintezo naštetega. Lahko zapišemo, da mrtve in same po sebi prazne kategorije v življenje obudi le izkušeni, »pravi« manager. (Drucker, 1998 [1955], 337–339.)

<sup>40</sup> Ibid., 342–343.

Ali Drucker le naključno poveže oziroma izenači managerje z vlogami, tradicionalno povezanimi s poučevanjem, usmerjanjem, vzgajanjem, kaznovanjem in vcepljanjem vrednot tistemu delu populacije, ki v danih razmerah človeške ureditve velja za še nesamostojnega, nezrelega, neodgovornega? In ali ne velja prav odnos otrok-starš (vzgojitelj/učitelj) za enega najbolj ranljivih glede na brezpogojno vero v resničnost in pravilnost besede in dejanja? In ali ni prav ta odnos najbolj podvržen vcepljanju vrednot in oblikovanju posameznika? Manager kot učitelj torej uveljavlja nove vrednote in posledično ustvarja novo, izboljšano različico človeka, ki naj s samo-udejstvovanjem hkrati kreira in prevzema odgovornost za svojo prihodnost in samoizpolnitev na obeh področjih – osebne rasti in kariere:

[...]Ideja, da položaj in plača skupaj definirata managerja, ni nič več kot varljiv zaključek [...]. Kdo je manager, je lahko določeno le glede na človekovo funkcijo in glede na prispevek, ki se ga od njega pričakuje. In funkcija, ki razlikuje managerja od vseh drugih, je prav *izobraževalna*. Glavni prispevek, ki se kot edinstveni pričakuje od njega, je, da drugim poda vizijo in sposobnost izvedbe. Vizija in moralna odgovornost sta tisti, ki v končni analizi določata managerja.<sup>41</sup>

#### POGOJI NOVEGA NADZORA NAD DELOM

V delovno razmerje vedno vstopi »cel človek«,<sup>42</sup> na podlagi česa Drucker prepozna in predpostavi človeški vir kot najboljšo priložnost za izboljšanje rezultatov (uspeha) organizacije. Čeprav obsega upravljanje z delavci in delom obsežno področje, pa Drucker poudari tri točke:

1. Obravnava delavca kot človeški vir s pristopom dvojnosti v enem (*human resource* vs. *human resource*), saj se specifične lastnosti in razlike v obravnavi istega vira razlikujejo glede na dani poudarek.

Delavec kot le en izmed razpoložljivih virov je primerljiv z drugimi: po tovrstni obravnavi je treba delavca kar najbolj koristno uporabiti – *human (as) resource*. Vrsta dela naj bo organizirana na izkazani (ne)sposobnosti in naj se kar najbolj ujema s človekovimi kvalitetami in omejitvami.<sup>43</sup>

<sup>41</sup> Ibid., 344.

<sup>42</sup> Ibid., 257. Dejstvo, da ni mogoče »najeti le roke«, saj z njo vedno pride tudi njen lastnik, nam lahko pomaga pri ponazoritvi razmerja med delom (anatomskim kot je roka, noga ali možgani) in celoto (človek v vsej kompleksnosti in hkratni enosti) ter posameznikom in skupino.

<sup>43</sup> Drucker večkrat postavlja človeka nad tehnologijo, češ, tehnologija in mehanika ne moreta nikoli zasesti človekovega mesta in ga izriniti. V *The Practice of Management* pa

Drugi pristop, nadaljuje Drucker, pa delavca obravnava kot človeško bitje (*human resource*): pristop se osredotoča na človeka kot moralno in družbeno bitje, zato predvideva organizacijo dela kot kar najbolj ustrezno človekovim osebnim kvalitetam.

Razlika med obema obravnavama je v tem, da je človek kot vir lahko koristno uporabljen/izrabljen (*as a resource, man can be utilized*), medtem ko oseba lahko koristno uporabi/izrabi le sama sebe (*a person can only utilize himself*).<sup>44</sup>

2. Zahteve (A), ki jih podjetje postavlja delavcu in je le-ta po svojih zmognostih odgovoren za to, da je delo opravljeno in nasprotno, in zahteve/dolžnosti (B), ki jih ima delavec kot človeško bitje, individuuum in državljan (»*citizen*«) do podjetja.<sup>45</sup>

A. Delavec mora (prosto)voljno usmeriti svoje moči v cilje podjetja. In ne le to: podjetje mora od delavca zahtevati več kot le »pošteno opravljeno delo« (*fair day's labour*) in ne sme pristati na pasivno privolitev, ampak mora zahtevati (prosto)voljno vdanost/predanost in si prizadevati za izgradnjo »agresivnega *esprit de corps*«. <sup>46</sup> Zapisano priča o težnji managementa po posegu v človeka in njegovem prilagajanju za namen *podjetništva za (v) družbo*.

B. Nasprotno pa delavec pričakuje ekonomsko povračilo, povračilo kot posameznik, oseba in državljan. Svoje delo (prispevek) dojema kot pomembno, želi si priznanja, prepoznanja, enakovredno izhodišče za možno napredovanje in visoko kompetentnost tako v organizaciji kot tudi vodenju dela.

Ne glede na tako želeno zvestobo, ki naj jo ohranja delavec do podjetja, pa Drucker vztraja na ambivalentni poziciji v odnosu do človeka: čeprav podjetje zaposli celega človeka, nima pravic, da vzame svobodo celemu

---

človekovo specifično superiornost prepozna (le) kot sposobnost koordinacije, integracije, sodbe in imaginacije, medtem ko se na drugih področjih – fizična moč, ročna spretnost ali senzorna percepcija – stroji izkažejo kot boljši (ibid., 258). Gre za funkcionalno definiranje človeka in za njegovo skorajšnje izenačitev s stroji. Preobrat se je zgodil z družbo znanja, saj upravljanje strojev in fizično moč v vse večji meri nadomeščajo umski delavci. Vendar pozor: ali bi se v Druckerjevem svetu še našel prostor za človeka, če bi nekega lepega dne stroji učinkovito obvladali (za delo nujno) potrebno imaginacijo, kreacijo, koordinacijo? Kolikor se Druckerjev management ukvarja z ljudmi, pa onemi ob vprašanju o človeku kot takem (kaj je in kaj ga, poleg Boga, družine in dela, določa).

<sup>44</sup> Drucker 1989 (1955), 258.

<sup>45</sup> Ibid., 258. Vse tri točke kažejo na težnjo mešanja in brisanja meja med delavčevo odgovornostjo do dela v podjetju kot organa širše družbe, kar bolj neposredno zaobjame naslednja točka. Vse tri točke podrobneje obravnava v ibid., 257–266.

<sup>46</sup> Ibid., 262.

človeku – podjetje služi le delu potreb družbe, zato ne sme nikoli nadzorovati več kot dela članov družbe, njenih državljanov. Poslovno podjetje ne sme postati socialna korporacija (*welfare corporation*). V zahtevah in zadovoljstvih, ki jih nudi, se mora omejiti na primerno okolje, kot osnova, organ družbe. *Zahteva po absolutni zvestobi delavca je enako nedopustna kot obljuba po absolutni odgovornosti zanj.*<sup>47</sup>

3. Ekonomska razsežnost, ki upošteva dvoplastnost podjetja kot organa družbe za ustvarjanje bogastva (zunanja ekonomija) in hkratnega izvora sredstev za preživetje zaposlenih (notranja ekonomija). Slednja je določena z dosežki (uspešnostjo produkta na trgu) prve.<sup>48</sup>

V razmerju med managerjem in delavcem gre, kot je razvidno iz že zapisanega, za načelo recipročnosti, saj proces vpliva in spreminja oba, je prepričan Drucker. Manager je v soodvisnem odnosu do podrejenih – njihov razvoj (tako karierni kot tudi osebnostni) določa tudi managerjev osebnostni razvoj in rast ali pa, nasprotno, propad: »iz-delovanje človeškega bitja« je namreč vedno povezano z razvijanjem

[i]n smer, ki jo to razvijanje ubere, odloča o tem, ali bo človeško bitje – oboje, kot človek in kot vir – postalo bolj produktivno ali, konec koncev, sploh prenehalo biti produktivno. To pa velja ne le za človeka, ki je upravljan, ampak tudi za managerja samega. Če podrejene razvije v pravi smeri, jim pomaga rasti (se razvijati) in postajati večje in bogatejše osebnosti, bo s tem neposredno že določil, ali se bo sam razvijal, rasel ali slabel, obogatel ali osiromašil, izpopolnil ali izpridil. [...] Razvijanje človeka še vedno zahteva osnovne kvalitete managerja, ki ne morejo biti ustvarjene z dovajanjem spretnosti ali s poudarjanjem pomembnosti naloge. Zahteva namreč integriteto (poštenost) karakterja.<sup>49</sup>

In v čem prepozna bistveno (raz)ločnico med človeškimi in drugimi viri, ki jo namerava zapolniti z re-definiranjem dela ter jo na način sprevrnitve izkoristiti za namen višje učinkovitosti? V zmožnosti človeškega bitja po absolutnem nadzoru nad tem, *ali* sploh dela. Če Drucker spozna, da nasilje ali prisila sama ne sebi ne moreta zagotoviti, da bo delo sploh opravljeno, in kaj šele, da bi bilo »dobro opravljeno«, pa za uresničitev vizije produktivne družbe v nenehnem gibanju še večjo nevarnost pomeni možnost zavedanja in nadzorovanja uporabe lastnih kapacitet in znanj (ter obstoječa možnost upora), ki je v odločitvi, ali sploh delati in

<sup>47</sup> Ibid., 264.

<sup>48</sup> Ibid., 264.

<sup>49</sup> Ibid., 342.

kako učinkovito delati, dana v uporabo ali manipulacijo vsakemu (zaposlenemu) posamezniku.

Strah,<sup>50</sup> ki je bil nekoč tradicionalno motivacijsko gonilo industrijskega delavca, je za Druckerja zdaj že stvar preteklost. Odstranitev strahu pa sama na sebi ne pripomore k večji motivaciji in ustvari le nekakšen vakuum. Motivacija delavca ne vznikne spontano, zato je potrebno ustvariti pozitivno motivacijo, ki bo nadomestila strah, je prepričan Drucker in dodaja, da gre za »eno osrednjih, najtežavnejših in nujnih nalog, s katerimi se sooča management«.<sup>51</sup>

Iskanje in/ali ustvarjanje pozitivne motivacije je ključna točka v prevrednotenju vrednot kot dolgoročnemu procesu, ki se ga vzporedno z definiranjem dela loteva management in ki posledično ne pomeni nič drugega kot polaščanje človekovega bivanja kot nujnosti v procesu udejanjenja družbe organizacij. Managerji so namreč z večino (tehnološko) potrebnih pogojev, da se doseže izboljšanje produktivnosti, že seznanjeni. *Kot nezadovoljivo razrešeno ostaja le še področje, ki zadeva izboljšanje učinkovitosti pri najpomembnejšem izmed razpoložljivih virov – pri človeku.* Človek je obdarjen z edinstveno lastnostjo kot svojevrstno svobodo: z aktivnim sodelovanjem pri delu, s čimer lahko ohranja nadzor nad količino in kakovostjo opravljenega dela. Tovrstna *samo-kontrola*<sup>52</sup> pomeni svojevrsten varnostni mehanizem, ki ga lahko zaposleni zlo(upo)rabi zoper zahteve delodajalca (slednjega namreč pušča na nenehni distanci in s tem onemogoči ponotranjenje managerjevega glasu/ zahtev). Drucker jo prepozna kot možno točko prilastitve tega, kar je v človeku še mogoče uporabiti v korist izboljšanja učinkovitosti.

<sup>50</sup> Za Druckerja je zanašanje na strah primerno le v sili (?!), poleg tega pa je pomembno, kakšne vrste strah se uporablja za motivacijo. (Ibid., 259.) Neodvisno od Druckerjevega izvajanja je videti, da strah kot motivacijsko sredstvo za doseganje ciljev organizacij v sodobni družbi še opravlja eno pomembnejših »mobilizacijskih nalog« – gre predvsem za strah pred eksistenčnim propadom, strah pred življenjskimi neuspehi (izguba službe kot eden najbolj oprijemljivih strahov posameznikov zlasti v urbani sredini, družbenega statusa...). In: kolikšen delež odraslih in zaposlenih ljudi opravlja delo »iz notranje potrebe« in ne iz strahu za »kvalitetno« preživetje (ter posledično skrb za nepreskrbljene in še neobgljene družinske člane)? Zanimivi pa so tudi Druckerjevi poskusi, v katerih med »pravo« delo šteje le »koristno« delo, torej tisto, ki daje določene finančne koristi in ki v njem lahko prepoznamo težnjo po dirigiranju tega, kar je treba delati, kako je treba delati, zakaj je treba delati (kaj je s stvarmi, ki niso »koristne«?), oziroma preko vrst dela posledičnega vpeljevanja primernih vrednot.

<sup>51</sup> Drucker 1998 [1955], 259. Po Druckerjevem mnenju sta tudi teoriji Douglasa McGregorja (teorija X in teorija Y) preveč omejeni in ne delujeta v realnosti. Glej v ibid., 220–232.

<sup>52</sup> Ki se je navadno zaposleni oprimejo le v kritičnih trenutkih sindikalnih konfliktov z delodajalci.

Če zaposleni nadzoruje svoje delo in se ne odziva (več) na strah,<sup>53</sup> je zagato mogoče rešiti s pomočjo razvijanja verjetja, da posameznik *hoče in in mora delovati učinkovito iz notranje želje in potrebe*<sup>54</sup> (ki mora služiti za izpolnitev temeljnega cilja – optimizirane učinkovitosti človeškega vira). Zadovoljstvo zaposlenega ima Drucker namreč za koncept brez večjega pomena, ki v nobenem primeru ne bi zadovoljil potreb podjetja.<sup>55</sup> Nasprotno, *nezadovoljstvo zaposlenega* (želi zase individualno ali kot del skupine primernejše ali boljše delo) je za podjetje najbolj koristna drža, ki kaže na izraz ponosa do naloge/dolžnosti (*job*), dela (*work*) in odgovornosti.<sup>56</sup>

Skratka, zadovoljstvo ne zadostuje za »pravo« motivacijo, saj pomeni le pasivno privolitev/sprijaznjenost, kar pa, kot smo že zapisali, podjetju ne zadošča: od delavca namreč zahteva voljnost in osebno zavzetost.<sup>57</sup> Zanimanje za zadovoljstvo zaposlenih se je pojavilo šele z odpovedjo strahu kot glavnemu motivacijskemu gonilu, zapiše Drucker v poglavju, ki ga sam imenuje kar manifest. Soočenje s problemom, nastalim iz zginotjem strahu kot motiva, je le zapolnila skrb za zadovoljstvo, vendar – »[o]dgovornost – ne zadovoljstvo – je edino, kar bo služilo«.<sup>58</sup> Mesto od zunaj vsiljenega strahu mora torej zapolniti posameznikova *notranja samo-motivacija*, ki naj bi poskrbela za optimalno učinkovitost človeškega vira. Druckerjev manager znova nastopa kot »vzgojitelj«, ki bo s temeljnimi principi in tehnikami človeka pripeljal do točke ponotranjenjega občutka za pravo-mernost v odgovornosti do dela.

Managerji morajo ob »potrebni pogoji« za to, da se dosežeta vrhunska izvedba<sup>59</sup> in pozitivna motivacija, upoštevati dejstvo, da priložnosti ne bodo rodile sadov brez želje delavca (kot odgovornega »*citizen in the plant community*«) po sodelovanju.<sup>60</sup> Vendar – Drucker ve, da odgovor-

<sup>53</sup> Drucker 1998[1955], 272. Moči (ne)delovanja se Drucker očitno dobro zaveda, saj še diktatorjem s streljanjem ljudi ni uspelo doseči, da bi bilo delo opravljeno.

<sup>54</sup> Ibid., 259–261.

<sup>55</sup> Ibid., 296.

<sup>56</sup> Ibid., 296.

<sup>57</sup> Nezadovoljen človek bo dal odpoved ali pa bo v zagrenjenosti nasprotoval tako podjetju kot managementu. Zato se Drucker sprašuje o »prispevku« pasivno zadovoljnega delavca. Ibid., 297.

<sup>58</sup> Ibid., 297. Gre za ključen in odkrit zapis, ki razkriva motive in namene Druckerjeve misli.

<sup>59</sup> Ibid., 283–305.

<sup>60</sup> Ibid., 305. Citat znova kaže na Druckerjevo mešanje pravic in dolžnosti delavca in/kot občana/državljana in se znajde v nasprotju sam s sabo: osredotočenost na produktivne cilje in naloge, ki so hkrati lokalni in globalni (delovanje organizacije nima meja, še

nost ni naprodaj oziroma da denarna nagrada ne pomeni zadostne pozitivne motivacije, zato odgovornost (ali ljudje hočejo oziroma se izogibajo odgovornosti) predpostavi kot nujnost:

[...]Ni važno, ali delavec želi odgovornost ali ne. Podjetje jo mora od njega zahtevati. Podjetje potrebuje izvedbo; in zdaj, ko ne more več uporabljati strahu, jo lahko dobi le z bodrenjem, prepričevanjem, če je potrebno prisiliti delavca, da prevzame odgovornost.<sup>61</sup>

#### UPORABA ZNANJA V DRUŽBI ZNANJA

Odnos do dela je eden izmed redkih odnosov v človekovem življenju, ki popolno zaobjame njegovo osebnost.<sup>62</sup> Drucker ga ima za človeku dano dejavnost, pri čemer se sklicuje na Biblijo in hkrati molči glede drugih možnih pojmovanj in oblik dela. Če je odnos do dela tako globoko zakoreninjen v človekovi biti, je potrebno sodobnega človeka spomniti in (znova) naučiti, da ta dar, ki naj bi bil od Boga dan, (sploh) pravilno udejanja. Umestitev odnosa do dela v del človekove narave Druckerju zadošča kot izhodišče za preoblikovanje potencialnih človeških virov v odgovorne, prizadevne in učinkovite organe (dele) večje enote – poslovne ali neposlovne organizacije.

Drucker možnost poseganja v posameznikovo notranjost (in posledično nadzora nad njegovim razvojem) prepozna v antagonizmu med položajem posameznika v družbi ter (le) navidezno prostovoljno odločitvijo posameznika o priključitvi k poljubni organizaciji. V obdobju družbe organizacij, ki temelji na znanju, se organizacija in umski delavec<sup>63</sup> znajde-

---

več, organizacija se geografsko premika prosto in pri tem kot edini kriterij upošteva lastni interes), presega nacionalne, kulturne, verske in druge ovire. In kolikor Drucker izpostavlja vpetost podjetij v družbo (»Podjetje živi v družbi in skupnosti in mora zato prevzeti odgovornost za svoje učinke na okolje«; Drucker 1999, 91), saj družbeno dimenzijo izenači z dimenzijo nadaljnega preživetja podjetja kot orodja družbe in ekonomije (obe lahko čez noč ukineta vsak posel) – podjetje obstaja le tako dolgo, dokler družba in ekonomija verjameta, da opravlja nujno, koristno in produktivno delo. (Ibid., 106.) Podjetjem so družbena pričakovanja (*social objectivities*) potrebna »ne zato, ker bi imel manager odgovornost do družbe, potrebna so, ker ima manager odgovornost do podjetja«. (Ibid., 106.) Skratka, na pravice in dolžnosti delavca in/kot državljana se Drucker sklicuje le takrat, ko to koristi podjetju/organizaciji.

<sup>61</sup> Drucker 1998[1955], 297–298.

<sup>62</sup> Ibid., 257.

<sup>63</sup> Za podrejene in servilne poklice ima »definicijo zaposlenega v postkapitalistični družbi«, ki se glasi: »ljudje, katerih zmožnosti, da nekaj prispevajo, je odvisna od dostopa do neke organizacije«, majhne posledice. (Drucker 2004, 137.)

ta v soodvisnem razmerju: Drucker opozarja, da »[m]anagerji preveč zlahka pozabljajo, da je pridruževanje organizaciji vedno prostovoljno. Dejansko pa ima človek lahko le malo izbire,« čeprav se fikcija prostovoljne izbire vedno ohranja.<sup>64</sup>

Odnos med organizacijo in umskimi delavci je nov pojav.<sup>65</sup> Med delodajalci in delojemalci je vzpostavil drugačna razmerja, ki nujno izhajajo iz sprememb v oblikah dela in razvoja tehnologije. Le-te vplivajo na »vedenje organizacije«, ki mora članstvo ljudi tržiti v enaki meri kot izdelke in storitve (ljudi morajo pritegniti, jih obdržati, hvaliti, nagrajevati, jim služiti in jih zadovoljevati). Istočasno pa so umski delavci, ki tržijo svoje znanje, odvisni od organizacije – delajo le v organizaciji. Lastništvo proizvodnih sredstev (znanja) umskim delavcem omogoča večjo mobilnost in neodvisnost (torej, večjo neodvisnost in nadzor nad količino in kakovostjo opravljenega dela, kot so ju imeli zaposleni v fizičnih in servilnih poklicih), hkrati pa stroga specializacija znanj vodi v medsebojno odvisnost nosilcev specializiranih znanj z različnih področij. Njihovo (so)delovanje postane odvisno od posrednika (ali veziva) – organizacije kot orodja, ki ločenim (nepovezanim) strokovnjakom različnih znanj omogoča združitve in boljše pogoje za strokovno nadgrajevanje ter raziskovanje.

Delodajalec ne more nadzorovati znanja umskega delavca, hkrati pa je kapitalski vložek v znanje umskega delavca danes višji, kot je bil kadarkoli v orodja delavca v proizvodnji.<sup>66</sup> Vendar je kapitalski vložek neproduktiven, če umski delavec »ne uveljavi znanja, ki ga ima in ki mu ga *ni mogoče odvzeti*«. <sup>67</sup> Upravljalca stroja je stroj le upravljal, delo pa je stroj opravil sam. Umškemu delavcu, ki uporablja pripomoček (računalnik, teleskop...), pa le-ta ne določa, kaj in kako naj dela. Brez znanja, ki pripada zaposlenemu, je namreč sama naprava neproduktivna.

#### IN KAJ PRAVZAPRAV OČITAMO DRUCKERJU?

Odnos delodajalec-zaposleni<sup>68</sup> (oziroma učinkovitosti pri delu, ne glede na vrsto dela) Drucker prepozna kot primerne za vstop managementa

<sup>64</sup> Ibid., 135.

<sup>65</sup> Ibid., 136–137.

<sup>66</sup> Lahko špekuliramo, da je najverjetneje tudi končni dobiček oziroma dodana vrednost, ki jo za delodajalce (oziroma organizacijo) proizvedejo umski delavci, višja, kot v preteklosti. A o tem Drucker molči.

<sup>67</sup> Drucker 2004, 137. Mi poudarjamo

<sup>68</sup> Oziroma v vseh nadaljnjih izpeljavah in razmerjih do nad/podrejenih, organizacije...



ta v širše družbeno življenje. V iskanju rešitev, ki bi brez zunanje prisile iz zaposlenega iztisnile (bolje rečeno, iztržile) maksimalno učinkovitost (v fizičnem ali storilnostnem pogledu oziroma v obliki znanja), pa je v primerjavi s svojimi predhodniki stopil še korak naprej.

V prvem koraku Drucker pokaže možne vloge in pomene managementa kot sredstva (orodja) za razreševanje in/ali izničevanje avtonomije oziroma pravice, ki jo v razmerju do dela (ali znanja) posameznik nedotuljivo poseduje (s čimer delodajalcu onemogoči nadzor nad učinkovitostjo in sposobnostmi zaposlenega). Ker se v družbi znanja nezmožnost učinkovitega nadzora umskih delavcev<sup>69</sup> pokaže bolj odkrito kot v obdobjih s prevladujočo industrijsko/manualno produkcijo, se je problem iz zunanosti (industrijske dobe) prenesel v notranjost (družbe znanja) človeškega vira. Družba organizacij in znanja mora najti načine za poseganje v *posameznika preko prevrednotenja vrednot*,<sup>70</sup> saj naj bi tako ne le poskrbela za njegovo preživetje, ampak hkrati zagotavljala osebno rast.

V konstruiranju odnosa delo-delavec je Drucker popolnoma odvisen od podmene, da ljudje *hočejo* delati (njeno vsiljenost celo odkrito prizna), kajti »[v]ečina ljudi moralno in telesno razpade, če ne želijo delati«. Zato mora management delo kot tako vgraditi v samo človekovo naravo: »Domneva, da ljudje ne želijo delati, bi dolžnost upravljanja delavca in dela naredila popolnoma brezupno.«<sup>71</sup>

Ponotranjenost občutka za samo-nadzor, ki ga privzame posameznik kot del lastne identitete, je najboljše zagotovilo za doseganje optimalne (delovne) učinkovitosti. Polasčanje umskega delavca je povezano z odločitvijo, ki vznikne iz njegovega lastnega uvida o nujnosti dela: delo v

<sup>69</sup> Drucker 2004, 137.

<sup>70</sup> Vpeljevanje sprememb na področju vrednot načeloma deluje na način (postopne ali neposredne) ocrnitve tistih vrednot, ki ne učinkujejo. Drucker tako za ljudi, ki ne želijo delati, ne najde lepih besed. Lenoba, čakanje na pomoč družbe ali države ne veljajo za zeleno vedenje, isto velja za zagovornike socialne varnosti, stabilnosti in podobno... Spremembe v družbi znanja in v načinih dela so na širši ravni vplivale tudi na odnos, ki ga umski delavci kot strokovnjaki na določenem področju pričakujejo in zahtevajo od vodje (samospoštovanje, zahteve po spoštovanju pri nadrejenih, zavedanje lastne vrednosti in prispevka k uspehu organizacije, posedovanje mobilnosti in znanja...). Zaradi naštetega hierarhični model vodenja ne ustreza več zahtevam sodobnega časa, namesto tega moderne organizacije težijo k razpršitvi odgovornosti za poslovne uspehe, čemur kot ekvivalent ustrežata modela orkestra pod vodstvom dirigenta ali športna ekipa. Družba znanja in organizacij temelji predvsem na odgovornosti - zaposleni naj uspeh organizacije razume kot osebni uspeh oziroma, kot na drugem mestu zapiše Drucker, mora »posameznik nase prevzeti več odgovornosti, ne pa biti odvisen od podjetja«. (Drucker 2004, 189.)

<sup>71</sup> Drucker 1998 [1955], 266.

družbi visoko specializiranega znanja različnih profilov in sposobnosti, poleg pridobitve materialnih dobrin in ugleda posameznikov, je v Druckerjevi viziji izenačeno s posameznikovo osebnostno rastjo in izpolnitvijo (ko skrb za sebe postane lojalnost do ciljev organizacije), vse skupaj pa rezultira tudi v maksimalni učinkovitosti umskega delavca. *Osnovni pogoji in naloga managementa kot iskanja načinov za maksimiranje učinkovitosti človeškega vira sta s tem izpolnjena.* Management namreč le združuje raznovrstnost (ljudi in znanj) v enotnosti (aplikaciji in osredotočenosti v skupnem cilju) in vezivo, ki strukturo drži skupaj, je mešanica medsebojnega razumevanja in odgovornosti.<sup>72</sup>

In kolaž analiz, praktičnih metod, napotkov in napovedi o razvoju dogodkov (v smislu »prihodnost je že tu«), ki jih je Drucker zbral in ki jih mora posameznik sprejeti kot *potrebo* in *pogoj*, rabijo predvsem za izpolnitev osnovnih in potrebnih pogojev za delovanje družbe znanja.<sup>73</sup> Za zdaj še skrita managerska vizija – družba (ne)poslovnih organizacij, ki, sledeč managerskim principom, delujejo družbeno odgovorno in ki se lahko v popolnosti udejanji šele v družbi sprememb,<sup>74</sup> pa je drugi korak, ki od polaščanja posameznika vodi v polaščanje družbe. Korak, ki kaže na globino Druckerjevega prepričanja o poslanstvu samega managementa kot rešitelja človekove svobode, individualnosti ter družbenih problemov. Ker managerji kot edina nova *leadership groups* družbe upravljajo z viri družbe, je pričakovanje, da prevzamejo še *leadership responsibility* za ključne družbene probleme in vprašanja, za Druckerja »logično«.<sup>75</sup> To pa zahteva novo mišljenje in akcijo, za posel pa pomeni, da družbene vrednote in verjetja ustvarijo svobodo za posameznika in naredijo dobro družbo.<sup>76</sup>

<sup>72</sup> Drucker 2004, 200.

<sup>73</sup> Danes morajo ljudje (tudi vodje) prevzeti odgovornost na več področjih: med drugim tudi odgovornost za upravljanje kariere, »odgovornost, da poznaš samega sebe, tako da si lahko poiščeš ustrezne službe, ko se razvijaš in ko postane tvoja družina pomemben dejavnik v tvojih vrednotah in pri tvoji izbiri« (Ibid., 190.)

<sup>74</sup> To se nanaša na že v uvodu izpostavljeno demontiranje države, prenos vseh javnih storitev v pristojnost privatiziranih (neposlovnih) modernih organizacij, ki »mora biti v skupnosti, ne more pa biti *last* skupnosti« (Drucker 2004, 132), zato se – čeprav je v skupnosti – ne more podrediti njenim namenom, saj »njena kultura mora presegati skupnost«. In nadaljuje: »Če kultura (oz. naloge) neke organizacije in vrednote njene skupnosti zaidejo v nasprotje, mora prevladati organizacija – sicer ne bo dala svojega družbenega prispevka.« (Ibid., 133.) Glej tudi: Drucker 1999, 264.

<sup>75</sup> Drucker 1999, 263. Aristokrati, duhovščina in znanstveniki so postali precej nepomembni. Edine nove »*leadership groups*« bodo vzniknile iz vrst managerjev podjetij, univerz, vladnih služb, bolnišnic – oni namreč ukazujejo/poveljujejo virom družbe.

<sup>76</sup> Ibid., 264.

Kaj pravzaprav očitamo Druckerju? Če Badiou zapiše, da 20. stoletje »ni stoletje obljube, pač pa izpolnitve«, pa predvsem preseneča gotovost, s katero avtor, ki je posvetil življenje izgrajevanju managementa kot v zadnji instanci globalnega in vseobsežnega pojava, spregleda dejstvo, da vstop in implantacija »nove realnosti« v to, kar v opoziciji do prvega lahko pojmuje le kot tradicionalna družbeno-ekonomska struktura, pravzaprav naleti na zanemarljivo malo stranskih, negativnih učinkov v družbi. Bolj natančno: Drucker se v svojih številnih tekstih osredotoča na predstavitev pozitivnih možnosti, ki jih vpeljava managementa v podjetja/organizacije nudi tako posamezniku kot tudi širšemu okolju. Vpeljavo managementa v (globalno) družbo pa je tako mogoče razumeti kot odkritje dolgo iskanega zdravila za sicer spoštovanja vredno, a že rahlo opešano družbo, ki je pozabila ustvarjati lastno prihodnost; družbo, ki se je v teku zgodovine (iz več razlogov) pozabila prilagoditi zahtevam časa, zaradi tega pa je opešala tudi kvaliteta življenja njenih posameznikov. Management torej potrebujemo zaradi zahteve, da kvaliteta življenja postane *business business*.<sup>77</sup>

In nasprotno: družba, ki naj bi v »prihodnosti, ki je že tu«, delovala po predpostavkah managementa, se kaže kot družba brez nekdanjih družbenih anomalij in je to, kar imenuje »dobra družba«. <sup>78</sup> A na tem mestu se moramo vprašati tudi, zakaj Drucker-zdravnik ponuja le eno in edino zdravilo tako raznovrstnemu organizmu, ki so ga skozi stoletja naseljevale in oblikovale raznolike kulture (v najširšem pomenu) s specifičnim družbeno-političnim in, ne nazadnje, ekonomskim razvojem.

Tudi če privolimo v Druckerjeva izvajanja glede organiziranja delovnega okolja, če podpremo tudi izvajanja o večji učinkovitosti in uspešnosti posameznikov v primeru, da neodvisno od finančne koristi čutijo povezanost z delom, ki ga opravljajo (poslanstvo), in zavest, da bosta njihovo učinkovito delo ter aktivnost prepoznana in nagrajena z napredovanjem, pa ne moremo spregledati slepih polj, ki jih »prodaja« ob vprašanju demontaže države, njenih nalog, odgovornosti ter njihovega prenosa na (ne)poslovne organizacije. Drucker nenehno zahteva priznavanje vodilne vloge podjetjem v družbi<sup>79</sup> in pripadajočega jim *koncepta družbene*

<sup>77</sup> Ibid., 264.

<sup>78</sup> Ibid., 264.

<sup>79</sup> Naštejmo le nekaj Druckerjevih razlogov za zahtevo po vodilni vlogi podjetij v družbi: podjetje je organ družbe in dobiček je bolj v interesu družbe kot podjetja; razočaranost *businessa* nad vladami in posledična demontaža države; premik zanimanja iz kvantitete v kvaliteto življenja.

*odgovornosti*<sup>80</sup> ter managerjem kot danes edinim novim »*leadership groups*«, po drugi strani pa presenetljivo malo pove o tej »družbi nove realnosti«, kjer »družbeni problemi kot poslovne priložnosti«<sup>81</sup> pomenijo izziv. In če so le-ti še rešljivi, pa kot človek praktičnih nasvetov še manj pove o družbeni odgovornosti organizacij v primerih tega, kar imenuje kronične in degenerativne bolezni družbe.<sup>82</sup> Kljub nenehnim zahtevam Drucker nenehno pušča prostor za umik organizacije/podjetja pred preobsežno ali popolno družbeno odgovornostjo. Odgovornost je namreč vedno omejena (»kdaj reči ne«) in znova in znova le ponavlja: managerji so služabniki (sluge) institucije, ki jo upravljajo, in njihova prva odgovornost je torej v odnosu do institucije.<sup>83</sup> Institucija je del okolja, ki pa mu ni podrejena. Kljub poudarjanju »družbe kot celote« in odgovornosti ostanemo brez odgovorov na vprašanja, povezana s prevzemom odgovornosti za učinke na tistem (pre)ostanku družbe, ki bi zaradi omejenosti odgovornosti organizacij izpadel iz slike celote. Ob vprašanih brez odgovora se rojeva skepsa, ali je »nova realnost« res nova in ne le novodobna ponovitev starega, le da tokrat v digitalizirani verziji.

In s kakšnim sklepom končati prispevek o (še) trajajoči zgodbi? Naj zadostuje pripomba, ki za največji Druckerjev prispevek šteje demistificiranje samih kreatorjev: njegov splošno razumljivi manifest o kreiranju odnosa *manager – delavec – delo* namreč razkriva krhkost samega procesa. Drucker igra z odprtimi kartami, priznava neločljivo povezanost med cilji managementa in ljudmi, njihovimi zahtevami, vrednotami in dejanji. Natanko opiše pot managementa pri prilaščanju posameznika

<sup>80</sup> Gre za vprašanje, kaj naj bi ali bi lahko posel storil pri reševanju problemov družbe. Po Druckerjevih besedah gre za nov koncept družbene odgovornosti, ki se ne sprašuje več o omejitvah posla ali o tem, kaj lahko stori za tiste, ki spadajo pod njegovo neposredno avtoriteto. Zahteva, da posel prevzame odgovornost za družbene probleme, vprašanja, družbene in politične cilje in da postane varuh družbene zavesti in (raz)rešitelj družbenih problemov. (Ibid., 261.) Zahteva po družbeni odgovornosti je cena uspeha poslovnih sistemov v preteklosti in zato se dandanes od posla pričakuje preveč. (Ibid., 262.) Glede vprašanja družbene odgovornosti glej: Drucker 1999, 259–303. Na tem mestu opozarjamo na razliko, ki jo za managerja predvideva Drucker, in sicer je manager *leader* in ne *master* oziroma manager je član »*leadership groups*« (ibid., 259, 296).

<sup>81</sup> Ibid., 271. Sicer pa so za Druckerja družbeni problemi prej posledica motenj družbe kot učinkov in aktivnosti organizacije (učinki organizacije, ki obstaja in deluje v družbi, okolju Drucker razume kot nekaj, kar spada k namenu organizacije in so neizbežen stranski produkt: namen bolnišnice ni v zaposlovanju ljudi, ampak v zdravljenju bolnikov. Za izpolnitev namena pa je treba zaposliti sestre, kuharje ...). Ibid., 264–265.

<sup>82</sup> Ibid., 274.

<sup>83</sup> Ibid., 276. Izvedba funkcije je prva družbena odgovornost institucije.

in preoblikovanju družbe.<sup>84</sup> In če je Drucker precej molčeč glede drugačnih možnih poti v razvoju sveta, pa je ljudem pokazal na dano možnost sooblikovanja in vplivanja smeri prihodnjega razvoja sodobnih družb. Management namreč delajo ljudje za izpolnitev potreb drugih ljudi. S kakšnim managementom pa bo imela v prihodnje opraviti človeška družba, če se bo hotela izogniti pastem in enoumnosti sveta, urejenega le in izključno po principih managerske vizije – ostaja vprašanje, vredno razmisleka.

#### LITERATURA

- Badiou, Alain. 2005. *Dvajseto stoletje*. Ljubljana: Analecta.
- Drucker, Peter F. 1999. *Management: Task, Responsibilities, Practices*. Oxford: Butterford-Heinemann.
- . 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
- . *Drucker on leadership*. <[http://forbes.com/2004/11/19/ck\\_rk\\_1119drucker\\_html](http://forbes.com/2004/11/19/ck_rk_1119drucker_html)>
- . 1989. *The New Realities in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*. New York: Harper&Row, Publishers.
- . 1998 [1955]. *The Practice of Management*. Oxford: Butterword-Heinemann.

<sup>84</sup> Kot edina stalnica je izpostavljena stalna nestabilnost sedanosti in destabiliziranje samih tradicionalnih temeljev družbe.



## DRUCKERJEVO POJMOVANJE DELA: Z OZIROM NA MARXA IN TAYLORJA

PRIMOŽ TURK

### DRUCKERJEVO IZHODIŠČE

Namen pričujočega teksta je prikazati in ovrednotiti stališča »očeta« sodobnega managementa Petra F. Druckerja do vprašanja *dela*. Drucker je »teoretik«, ki pušča za seboj bogato dediščino. Ta se razteza od managementa (kot njegove poglavitne discipline) prek družboslovja do politike, vendar bo treba to dediščino šele ovrednotiti, umestiti in oceniti, saj se vse prepogosto dogaja, da jo – obdano z avro vsevednosti in nezmotljivosti – dojemajo kot neizbežno resničnost, v katero smo potopljeni in brez katere sodobnost, kot da ne more več obstajati. Soočenje s tako »vseobsegajočo mislijo«, kot je Druckerjeva, terja osredotočenost, saj bi se v nasprotnem primeru vsak poskus spoprijema izjalovil. Tu nas bo torej zanimal njegov odnos do dela, njegova zgodovinsko-teoretična izhodišča in sklepi, do katerih se dokoplje.

Takoj ko se lotimo preučevanja Druckerja s stališča dela, trčimo ob Marxa in Taylorja – ob dva avtorja, s katerima ima Drucker najpogostejše opraviti, ko se loteva vprašanja dela. Če se ozremo nanju zgolj kot na dva misleca, ki sta živela v nekem določenem zgodovinskem obdobju, in za trenutek odmislimo disciplini, ki ju poseebljata, opazimo, da med njima vlada globoko neskladje med »teoretikom« in »praktikom«. Marx je bil predvsem kritik politične ekonomije; v sebi združuje številne discipline, iz katerih gradi svoj sistem mišljenja. Če omenimo le nekatere poglavitnih tokov mišljenja, ki se v njem stekajo, bi to bile misli klasičnih političnih ekonomistov, utopičnih socialistov, materialistov in filozofov, z najbolj vidnim predstavnikom Heglom na čelu, ki obenem predstavlja vrh nemške klasične filozofije. Taylor je popolnoma drug tip »misleca«. Pri njem bomo zaman iskali globlji teoretični temelj, iz katerega bi gradil svoj sistem. Taylor je bil človek, ki je deloval predvsem po principu izkustva. Vednost o delu si je nabiral na delovnem mestu samem, v organizaciji, tako da je opazoval in analiziral delo delavcev. Reči, da sta Marx in Taylor le dva različna »misleca«, pa se zdi preozko. Bolj upravičeno bi bilo reči, da sta predstavnika dveh disciplin: ekonomije (če nekoliko poe-

nostavimo) na eni strani in managementa na drugi, ki pri Druckerju zelo vidno trčita skupaj ob vprašanju dela.

Kar velja za Marxa in Taylorja, velja do neke meje tudi za disciplini, ki ju predstavljata. Ekonomijo, torej Marxovo »disciplino« (čeprav se Marx pojavlja predvsem v vlogi njenega kritika), bi lahko opredelili kot znanstveno disciplino, ki ima široko teoretično ozadje. Ekonomska veda se posveča predvsem preučevanju »objektivnih« zakonitosti, ki vladajo v določenem ekonomskem sistemu. Njen namen je iskanje in analiziranje teh »objektivnih« zakonitosti delovanja, ki jih poskuša izraziti in utemeljiti z določeno teorijo. Kot taka se ekonomija postavlja ob bok drugim disciplinam. Njene korenine segajo v drugo polovico 18. stoletja, njen geografski izvor pa je Anglija, od koder se skupaj z industrijsko revolucijo razširi na preostali kontinent. Management je v nasprotju s »staro« ekonomijo »mlada« disciplina, ki se je pojavila šele nekje v drugi polovici 19. stoletja. Geografsko izvira iz Združenih držav Amerike. Management kot tak ni znanstvena disciplina,<sup>1</sup> saj ni njegov prvotni namen iskati določene objektivne zakonitosti, temveč predvsem skrbeti za smotrno in učinkovito delovanje organizacije. V svojem bistvu je to predvsem praktična veščina, ki nam ponuja »orodja« za upravljanje organizacij. Vsega, česar se management loteva, se loteva z vidika organizacije, v kateri je zakoreninjen. V tej svoji skrbi za organizacijo se zavzema predvsem za večjo učinkovitost in vedno nove koristi. V nasprotju z domnevno »objektivno« ekonomijo gradi management na subjektivnih dejavnikih, saj je njegov poglaviti element posameznik, ki vodi organizacijo, to je manager. Objektivna merila, s katerimi skuša operirati ekonomija, so torej tu nadomeščena s posameznikovim prepričanjem, njegovim presojanjem, ki pa je praviloma podvrženo takšnim ali drugačnim ciljem organizacije.<sup>2</sup>

## PROBLEMATIKA DELA

Eno izmed bistvenih vprašanj, s katerim se moramo soočiti, ko začnemo analizirati Druckerjevo pojmovanje dela, je zagotovo njegova razmejitev na delo (*work*) in delanje (*working*).<sup>3</sup> Drucker opredeli delo (*work*) kot neosebno in objektivno, kot nekaj (*something*). Delo je tako rekoč delavcu

<sup>1</sup> Drucker 1954, 9.

<sup>2</sup> O razliki med managementom in ekonomijo cf. Kuzmanić 2007.

<sup>3</sup> Druckerjevo razmejitev na delo in delanje smo zasledili v njegovi knjigi *Management* (Drucker 1999a). V drugih delih, s katerimi smo se srečali: *Concept of the Corporation* (Drucker 2005), *Management Chalanges for 21. Century* (Drucker 1999b), *Effective Executive* (Drucker 1985), *Post-capitalist Society* (Drucker 1995) ..., pa te razmejitve nismo



zunanje in od njega neodvisno.<sup>4</sup> Tu smo priče ločitve dela od subjekta dela – delavca, ki je sicer za opravljanje dela še vedno nujen, vendar vstopa v ta proces kot v neki tuj in od njega popolnoma neodvisen proces. Toda za vsakim procesom mora stati delavec, ki delo opravi, ali kot pravi Drucker: »Ne da bi nekdo delal, dela ni moč opraviti.«<sup>5</sup> Torej je delavec potreben le za to, da se delo opravi, in le toliko, da dano nalogo izvrši. Pravzaprav bi jo lahko izvršil katerikoli delavec, saj je ta naloga objektivna in prav nič pogojena z lastnostmi konkretnega posameznika. Delo lahko opravi vsakdo, ki je sposoben razumeti in slediti korakom dela, saj je to sistematično, ciljno usmerjeno in organizirano.<sup>6</sup> Delo je naloga, ki ima svojo logiko, in kot taka zahteva analizo, sintezo in nadzor. Tako opredeljeno delo ne pripada delavcu, pravzaprav mu pod nobenim pogojem ne more, saj je od njega popolnoma neodvisno. Komu torej pripada takšno delo? Organizaciji, seveda! Saj ta opredeli konkretno delo, ki ga je potrebno opraviti, ga razdeli v niz zaporednih opravil in nato bedi nad delom ter skrbi, da bo opravljeno. Ko Drucker reče, da delo pripada kraljestvu objektov, s tem zanika njegovo klasično ekonomsko pojmovanje. Pravzaprav je to, o čemer govori Drucker, neki proces, kvečjemu naloga, ki nas vodi k temu, da *nekaj* izdelamo, proizvedemo ... Vendar je ves poudarek na tem »*nekaj*«, tu ni govora o nobeni dejavnosti subjekta, kar šteje, je le »končni proizvod, ki določa, čemu je delo namenjeno«.<sup>7</sup> Ta *končni proizvod* nam da hkrati tudi odgovor na vprašanje razlikovanja pojmov delo in igra (*play*). Videli smo, da je delo neosebno in objektivno, sam cilj dela je zunaj delavca in »je v uporabniku končnega proizvoda. Cilj igre je v igralcu samem«.<sup>8</sup> S tem je ves trud številnih poprejšnjih generacij (Smith, Hegel, Marx ...), vsaj od tako imenovanih protestantskih revolucij dalje, ki so opredeljevale delo kot (temeljno) človekovo dejavnost, kot dejavnost, s katero se človek tudi razvija in samoustvarja, z eno potezo izničen in postavljen na raven preproste igre, da ne rečemo otročarije. Ta Druckerjeva postavitev nas vodi v absurdno situacijo, v kateri se subjekt (delavec) znajde brez svoje bistvene dejavnosti, in to ravno v družbi, ki

---

opazili. Glede na to, da se Drucker ves čas tako ali drugače ukvarja z vprašanjem *dela*, se nam zdi to še toliko pomembnejše in po svoje nenavadno.

<sup>4</sup> Drucker 1999a, 160.

<sup>5</sup> Ibid., 160.

<sup>6</sup> Ibid., 170.

<sup>7</sup> Ibid., 188.

<sup>8</sup> Ibid., 160.

temelji na dejavnosti dela! Drugače rečeno, Drucker govori o družbi dela, v kateri delo ne pomeni več dejavnosti delavca.

Če smo imeli zgoraj pri delu opraviti z objektivno in logično dejavnostjo, prehajamo sedaj v območje delanja, v kraljestvo človeških bitij – v *working*. »Delanje [*working*] izvaja človeško bitje, delavec. To je izključno človeška dejavnost.«<sup>9</sup> V nasprotju z objektivnim in logičnim *zgolj-delom* imamo sedaj opraviti s subjektivnim in dinamičnim *delanjem*. Torej je delanje tisto, kar je svoj čas imenoval Marx delo, je »dejavnost delavca; je dejavnost človeškega bitja in bistven del njegove človečnosti.«<sup>10</sup> Delanje ima – v nasprotju z delom – več vidikov oziroma dimenzij, ki jih Drucker ločuje na: fizično, psihično, socialno in ekonomsko ter dimenzijo moči (*power*). Poglejmo si najprej, od kod bi lahko izviralo takšno pojmovanje, in nato še samo smiselnost in upravičenost Druckerjeve razdelitve.

V svojih delih se Drucker bolj redko opira na dognanja drugih avtorjev, kar lahko deloma razumemo ob dejstvu, da velja Drucker za nespornegega »očeta« sodobnega managementa in je torej on tisti, ki gradi novo »znanost«, ki postavlja nove temelje. Ta nova »znanost« in ti novi temelji pa se pogosto čudežno rojevajo kar iz Niča. Vendar pa ima sam management globlje korenine in sega preko Druckerja, saj so se pred njim z organizacijo in managementom, vsaj posredno, ukvarjali misleci, kot so: Taylor, Fayol, Weber ...

Za Druckerja je nesporno prvi človek, ki se je začel resno ukvarjati z vprašanjem dela Frederick Winslow Taylor, čeprav priznava, da je bilo vprašanje dela eno izmed temeljnih ekonomskih in socioloških vprašanj že vse od izbruha industrijske revolucije. Kaj pa je tako pomembnega na Taylorjevem preučevanju dela, da ga v Druckerjevih očeh dviga nad druge mislece, kot je bil na primer Karl Marx?<sup>11</sup> Drucker postreže z nadvse zanimivim odgovorom. V svoji knjigi *Management Challenges for the 21. Century*<sup>12</sup> nam pove, da so opevali kmete in njihovo delo že veliki pesniki, kot sta Heziod in Vergil, vendar je iz njunih del razvidno, da z resničnostjo nista imela nobene zveze ne kmečko delo ne kmetje. Sama pa nista nikoli imela v rokah srpa, niti nista pasla črede ovac, niti opazovala ljudi pri teh opravilih. Tisoč devetsto let po Vergilu je tudi Karl Marx začel pisati o fizičnem delu in fizičnih delavcih, a tudi on ni nikoli zares opazoval

<sup>9</sup> Ibid., 160.

<sup>10</sup> Ibid., 173.

<sup>11</sup> Kot že rečeno – in na to velja biti pozoren – se pri Druckerju, ko gre za vprašanje dela, vedno pojavljata dva medsebojno izključujoča se misleca: Marx in Taylor.

<sup>12</sup> Drucker 1999b, 135.

fizičnih delavcev ali se sploh kdaj dotaknil kakšnega stroja. Prvi človek, ki je preskusil oboje, torej začel kot fizični delavec in se nato lotil preučevanja fizičnega dela, je bil Taylor. Kot vidimo, je po Druckerjevem mnenju prvi in odločilni pogoj za razumevanje in spoznanje določenega problema ta, da se ga lotimo »praktično«, da smo torej »konkretni«, da se udeležujemo, saj je to edina pot do spoznanja. Ta »konkretnost« in »praktičnost« pa je samo bistvo managementa. Naj spomnimo, tako Taylor kot Drucker (dva izmed ključnih mislecev managementa) gradita svojo »znanost« managementa na praktičnih izkušnjah. Oba izhajata neposredno iz kraljestva dela, kjer sta se najprej dokazala kot »dobra delavca«, spoznala praktične probleme, ki tarejo organizacije, in jih nato strnila v svojo »znanost«.

#### VPLIV TAYLORJA

Na tem mestu se nam zdi smiselno, da si najprej ogledamo, kaj pravi Taylor sam o svojih »odkritjih«, <sup>13</sup> saj je najpomembnejši avtor, ki ga Drucker omenja v pozitivnem smislu in na katerega se (kadar sploh se) sklicuje. Izhodiščni problem, ki ga Taylor poudari v svojem delu, je *trošenje in razzsipanje človeške moči*, ki se ju ljudje ne zavedajo, saj sta večina nevidni v primerjavi s trošenjem materiala, ki ga vsi – zaradi vidnosti – opazijo. In ravno to nesmotrno trošenje človeškega dela je za Taylorja ključni problem, ki bi ga lahko z ustreznim pristopom (*scientific management*) rešili in s tem omogočili neprimerno večjo *učinkovitost*, kar bi posledično peljalo v vsesplošno blaginjo. Blaginja kot taka pa je za Taylorja tista stična točka, v kateri sovpadajo interesi delavca in delodajalca. Če hočemo povečati učinkovitost in s tem splošno blaginjo, je predvsem potrebno delo bolje opraviti. Boljše opravljanje dela pa zahteva oblikovanje določenih znanstvenih načel in tehničnih prijemov, ki bodo omogočili, da delavec v času, ko dela, opravi neprimerno več dela, kot bi ga sicer opravil, če bi bil prepuščen svojemu lastnemu nepremišljenemu načinu dela. Delo naj bi postalo čimbolj standardizirano in uniformno, izločili naj bi »odvečne« vidike dejavnosti, ki ne prispevajo neposredno h končnemu izdelku in ki torej le trošijo delavčevo moč, ne da bi proizvajali, ne da bi bili koristni. Taylor oblikuje štiri načela: prvič, znanstveno je potrebno preučiti vsak element dela in nadomestiti stari način opravljanja dela z novim; drugič, izbrati je potrebno ustreznega delavca, ga naučiti in raz-

<sup>13</sup> V nadaljevanju bomo na kratko povzeli nekaj temeljnih Taylorjevih dognanj (cf. Taylor 1998).

viti, da bo najbolje opravljajal dodeljeno mu delo, medtem ko se je v preteklosti delavec priučil sam; tretjič, z delavcem je potrebno sodelovati in ga ustrezno nadzirati, da bo delo opravljeno v skladu z znanstvenimi načeli; četrto, delo in odgovornost je potrebno razdeliti med delavce in managerje (ki oblikujejo znanstvena načela in skrbijo, da se delo opravlja v skladu z njimi). Ta štiri načela in sam znanstveni management so splošno uporabni, saj se jih morda da aplicirati na katerokoli delo. Naloga managerjev je, da delo oblikujejo v skladu z znanstvenimi načeli; na delavcu je, da temu načrtu sledi in opravi delo do sekunde natančno in v skladu z vsemi vnaprej določenimi gibi (od katerih ni dopustno nobeno odstopanje). Delavec, ki bo tako opravljajal delo, bo, po Taylorjevih besedah, postal boljši in srečnejši človek, obenem pa bo za svoje delo bolje plačan. Kar se samih delavcev tiče, so ti za Taylorja po eni strani namerano leni (*systematic soldiering*), po drugi strani pa omejenici in nesposobneži,<sup>14</sup> ki sploh niso sposobni razumeti dela, ki ga opravljajo. In ravno zato je potreben manager, ki bo to delo šele razumel in ga ustrezno oblikoval.

Izhodišče, ki ga je v zvezi z vprašanjem dela izbral Drucker, je torej začrtano. Gre za stališča *znanstvenega managementa*, kot jih je zasnoval Taylor in so se pozneje razvila v sorodne vede; to sta zlasti industrijski inženiring in racionalizacija. Kaj pa je za Druckerja pomembnega Taylor odkril v zvezi z delom? »Dokazal je, da v fizičnem delu ne obstaja nikakršna spretnost. Obstajajo le preprosti, ponavljajoči se delovni gibi.«<sup>15</sup> Njegovo odkritje je bilo, kot pravi Drucker, v popolnem nasprotju z vsem, kar so pesniki in filozofi pripisovali delu, vse od Hezioda in Vergila pa do Karla Marxa; vsi so namreč opevali izjemno spretnost delavca.<sup>16</sup> Drucker pojasni, da so Taylorjevemu pojmovanju dela nasprotovali predvsem ljudje, ki niso nikoli opravljali fizičnega dela, zaradi česar naj sploh ne bi bili vedeli, za kaj gre. Taylor naj bi bil tako delu odvzel romantični pridih. Oboževana spretnost je postala le niz preprostih delovnih gibov. Drugače rečeno, Heziod, Vergil, Marx in številni drugi so bili, sodeč po Druckerju, kvečjemu nekakšni »romantiki«.

Iz Taylorjevih odkritij izvira – po Druckerjevem mnenju – eden največjih prispevkov, to je *izjemno povečanje produktivnosti delavca*. Kot pravi: »Ni prav nobenega dvoma, da so vse metode, ki so v zadnjih sto letih

<sup>14</sup> »... mentalno nesposobni ... tako neumni, da niso sposobni opraviti večji del dela ... preveč neumni, da bi se sami trenirali ...« (cf. Taylor 1998).

<sup>15</sup> Drucker 1999b, 138.

<sup>16</sup> Ibid., 137–138.

količkaj povečale produktivnost fizičnih delavcev – s tem pa tudi njihove realne plače – temeljile na Taylorjevih načelih.<sup>17</sup> Popolnoma jasno je, da je ključno vprašanje dela, s katerim se ukvarja Drucker, vprašanje *produktivnosti*. In ravno produktivnost je tisto, kar so nam Taylorjeva dognanja omogočila. Šele ko razbijemo delo na niz zaporednih opravil, je možno, da ta opravila poenostavimo, racionaliziramo in oklestimo vsega nepotrebnega (»romantičnega«). Kar Druckerja v zvezi z delom zanima, je, kako iz dela in delavca iztisniti čimveč. Konkreten posameznik, individuuum, delavec ga ne zanima oziroma ga zanima le toliko, kolikor je ta lahko koristen organizaciji. Ali, kot pravi Marx za nacionalno ekonomijo: da ta ne opazuje delavca v času, ko ne dela, kot človeka, temveč ga opazuje zgolj tedaj, ko dela, torej samo kot delavca.<sup>18</sup>

Delavec preteklosti je bil za Druckerja fizični delavec, za katerega so veljala pravila znanstvenega managementa. Glede prihodnosti<sup>19</sup> pa stvari sploh niso tako nedvoumne. Največji izziv, ki ga prinaša prihodnost, je za Druckerja povečanje produktivnosti, *knowledge delavca*, tako kot je svoj čas to storil Taylor s fizičnim delavcem. A sedaj naloge delavcev še zdaleč niso več tako jasne, kot so bile včasih, saj je njihovo delo neprimerno bolj kompleksno. Vendar bistvo problema in naravnost ostajata nespremenjena: torej *produktivnost* – brez kakršnekoli »romantike«.

Glede Taylorja in Marxa je Drucker jasen, ko pravi, da je v svetovnem merilu v zadnjem stoletju samo ena teorija tekmovala s Taylorjevo: marksizem. In izkazalo se je, da je Taylor z velikim naskokom premagal Marxa.<sup>20</sup> Drucker gre v svoji hvalnici Taylorju še dlje, saj ga razglasi za velikega človekoljuba, katerega poglobitna skrb je bila sožitje delavcev in kapitalistov, s poudarkom na interesih delavskega razreda.<sup>21</sup> Vendar so bila, žal, kot pravi Drucker, v preteklosti Taylorjeva dognanja napačno dojeta. Darwina, Marxa in Freuda najpogosteje omenjajo kot mislece, ki so ustvarili sodobni svet. Vendar, če bi na svetu vladalo vsaj malo pravičnosti, meni Drucker, bi moral na Marxovo mesto stopiti Taylor.<sup>22</sup>

<sup>17</sup> Ibid., 138.

<sup>18</sup> Marx 1979, 260.

<sup>19</sup> Drucker 1995, 17–87, zlasti str. 75–87; primerjaj še Drucker 1985.

<sup>20</sup> Drucker 1999b, 139.

<sup>21</sup> Drucker 1995, 31.

<sup>22</sup> Ibid., 35.

## DELO IN DELANJE

Vrnimo se ponovno k Druckerjevi delitvi na delo in delanje. Kot rečeno, je delo (*work*) neosebno, objektivno, delavcu zunanje in od njega neodvisno. Delanje (*working*) je subjektivna človeška dejavnost delavca. Vprašanje, ki se nam zastavi, je: kako razumeti to Druckerjevo delitev? Da bi odgovorili na to vprašanje, bo potrebno ponovno poseči po Marxu in Taylorju.

Najprej Marx. Kot rečeno, bi Marxa lahko uvrstili med kritike politične ekonomije, saj so se njegova razmišljanja nanašala prav na vprašanja, s katerimi se je tedaj ukvarjala politična ekonomija. Pravzaprav bi bilo primerneje reči, da je bil Marx »politični ekonomist«, ki pa ni predstavljal kontinuitete politične ekonomije, saj je bila to (tedaj) poglavitna »buržoazna veda«, kot bi dejal Marx.<sup>23</sup> V svojem mišljenju in delovanju pa Marx ni izhajal iz perspektive buržoazije, temveč delavskega razreda. Že iz podnaslova poglavitnega Marxovega dela (*Kapital*), ki se glasi: *Kritika politične ekonomije*, je razvidno, da je Marx stal na poziciji, ki je bila nasprotna tedanji vladajoči ideologiji. Ko se je loteval vprašanja dela (tu mislimo predvsem na njegove zgodnje tekste), je izhajal s stališča delavca (proletarca). Proletarec je tu dojet kot tisti posameznik, ki ima na voljo samo eno blago, ki ga lahko vedno znova prodaja, da si v zameno zanj pridobiva sredstva za preživetje. To blago je *on sam*, pravzaprav njegova zmožnost, sposobnost, da opravlja delo. Ko torej Marx govori o delu, govori o delavcu. Delo je pri njem neločljivo prepleteno z delavcem, je le njemu lastna zmožnost.

Po drugi strani izoblikuje Taylor svoje stališče do vprašanja dela tako skozi svoje lastne izkušnje delavca kakor tudi z opazovanjem drugih (so)delavcev. Tematizacije dela ne razvije preko teoretične paradigme, ampak preko udeležbe in osebne izkušnje, opazovanja in opravljanja dela. Njegova osnovna drža je močno tehnična (inženir strojništva; Taylor goji prav posebno »ljubezen« do novega, zlasti izumov).<sup>24</sup> Njegove osebne delovne izkušnje, opazovanje delavcev pri delu in tehnična narava ga pripeljejo na sled tega, kar se pozneje izoblikuje v znanstveni management. Če je za čas pred Taylorjem veljalo, da imamo dve nasprotni si poziciji: buržoazno, ki je na strani kapitala, in proletarsko, ki je na strani dela, pa bi Taylorja samega težko postavili na eno ali drugo stran. Pravzaprav je njegovo mesto ravno vmes, v precepu med kapitalom in delom,

<sup>23</sup> Cf. Korsch 1978.

<sup>24</sup> Cf. Nelson 1988.

pojavi se kot tista odrešitev, ki bo zgladila staro nasprotje kapitala in dela. Prepričan je, da lahko »znanstveni« pristop pomiri to napetost in da tako kapitalu kot delu tisto, kar jima gre. Management naj bi tako bil tisto tretje, ki ni niti delo niti kapital, ki pa vseeno v sebi združi obe strani, ju medsebojno pomiri in obenem povzdigne. Povezava brezosebne logike kapitala, njegove občosti, s partikularnim posameznim, delavcem kot takim, se izteče v organizacijo. Njegova »znanstvenost« je predvsem »znanstvenost« organiziranja in sistematiziranja. Misel, ki prežema vsa ta prizadevanja, pa je večja učinkovitost.

Kam naj torej umestimo Druckerja in kako razumeti njegovo delitev na delo in delanje? Drucker poskuša nekako kritizirati Marxa, vendar se mu ta »kritika« izteče v apriorno zavračanje vsega, kar tako ali drugače diši po Marxu (Marxa, marksizem, socializem, komunizem ... postavi popolnoma na isto raven, so mu celo medsebojno zamenljivi). Po drugi strani pa veje iz njegovih tekstov globoka naklonjenost Taylorju. Kar se zdi v našem primeru (ločitev delo – delanje) bistvenega pomena, je to, da Marx ne dopusti, da bi se dejavnost ločila od subjekta. Ko govori o delu, ne govori o neki abstraktni dejavnosti, ki bi prosto begala naokrog. Marx nima dela za nekaj ločenega in neodvisnega in delavca kot subjekta, na katerega bi se nato to delo po potrebi pripelo. Delavec je vedno tista podlaga, v kateri temelji zmožnost dela (in dejanskost, ko ta poteka, ko se zmožnost izvaja). To sta dve plati istega kovanca: če spremenimo eno, se ta sprememba neizbežno zrcali v drugi. Ne moremo torej govoriti o delu kar tako in o delavcu kot o nečem drugem, različnem in neodvisnem. Taylor gre korak naprej in začne nekako ločevati to do tedaj neločljivo povezanost subjekta in njegove dejavnosti. Ta prvi korak ločevanja se začne s tem, da se Taylor osredotoči le na dejavnost, zgolj na delo. Dejavnost dela stopi v ospredje in začne delovati na način subjekta. Delo samo postane tisti subjekt, s katerim se Taylor ukvarja. Nimamo več subjekta in dejavnosti subjekta kot neločljivo prepletelih, ampak dejavnost, ki začne biti na način subjekta. Subjekt, s katerim se Taylor ukvarja, je dejavnost dela. Drucker dokonča to ločitev tako, da veže dejavnost dela na organizacijo. In kar naenkrat imamo delavca, ki ostane brez svoje (v delovni družbi edine čislane) dejavnosti, to je dejavnosti dela.<sup>25</sup> Pri Druckerju imamo torej dva subjekta, no, pravzaprav organizacijo kot subjekt in delavca kot ne-več-subjekt. Dejavnost delavca se čudežno odlepi in prile-

<sup>25</sup> Mogoče zato Drucker tako rad poudarja vlogo religije, raznih hobijev in prostovoljnega dela. Da se subjekt, ki je ostal brez svoje dejavnosti, vendarle z nečim »napolni«, če tisti trenutek že ravno ne igra vloge nikoli naveličanega potrošnika. Drucker pozablja na najlepše »polnilo«, ki je poseebljena neskončnost – televizija!

pi na organizacijo. Nič čudnega torej, da Drucker govori o tem, da je naša družba samo še družba organizacij, teh novih subjektov. In nič čudnega, če se delo lahko opravlja samo še v organizacijah, ko pa je organizacija vendar tisti novi subjekt, določen z dejavnostjo dela, delavec pa le še neki izvrševalec dejavnosti. V tej postavitvi se zdi popolnoma upravičeno managerirati delo, saj to vendarle pomeni le manageriranje organizacije. Ko je organizacija enkrat »zmanagerirana« in postavljena, vanjo pripeljemo še drugi ne-več-subjekt, ki naj to poprejšnjo postavitev le še izpelje. In v tej luči bi bilo potrebno brati Druckerjevo »krparijo« dela in delanja, s katero rešuje nerešljivo postavitev.

Do sedaj smo se ukvarjali z vprašanjem Druckerjevega pojmovanja dela in njegovo svojevrstno delitvijo na delo in delanje. Oglejmo si še, kaj iz te postavitve sledi.

### PRODUKTIVNOST DELA

Ena temeljnih skrbi, kateri je Taylor posvečal pozornost, je bilo nedvomno vprašanje učinkovitosti. Taylor je namreč ključni problem blaginje videl v premalo učinkovitem človeškem delu. Glede na to, da Drucker slavi Taylorjeva dognanja (še posebej dognanja v zvezi z delom), ni nič čudnega, da tudi sam izpostavi vprašanje povečevanja produktivnosti,<sup>26</sup> zlasti produktivnosti *knowledge workers*, kot eno izmed temeljnih nalog, s katero se mora soočiti sodobni management. Taylor je bil, v primerjavi z Druckerjem, v svojih hvalnicah učinkovitosti zelo odkrit in jasen. Ljudi je pojmoval kot navadne nesposobneže, ki niso zmožni razumeti niti dela, ki ga opravljajo. Zato je bil potreben manager, ki je to delo dojel in ga primerno »uredil«, torej oklestil vsega »romantično« nepotrebnega (kot je nesistematični oddih, nekoliko bolj sproščeno ozračje, umirjenost, priučeni način dela ...) in ga posledično naredil bolj učinkovitega. Taylor je bil jasen: če hočemo, da bo delo učinkovito, mora delavec spremeniti svoj pristop in način opravljanja dela – podrediti se mora torej managerju.

<sup>26</sup> Naj na tem mestu zgolj opozorimo na to, da Taylor v svojih tekstih govori o povečevanju učinkovitosti delavca, Drucker pa o večji produktivnosti. Ko se Drucker sklicuje na Taylorja, preprosto »spregleda«, da je Taylor govoril o učinkovitosti. Tako imamo situacijo, v kateri Drucker polaga v Taylorjeva usta svoje besede. Razlika med učinkovitostjo in produktivnostjo pa je bistvenega pomena. Učinkovitost je lahko le večja učinkovitost že obstoječega in je kot taka omejena, lahko se povečuje le do neke končne meje. Produktivnost pa ravno presega vsako mejo in terja vedno novo in drugačno. Pojem produktivnosti je širši in učinkovitost je le ena od njenih vrst. Ko bomo v nadaljevanju govorili o Druckerjevem pojmovanju produktivnosti, bomo imeli v mislih le vidik učinkovitosti, vse drugo bomo za zdaj zanemarili. Podrobnejša razmišljanja si bomo raje prihranili za neko boljšo priložnost.



Drugega načina povečevanja učinkovitosti preprosto ni! Če delavec ostaja pri svojem ustaljenem načinu opravljanja dela, se učinkovitost dela ne more povečati. Drucker to preprosto in elementarno resnico, ki jo je Taylor tako prostodušno razkril, zavije v skrajno romantično tančico skrivnosti, na katero prilepi vse mogoče »koristi delavca«, ki v končni instanci zgolj zakrijejo njeno brutalnost. To prikrivanje in zakrivanje, pravzaprav romantiziranje in moraliziranje, pa je izvedljivo šele znotraj delitve na delo in delanje. Za Druckerja je namreč problem produktivnosti postal *izključno* problem dela, torej organizacije, in ne več delavca, kot je to, vsaj delno, še pri Taylorju. Produktivno delo je zanj stvar organiziranosti dela. Če se delo primerno organizira, določi korake in postopke za njegovo opravljanje, bodo s tem vse nepotrebne, odvečne naloge odstranjene, kar ima za posledico večjo produktivnost. Spremenilo se je torej delo, način opravljanja naloge. Kaj pa delavec, ali se ga ta sprememba res nič ne tiče? Dejali smo, da je dejavnost dela sedaj vezana na organizacijo (novi subjekt). Delavec (ta novi ne-več-subjekt) je pripeljan od zunaj. Dejavnost je vnaprej postavljena in določena. Torej se najprej določi dejavnost, šele nato pride delavec, ki se tej vnaprej določeni dejavnosti prilagodi. In nujno se mora prilagoditi!, saj bi v nasprotnem primeru zapadli v položaj, v katerem se delo, ki ga je potrebno opraviti (določeno od organizacije), in konkretno izvajanje delavca (Druckerjevo delanje) ne bi pokrila. Imeli bi nalogo, ki naj se opravi, in izvajanje, ki ravno ne bi bilo izvajanje te naloge. Naloga in izvajanje bi, namesto da sovpadeta, šla drugo mimo drugega. Če bi že sovpadla, bi se to zgodilo zgolj po naključju, ko bi posameznik naključno počel ravno to, kar organizacija terja, da se počne. Področje organizacije pa ravno ni področje naključja. Torej velja, da sprememba dela (vidik organizacije) nujno terja spremembo delanja (vidik delavca). Razlika je le ta, da je delo sedaj od delavca ločeno in se ga lahko spreminja, ne da bi imeli v mislih delavca, ki ga bo opravil. Pride do osvoboditve dejavnosti in njenega poljubnega manageriranja.

Drucker pa hoče rešitev za to nerešljivo situacijo in jo seveda nekako dobi. Če naj bo delo produktivno in če naj ga delavec opravlja, potem že mora biti nekaj, kar je v tem pozitivno. »Druga poglobljena razsežnost naloge, ki jo ima management, je, da zagotovi produktivnost dela in *achieving* delavca.«<sup>27</sup> Drucker se torej v isti sapi zavzame za nekaj organiza-

<sup>27</sup> Drucker 1999a, 159. Ker za Druckerjev pojem *achieving* ne najdemo popolnoma ustreznega prevoda v slovenščino, ga puščamo v izvirniku. Drucker uporablja v svojem tekstu besedo »achieving« v povezavi z delavcem (torej v povezavi z delanjem in ne delom) na podoben način, kot uporablja pojem »produktiven« v zvezi z delom. Pojem produktivnosti se pozitivno veže na organizacijo. S produktivnejšim delom organiza-

ciji koristnega (*productive work*) in za nekaj delavcu ugodnega (*achieving worker*). Nekoliko naprej pa pravi: »Golo osebno zadovoljstvo delavca brez hkratnega produktivnega dela je neuspeh; prav tako pa to velja za produktivno delo, ki bi uničilo delavčevo doseganje/uresničevanje (*achievement*).«<sup>28</sup> Korist organizacije in sreča delavca se neločljivo prepletata, povezovalni element pa je kajpada produktivnost sama. Ko Drucker govori, da naj bo – v korist organizacije – delo produktivno, s tem obenem misli tudi na korist delavca, ki da je neposredno vezana na večjo produktivnost. Gledano s tega stališča, se produktivnost kaže kot rešitev, saj je prispevek tako k organizaciji kot k delavcu (kot da tu ni več nobenega nasprotja, nobene razlike). Vendar, ali je to res? Znotraj Druckerjevega sistema že. Lahko bi dejali, da Drucker dojema organizacijo in individuuma kot načeloma dva različna subjekta, ki pa se, kljub svoji različnosti, vendarle uresničujeta enako oziroma sta celo zblížana v Eno. Seveda je organizacija odločilno pomembnejši del para (ne gre torej za enakost, pač pa za podrejenost), vendar pa, po Druckerjevem mnenju, ne prihaja do večjih razhajanj v odnosu do posameznika, saj je organizacija dojeta kot njegovo »naravno okolje«!

#### DELAVČEVO URESNIČEVANJE IN PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Ko se Marx spopade z vprašanjem dela, poudari njegovo večstransko naravo. Po eni strani je to dejavnost, katere rezultat je navzven viden, saj delo ustvarja vidni svet predmetnosti. Ta vidni svet predmetnosti je skupek posameznih uporabnih vrednosti (konkretnih, koristnih izdelkov), ki so namenjeni zadovoljevanju človeških potreb. Po drugi strani pomeni utelešenje dela v določeni uporabni vrednosti produkcijo vrednosti kot take. Pravzaprav, če smo natančni, je šele določena *količina* časa, potrošena za izdelavo neke določene uporabne vrednosti, tista, ki ustvarja vrednost samo, ki znotraj poglobljenega sveta edina šteje.<sup>29</sup> Posamezna uporabna vrednost je pomembna zgolj toliko, kolikor omogoča vrednost, ki se v njej utelesi kot v svoji podlagi. Poleg teh dveh razsežnosti dela obstaja še tretja, ki pa ne meri na zunanost subjekta, temveč na

---

cija pridobiva. Ko Drucker uporabi pojem »achieving« za delavca, s tem misli na neki pozitiven doprinos k delavcu samemu, gre za doseganje sebe, zadovoljevanje sebe, ki zdaj ni v delu, pač pa v delanju. Ko z večjo produktivnostjo raste organizacija, raste tudi delavec in nekako dosega svoj cilj, verjetno celo smisel svojega obstoja (saj je za Druckerja ta vezan na organizacijo, torej na delo).

<sup>28</sup> Drucker 1999a, 172.

<sup>29</sup> Cf. Marx 1986, zlasti prvo poglavje.

njegovo notranjost. Ta ne ustvarja niti uporabne vrednosti, niti vrednosti, temveč meri na subjekt sam. Delo tako obenem ustvarja subjektu zunanji predmetni svet in njegov notranji »svet«, njega samega.<sup>30</sup> To je tretja, po svoje zelo religiozna (v protestantskem smislu) in moralna pozicija Marxa. Subjekt se samoustvari preko svoje lastne dejavnosti, ki pa je dejavnost dela.<sup>31</sup> Kar nas na tem mestu zanima, je ta prepletenost subjekta in njegove lastne dejavnosti. Dejavnost subjekta, ki v primeru Marxa meri navzven, v svet narave, ki ga preoblikuje in spreminja, se povratno zrcali v subjektu samem. Dejavnost ni nekaj ločenega, kar ne bi imelo svojega povratnega vpliva na subjekt, ki to dejavnost izvaja. Subjekt je podvržen spreminjanju in preoblikovanju, ki je rezultat te dejavnosti. Da bi se subjekt uresničil, se mora uresničiti dejavno, preko svoje lastne dejavnosti. Delo je pri Marxu postavljeno najvišje, to je način delavčevega samouresničevanja in razvoja.

Dejali smo, da je Taylorjev subjekt dejavnost sama, in zanima ga zgolj to, dejavnost. Z njenim izpopolnjevanjem v smeri večje učinkovitosti naj bi dosegel splošno blaginjo ter pomiritev dela in kapitala. Sedaj dejavnost že postaja nekaj ločenega. Zgolj učinkovitejše opravljanje dejavnosti bo ustvarilo boljšega in srečnejšega delavca (Taylor). Drucker dokonča to ločitev in dejavnost dela je dokončno ločena od delavca. Delo dobi svoje mesto v novem subjektu, organizaciji sami. Znajdemo se v paradoksnih situaciji, v kateri ostane subjekt (delavec) brez svoje temeljne dejavnosti, zato je lahko le še ne-več-subjekt. Njegova dejavnost sedaj pripada organizaciji! Organizacija je nova nositeljica dela. Kako pa naj se delavec v družbi dela uresniči, če pa mu je odvzeto edino »sredstvo« uresničevanja, njegova dejavnost dela? Če se delavec ne more več uresničiti preko svoje dejavnosti neposredno, se mora pač posredno. In ker delo sedaj pripada organizaciji, se mora delavec uresničiti tako, da tudi sam pripada organizaciji. Še vedno naj bi se uresničil preko dela, vendar zgolj posredno, le preko organizacije. Najprej mora *pripadati* organizaciji, in to je tisto bistveno. Ko enkrat postane njen del, mu je šele dopuščeno do dela. Torej: najprej pripadnost, šele potem delo (tako z vidika uresničevanja kot z vidika eksistence same, ki je z delom pogojena).

<sup>30</sup> »Da bi si prisvojil naravno snov v taki obliki, ki bi bila uporabna za njegovo lastno življenje, spravlja v gibanje naravne sile, ki pripadajo njegovi telesnosti, roke in noge, glavo in roko. V tem ko s tem gibanjem učinkuje na naravo zunaj sebe ter jo spreminja, spreminja hkrati svojo lastno naravo. Razvija potence, ki dremlejo v njej, in podreja igro njenih sil svoji lastni oblasti.« (Marx 1986, 165; poudaril P. T.)

<sup>31</sup> V to Marxovo postavitev se na tem mestu ne bomo spuščali. Več o tem v Arendt 1996.

Če je pripadnost organizaciji ena plat zgodbe, je njeno nasprotje ne-pripadnost. Kaj pomeni za posameznika, da organizaciji ne pripada? V trenutku, ko se delo dokončno veže na organizacijo, postane ne-pripadnost tisto, kar posameznika bistveno onemogoča. Najodločneje z vidika eksistence, saj je delo moč opraviti le še v organizaciji. Ne-pripadnost organizaciji pomeni onemogočanje posameznika v najbolj elementarnem pomenu, na način, da mu je zaprta pot do sredstev za življenje. Če se hoče dokopati do nujnih sredstev, je začrtana pot pot pripadnosti. Torej najprej pripadati in šele nato biti. Ta pripadnost pa je za Druckerja nekaj dokončnega. To ni neka »začasna« pripadnost, kateri bi se posameznik prostovoljno podredil v zameno za potrebna sredstva, da bi potem, v nekem določenem trenutku, iz nje izstopil. Nasprotno, posameznik lahko le prestopa iz organizacije v organizacijo. Prvi tip Druckerjeve organizacije je družina, drugi je šola, tretji je podjetje. Ko se že zdi, da je organizacij konec, nastopijo številne neprofitne organizacije, cerkve, društva ... v katerih naj bi se posameznik uresničeval v svoji starosti.<sup>32</sup> Če vse to odmislimo in rečemo, mogoče pa je vseeno nekje pod soncem posameznik, ki se je nekako izmuznil primežu vseh teh organizacij, nas Drucker dokončno »prizemlji« z izjavo, da država sama ni nič drugega kot organizacija!

Toda v čem je težava pripadnosti in organizacije same? V trenutku, ko postane organizacija subjekt (kar pri Druckerju nedvomno velja), potem posameznik ne more več biti subjekt, je lahko kvečjemu ne-več-subjekt. Ko postane posameznik del organizacije, se z njo zlije v Eno. To zlitje pa poteka ravno preko pripadnosti. Poleg tega pa je posameznik ostal brez svoje dejavnosti dela, ki sedaj pripada organizaciji. Da bi se uresničil, se mora sedaj, ko se ne more več uresničiti preko dejavnosti, uresničiti preko pripadnosti. Pripadnost pa pomeni predvsem postati del neke širše kolektivitete. Ta kolektiviteta pa deluje po principu notranjega poenotenja, ko vse svoje dele (posameznike) poenoti in zlije v Eno. Posamezno, edinstveno in partikularno (vsakršna pluralnost) tu nima kaj iskati. In kaj sta vizija in poslanstvo (misija) drugega kot oblikovanje nekega skupnega pogleda in skupnega načina delovanja, kateremu se morajo vsi deli organizacije brezpogojno podrediti.

<sup>32</sup> Cf. Drucker 1999b, 188–195.

## DELO IN DRUŽBA

Drucker vidi v delu in zaposlitvi vez, ki povezuje posameznika in družbo:

Delo je družbena in skupnostna vez. V družbi zaposlenih postane delo poglavitna vez dostopa do družbe in skupnosti. V veliki meri določa status. Reči 'sem zdravnik' ali 'sem instalater' pove dosti o osebi, o njeni ali njegovi poziciji v družbi in vlogi, ki jo ima v skupnosti.<sup>33</sup>

Če smo se prej vrteli okrog vprašanja pripadnosti organizaciji, se sedaj pojavlja vprašanje *pripadnosti* družbi. Pripadnost organizaciji je za Druckerja edina smiselna pot posameznika. Ko namreč posameznik ni več nosilec dejavnosti in mu je torej onemogočeno uresničevati se preko dejavnosti, se mora pač uresničiti preko pripadnosti. Pojem zaposlitve, ki ga Drucker uporablja, je ravno odraz pripadnosti. Ta pojem ne poseblja več dejavnosti, kot jo poseblja pojem dela, ki dobesedno govori o tem, da je to dejavnost. Zaposlenost je posebljanje pripadnosti. Ko postane nosilec dela organizacija (novi subjekt), mora posameznik najprej organizaciji pripadati (biti zaposlen), šele za tem mu je dopuščeno do dejavnosti.

Pravzaprav pa je pripadnost organizaciji zgolj neka vmesna stopnja, nujni pogoj, ki šele omogoči pripadnost širši družbi. Ta prehod poteka pri Druckerju nekako takole: posameznik se lahko uresničuje zgolj z delom v organizaciji (dejavnosti zunaj organizacije ni več mogoča); do širše družbe pa lahko dostopi šele kot pripadnik organizacije. In to še posebej v času, ko postane družba družba organizacij! Izjavljanja o delu in družbi Drucker rad podkrepi s kakšno res izvirno mislijo, ki jo tako, mimogrede in po vsej verjetnosti celo nevede, podtakne v usta nekoga drugega:

[...] delo je bilo že od vekomaj način zadovoljevanja posameznikove potrebe po pripadnosti skupini in vzpostavitve pomembnega odnosa do drugih. Ko je Aristotel dejal, da je človek družbena žival, je v resnici dejal, da človeško bitje potrebuje delo, da zadovolji svojo potrebo po skupnosti.<sup>34</sup>

Na tem mestu se ne bomo spuščali v to, kaj je Aristotel dejal, saj ribarjenje v tako kalni vodi, kot so Druckerjevi teksti, in s tako spolzkimi riba-

<sup>33</sup> Drucker 1999a, 176.

<sup>34</sup> Drucker 1999a, 176.

mi, kot so Druckerjeve misli, res nima nobenega smisla.<sup>35</sup> Naj nam raje ta Druckerjeva misel pomaga osvetliti njegov lastni odnos do dela. Drucker se giblje strogo znotraj logike dela in drugega kot delo dejansko ni zmožen misliti. Pri tem pa se mu celo delo samo izmuzne med prsti (o delu je govoril Marx, Drucker lahko o tem le besediči!). Ostaneta pa mu seveda organizacija in družba in o tem dvojem dejansko govorijo Druckerjevi teksti. Organizacija je novi subjekt, ki je nadomestil delavca. Družba pa je vsa realnost, s katero imamo opraviti, to je tisto najvišje, do koder se sploh lahko povzpne. Organizacija pa je v veliki meri le posrednik med družbo in posameznikom. To je le prvi moment podružbljanja, prva preizkušnja pripadnosti. Drucker jo postavlja kot nujno, kot to, čemur moramo pripadati. V trenutku, ko dejavnost loči od posameznika in jo pripne na organizacijo, postane ta pripadnost resnično nujna. Brez organizacije ni moč niti živeti niti se uresničevati. Vendar pa je organizacija le prva stopnica na poti v raj družbenega. Posameznik mora čutiti pripadnost, najprej organizaciji, nato še družbi. Ker je ta pripadnost vezana na delo (preko dela postajam pripadnik), pa je organizacija nujni vmesni člen, saj je delo sedaj le še dejavnost organizacije.

#### SKLEP: MARX, DRUCKER IN TAYLOR

Ko se Drucker spusti v tematiziranje dela, vpelje neko svojevrstno delitev na delo in delanje, ki se zdi na prvi pogled nejasna in neupravičena. Njen pomen se pokaže šele preko razumevanja avtorjev, s katerimi ima Drucker v svojih tekstih opraviti, ko se sooča s tematiko dela. To sta zlasti Taylor in Marx. Prvega Drucker sprejme z odprtimi rokami, ga razglasi za velikega poznavalca dela in enega ključnih ustvarjalcev sodobnega sveta. Na videz čudna izjava, ki se bo verjetno šele s časom pokazala kot ne tako zelo za lase privlečena, kot se na prvi pogled zdi. Pravzaprav se v današnjem svetu managementa in managerjev že kaže, vprašanje je le, ali jo že vidimo (še bolje: ali jo sploh hočemo videti?). Marx je po drugi strani poseebljeno zlo. To je utelešena nevarnost, ki preti zahodnemu tipu svobode. Druckerjevo globoko moraliziranje in brezpogojno čisljanje dela se lepo pokaže na mestih, kjer Marxu očita, da je le »čvekač«, ki ni nikdar zares delal.<sup>36</sup> Je pa zato toliko bolj delal Taylor, ki je v potu svojega obraza z mukami rodil znanstveni management.

<sup>35</sup> Kakšno mesto je imelo delo v Aristotelovem času in kaj je Aristotel dejal o tem cf. Arendt 1996.

<sup>36</sup> »... zlahka pozabijo, da je Marx že mnogim generacijam avtorjev pripomogel do kruha in zaslužka, in včasih se mu upajo celo očitati, da ni bil nikdar sposoben zaslužiti za svoje življenje« (Arendt 1996, 81).

Kar se samega dela tiče, pa je zadeva naslednja: Marx je eden največjih teoretikov te oblike človeške dejavnosti. Delo je zanj najpomembnejša, če ne celo edina oblika Dejavnosti (to je dejavnost z veliko začetnico!). Vprašanje je, ali je njegov materialistični pogled ali pa (kar se zdi verjetneje) njegov res globoki uvid v dejavnost človeka botroval temu, da nikaor ni dopustil, da bi se mu ta dejavnost ločila od subjekta in zaživela neko ločeno življenje. Govorjenje o posamezniku kot zgolj pripadajočem in nedejavnem je zanj vprašanje religije in človek, ki bi se odrekel svoji dejavnosti in le pripadal, je lahko le globoko religiozen človek. Le pripadati je to, kar niči človeka, prav tako kakor ga niči nedejavnost oziroma dejavnost, ki bi se od njega ločila. Taylor naredi prvi korak v smeri ločevanja dejavnosti, ko jo postavi kot subjekt preučevanja. Drucker ločitev izpelje in dejavnost dokončno loči od posameznika in pripne na organizacijo. Sedaj je organizacija tista, ki postane dejavna, ki je nositeljica dejavnosti. Posameznik postane njen zgolj-pripadnik. To je po eni strani premik od dejavnega subjekta k pasivnemu pripadniku in po drugi strani vzpostavitev organizacije kot dejavnega subjekta. Ko postane organizacija dejavni subjekt, postanejo njeni pripadniki zgolj vršitelji te dejavnosti. Dejavnost se določa na ravni kolektivitete (dogovorna dejavnost) in posamezniki le izpeljejo to vnaprejšnjo dogovorjenost. Organizacija postane subjekt, posameznik pa ne-več-subjekt.

#### LITERATURA

- Arendt, Hannah. 1996. *Vita activa*. Ljubljana: Krtina.
- Avinerli, Schlomo. 1971. *The social and political thought of Karl Marx*. Cambridge: University Press.
- Drucker, F. Peter. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- . 1985. *The Effective Executive*. New York: Harper & Row.
- . 1995. *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- . 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.
- . 2001. »The new workforce«. *The Economist*. Nov. 1st 2001.
- . 2005. *Concept of the Corporation*. New Brunswick (USA) and London (U.K.): Transaction Publishers.
- Korsch, Karl. 1978. *Karl Marx*. Ljubljana: Založba Obzorja.

- Kuzmanić, A. Tonči. 2007. »Management in ekonomija: ali je to dvoje ali eno? (Elementi za razumevanje postsocializma in managerske revolucije)«. V: *Management*, ur. M. I. Tavčar in Š. Bojnec. Koper: Fakulteta za management Koper, str. 79-90.
- Marx, Karl. 1979. *Kritika nacionalne ekonomije (Pariški rokopisi 1844)*. Izbrana dela v petih zvezkih, I. zvezek, tretja izdaja. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- . 1986. *Kapital: Kritika politične ekonomije, Prva knjiga*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Nelson, Daniel. 1988. *Taylor e la rivoluzione manageriale: La nascita dello »scientific management«*. Torino: Giulio Einaudi.
- Taylor, F. Winslow. 1998. *The Principles of Scientific Management*. New York: Dover Publications, INC.



V.

VNEBOVZETJE



## MANAGEMENT TELES BREZ ORGANOV

JULIJA MAGAJNA

*Aleksander: Ali ljubiš imperatorja?*

*Konjar: Nemogoče ga je ne ljubiti. (...)*

*Aleksander: Ti si oblečen in jaz sem gol. Ti si močan in jaz sem šibek.*

*Ti se počutiš odlično, jaz pa sem ves ohromel.*

*Konjar: Da.*

*Aleksander: Potem pa opraviči svoj neuspeh pri tem, da bi me ubil.*

*Konjar: Opravičim ...?*

*Aleksander: Da, opraviči ga.*

*Konjar: Imperator me ima za volka. Počutim se prizadetega, če me ima za volka.*

*Vendar, naj prizadene, kamor si želi. On je imperator.*

*Aleksander: Prebičajte tega človeka! Hej! Prebičajte ga!*

*Konjar: Zakaj ..?*

*Aleksander: Zakaj? Ni razloga. Prebičajte ga s tem razlogom!*

(Howard Barker: The Possibilities)

*Mazohistovo trpljenje je cena, ki jo mora plačati, vendar ne, da bi dosegel užitek, ampak da razveže psevdovez med željo in užitek kot zunanjim merilom. Užitek ni v nobenem primeru nekaj, kar bi lahko dosegli samo po ovinku skozi trpljenje, je nekaj, kar je potrebno odložiti, za kolikor časa je le mogoče, saj prekinja trajni proces pozitivne želje. Dejansko je veselje tisto, ki je imanentno želji, kot da bi se želja zapolnjevala sama s sabo, veselje, ki ne vsebuje nobene-ga manka ali nemožnosti in njegovo merilo ni užitek, saj je samo tisto, ki distribuira intenzitete užitka in jim preprečuje, da bi jih preplavila strah, sram ali krivda.*

(Gilles Deleuze in Felix Guattari: How do you make yourself a body without organs?)

### TELO BREZ ORGANOV

Telo brez organov ustvarjamo takrat, ko želimo. Je to, da nekdo želi in s čimer si želi. Tako Deleuze in Guattari opredelita polje želeče produkcije v poglavju »Kako si ustvariš telo brez organov?«<sup>1</sup> Telo brez organov ni pohabljen, okrnjeno telo, saj ni tisto, kar bi lahko bilo proizvedeno, niti ne tisti, ki proizvaja, ampak proces proizvodnje sam. S tem ko željo misli-

<sup>1</sup> Deleuze in Guattari 2003.

ta kot proces proizvodnje in ne kot pasivno hrepenenje, jo postavita onstran njenega razmerja nekim zunanjim merilom – bodisi mankom, ki bi jo izpraznil (koprnjenje pohabljenega telesa, katerega želja ustvarja objekt, ki vedno manjka na svojem mestu), ali užitek, ki bi jo izpolnil (užitek kot organon želje). Željo je torej možno misliti onstran njenega razmerja z zunanjim merilom, vendar zgolj s pogojem, če se predpostavlja, da polje oziroma obsežnost želeče produkcije ni notranje nekemu subjektu in hkrati tudi ne prihaja iz njegove zunanosti. Meja želeče produkcije tako ni jaz, ki bi si bil s tem zmožen ustvarjati zunanje svoji želji, ampak telo brez organov samo, ki ga jaz neprenehoma dosega. »[...] kajti ni 'moje' telo brez organov, namesto tega je jaz tisto, kar je na njem [...]«. <sup>2</sup> V polju želeče produkcije, kjer se stapljata notranjost in zunanost jaza, želji ne manjka nič, saj se je ne da povezati z zunanjim ali transcendentnim kriterijem. Tako opredeljena želja deluje kot Nietzschejeva volja do moči, kjer volja ne želi moči oziroma nečesa, kar ji (še) ne bi bilo lastno, ampak je že moč sama, moč želeče produkcije.

Telo brez organov je nestratificirana, neformirana matrica materije, skozi katero prehajajo in krožijo intenzivnosti. Od vrste matrice je odvisno, katere intenzivnosti bodo prehajale skozi, kako se bodo te spreminjale, kaj je nepričakovano in kaj pričakovano, kaj je podvrženo nujnosti in kaj naključju. Matrica telesa brez organov je izraz njegove moči oziroma zmožnosti, medtem ko so intenzivnosti, ki prehajajo skozi, njegovi načini, ki jih ta moč ustvarja. Tako matrice, kjer prehajajo ali krožijo intenzitete kot načini (intenzitete same) se medsebojno pogojujejo tako, da so eni drugim učinkujoči vzrok:

Na kratko, obstaja zelo posebna relacija sinteze in analize med določeno vrsto telesa brez organov in tem, kaj se dogaja na njem: a priori sinteza, s katero bo nekaj nujno ustvarjeno na določen način (in to, kar bo ustvarjeno, je znano). In neskončna analiza, s katero je to, kar je ustvarjeno na telesu brez organov, že del njegove produkcije in je vanj že vključeno – za ceno prehodov. <sup>3</sup>

Če se Deleuze in Guattari v *Tisoč platojih* sprašujeta, kako si je možno ustvariti telo brez organov, bom v pričujočem prispevku spraševala o tem, kako je možno z njim upravljati. Oziroma povedano z drugimi besedami, s pomočjo primerov iz Druckerjeve teorije managementa bom poskušala misliti mehanizme upravljanja z njegovo matrico oziroma z mo-

<sup>2</sup> Ibid., 161.

<sup>3</sup> Ibid., 152.

čjo želeče produkcije in posledično z načini delovanja, ki jih ta moč ustvarja. Kako je možno upravljati z matrico telesa brez organov, da bo njegova moč usmerjena in nadzorovana? Kako vplivati na njene prehode, ki skozi prepuščajo določene intenzivnosti, oziroma kako nadzorovati načine, ki jih ustvarja njena moč? Kako izoblikovati matrico, da se bo subjekt, ki nastaja na njej in ki je vedno že del njene produkcije, domnevno avtonomno samo-skonstruiral na prav določen, ustrezen, normaliziran način? Kako upravljati z željo posameznika, da bo s svojo močjo soustvarjal določene odnose, ne glede na to, ali mu prinašajo trpljenje ali užitek?

Odnosi moči oziroma so-razmerja, ki se iz nestratificiranega in neformiranega polja želeče produkcije ustvarijo na telesu brez organov, se konstruirajo v družbene, politične, ekonomske, mišljenjske, diskurzivne, znanstvene, kulturne, umetniške, religiozne, mistične ... formacije. Na ta način iz telesa brez organov nastane organizem. Telo je tisto, ki je stratificirano in formirano, ko na njem nastajajo mehanične tvorbe različnih povezav in organizacij. Njegova nestratificirana, neformirana, intenzivna materija ne obstaja pred organizmom, ampak se ga v procesu njegove konstrukcije nenehno dotika. Matrica intenzivnosti, ki ni niti prostor niti v prostoru, ki obstaja zgolj kot polje želeče produkcije, se kot organizem začne simultano širiti v prostor. »[...] telo brez organov je glacialna realnost, kjer se pojavijo naplavine, sedimentacije, strjevanja, gube in izgleditve, ki ustvarjajo organizem, in kjer se pojavijo označitve in subjekti.«<sup>4</sup> Matrica zaledenele realnosti, kjer je intenzivnost enaka nič, ustvarja pogoje, na podlagi katerih na njej nastajajo različni načini subjektivizacij, delovanj, odnosov in razmestitev. Deleuze in Guattari omenjata tri velike, totalizirajoče stratume, ki lahko nastajajo na telesu brez organov: organizem, označevanje in subjektifikacija:

Postal boš organizem, artikuliral boš svoje telo ali pa boš samo izprijenec. Postal boš označevalec in označeni, interpret in interpretirano ali pa boš samo odpadnik. Postal boš subjekt, zašit kot eno, subjekt izjave, sprijaznjen s tem, da si samo subjekt stavka, ali pa boš samo topot.<sup>5</sup>

Stratificirano telo brez organov je še vedno želja: želeli si lastno uničenje ali želeli uničevati, želeli si prilagajati ali želeli si nasprotovati, želeli si biti podrejen ali želeli podrejati. »Stratumi so vezi, klešče. 'Zveži me, če

<sup>4</sup> Ibid., 159.

<sup>5</sup> Ibid., 159.

želiš.' Nenehno smo stratificirani.«<sup>6</sup> Znanstvena, vojaška, policijska, fašistična, totalitaristična, cerkvena, državna, upraviteljska, nadzorna želja. Kjerkoli obstaja konstitucija telesa brez organov pod eno ali drugo relacijo, obstaja želja.

Upravljanje s telesom brez organov omogoča nadzor nad produkcijo relacij kompozicije oziroma so-razmerij moči, ki ustvarjajo organizem. Razmerja moči delujejo kot ustroj organizma; mehanizem, ki omogoča produkcijo, ohranjanje in totalizacijo teh razmerij, pa deluje kot dispozitiv. Z dispozitivom imam v mislih predvsem strategijo upravljanja z razmerji moči oziroma, če sledim Foucaultu,<sup>7</sup> z načini medsebojne povezanosti različnih elementov, ki zaobjemajo sfero od mikropolitčnih do makropolitčnih diskurzov in praks. Način prepletanja teh elementov vpliva na to, kaj je izrečeno in neizrečeno, slišno ali neslišno, vidno ali nevidno, spoznavno in nespoznavno, stabilno ali spremenljivo, topično ali utopično, nujno ali naključno. Latinski izraz *dispositio* je nastal iz grške besede *oikonomia*. Njegovemu etimološkemu razvoju sledi Giorgio Agamben v članku »Kaj je dispozitiv?«. V njem opisuje, kako so v drugem stoletju potekale burne razprave okrog problematike troedinosti krščanskega boga, saj naj bi troedinost nasprotovala monoteistični zasnovi religije. Da bi se izognili nedoslednostim, so trojnost boga opredelili s trojnostjo njegovih funkcij, izraz *oikonomia* pa uporabili za opredelitev ene izmed njih:

Njihov argument je šel takole: 'Bog je v svoji biti in v svoji substanci zagotovo en; toda v svoji *oikonomii*, v načinu, kako upravlja svoj dom, življenje in svet, ki ga je ustvaril, je trojen [...] Bog zaupa Kristusu 'ekonomijo', upravljanje in vladanje 'človeške zgodovine'. Izraz *oikonomia* se je tako v prvi vrsti uporabljal za označevanje utelešenja Sina, kakor tudi ekonomije zveličanja in odrešitve [...].'<sup>8</sup>

*Oikonomia* gospodarjenja oziroma upravljanja s telesom brez organov in posredno z mehanizmom organizma, ki nastaja na njem, se v sodobnem žargonu imenuje management, merilo načina njegovega delovanja pa ni več sodba boga – velikega označevalca in kreatorja organizma, ampak merilo *pravega*, merilo zmožnosti opravljati *pravo* dejavnost oziroma *pravo* stvar: v totalizirajoči vladavini praznega označevalca ne

<sup>6</sup> Ibid., 159.

<sup>7</sup> Foucault 1991, 77–80.

<sup>8</sup> Agamben 2007, 20.

obstaja več kreator organizma, ampak zgolj njegov management. Bog je umrl, vendar, ali je z njim umrl tudi sistem njegove sodbe?

*Sodba boga, sistem sodbe boga, teološki sistem, je natančno operacija Njega, ki ustvarja organizem, organizacijo organov, imenovano organizem, ker ne more trpeti telesa brez organov, ker ga zalezuje in ga trga, da je tako lahko On prvi in ima organizem za prvega. Organizem je že sodba boga [...]*<sup>9</sup>

#### ALI SMO OPRAVILI S SISTEMOM SODBE BOGA?

Kako pripraviti človeka, da si želi podpirati, delati ali delovati za *pravo* stvar? To je vprašanje, ki si ga mora zastaviti vsak manager, če želi, da bo organizacija, za katero deluje, uspešna. Uspešnost, pravi Drucker v svoji knjigi *Uspešen vršni manager*, je zmožnost opravljati *prave* stvari: »[...] od vršnega managerja se najprej pričakuje, da se izvršijo prave stvari.«<sup>10</sup>

V skripti za podiplomski študij managementa<sup>11</sup> je uspešnost organizacije opredeljena kot razmerje med *rezultati* in zastavljenimi *cilji*, učinkovitost pa kot razmerje med *rezultati*, ki jih organizacija daje, in vložkom, ki ga sprejema. Če je organizacija učinkovita, pomeni to, da svojo dejavnost opravlja *prav*, in če rečemo, da je uspešna, to pomeni, da opravlja *pravo* dejavnost. Medtem ko so kazalci učinkovitosti lahko izmerljivi, pa bi bilo to težko trditi za kazalce uspešnosti, saj posegajo v sfero kvalitativnih, vrednostnih meril, čeprav je samo razmerje med rezultati in cilji lahko izraženo kvantitativno. Če bi odgovor radi poiskali v Druckerjevih delih, smo se pošteno uštel, saj v nobenem izmed svojih teorij managementa ne opredeli, kakšna naj bi bila *prava* stvar, ki jo mora doseči organizacija. Na prvi pogled se zdi, da se management ne ukvarja s samimi cilji, ampak so zanj vprašljivi zgolj načini njihovega doseganja, organizacijo pa je posledično možno misliti zgolj kot sredstvo za doseganje različne palete možnih ciljev: od vojaških, do mirovniških, od cerkvenih do ateističnih, od državnih do anarhističnih, torej ne glede na etične, religiozne, politične norme določenega sistema, v katerem organizacija deluje.

Kljub temu še zdaleč ni tako. Cilji oziroma *prava* stvar, zaradi katere organizacija obstaja, niso tako poljubni, kot bi se dalo sklepati iz Druckerjevega praznega označevalca *prave* stvari. Če naprej sledimo Tavčarjevi

<sup>9</sup> Deleuze in Guattari 2003, 159.

<sup>10</sup> Drucker 1985, 1.

<sup>11</sup> Tavčar 2000.

argumentaciji, potem ugotovimo, da organizacija ne rabi le kot orodje za doseganje ciljev njenih lastnikov ali ustanoviteljev, ampak vseh njenih notranjih in zunanjih udeležencev. Te opredeli kot posameznike, skupine in organizacije, ki imajo v organizaciji določene interese. Interesi lastnikov oziroma ustanoviteljev so dobiček, povečanje vrednosti kapitala in avtonomija odločanja, interesi managerjev pa so moč, vpliv, ugled ter delo kot vsebina življenja, sodelavci pa imajo interes v plači, spodbudah, socialni varnosti, razvoju lastnih zmožnosti, pripadnosti skupini in statusu. Zunanji udeleženci so vlagatelji zunaj podjetja, dobavitelji, odjemalci, konkurenti, država in družba.<sup>12</sup> Če organizacija deluje kot orodje za doseganje ciljev tistih, ki so posredno ali neposredno udeleženi v njenem organizacijskem sistemu, potem je njena *prava* stvar presek njihovih interesov.

Vendar, kateri dejavniki vplivajo na to, da je sploh možno najti nekaj skupnega med tako različnim interesi? Kako to, da ne zapadejo v konflikt? Tavčar je mnenja, da bi moral organizacijski sistem, če želi uspešneje dosegati lastne cilje, prevzemati tudi cilje drugih sistemov. Medsebojno prevzemanje ciljev je mera za urejenost oziroma neurejenost sistema. Večja oziroma manjša je mera medsebojno privzetih posebnih ciljev podsistemov in skupnih ciljev višjega sistema, tem večja oziroma manjša je urejenost tega sistema. Če bi bila mera medsebojno privzetih ciljev nič, bi sistem razpadel.<sup>13</sup> Da bi torej našli skupni imenovalac interesov vseh udeleženi v organizaciji (*pravo* stvar, za katero in zaradi katere deluje organizacija), ni potrebno zgolj uskladiti interesov samih, ampak se tudi prilagoditi skupnim ciljem višjega sistema. Vendar pa, ali prilaganje skupnim ciljem višjega sistema hkrati pomeni tudi prilagajanje njegovi organizaciji, njegovi ureditvi? Bi v nasprotnem primeru razpadel sistem ali bi razpadel *določen* sistem? Bi drugačen način ureditve pomenil smrt sistema samega – kaos?

Medsebojno prevzemanje oziroma integracija ciljev podsistemov s ciljem višjega sistema se v sodobnem managerskem diskurzu imenuje družbena odgovornost. Zato sem se, išoč odgovore na zastavljena vprašanja, pomudila na Mednarodni konferenci o družbeni odgovornosti, ki je leta 2007 potekala v Mariboru, natančneje pri referatu Hellmuta Loekenhoffa. Avtor v njem poudari medsebojno odvisnost organizacije, naravnega okolja in družbe ter posledično njihovo medsebojno odgovornost. Bistvena funkcija managementa je tako postala ustvarjanje tako

<sup>12</sup> Ibid., 79–80.

<sup>13</sup> Ibid., 7.



imenovanega ravnovesja med različnimi sistemi, kar je možno doseči z informacijskimi in nadzornimi sredstvi:

Glede na karakteristike sistema, ki ga je potrebno nadzorovati, bo nadziranje konstruirano na različne načine in integrirano v celotni management. Razlikovalo se bo v vladnih institucijah, družbenih institucijah in poslovnih podjetjih [...] Na tem mestu bi bilo treba še enkrat poudariti, da nadzor oziroma v poslu nadziranje ni samo pragmatično orodje, ampak sestavni del *vodenja*. Nadzor ne pomeni nujno zgolj operativne investicije v prihodnost. Ampak odločilno strategijo pozornosti, usmerjene v prihodnost; njegova naloga ni samo preprečevati zaprtost prihodnjih potencialov, ampak ozreti se ven in jih namesto tega odpreti.<sup>14</sup>

Nadzor organizacijskega sistema tako funkcionira kot integracijska sila, zato je potrebno, da, po besedah avtorja, deluje holistično in orientirano v prihodnost. Kar ne pomeni zgolj pasivnega prilagajanja spremembam, ampak dolgoročno nepretrgano učenje prilaganja spremembam z vidika preživetja in razvojnega potenciala:

Ne nanzadnje je ta holistični pristop svojo pozornost usmeril tudi h kulturnim in religioznim faktorjem (islam), kako se že vnaprej soočiti z temi problemi 'okolja' in ne šele takrat, ko že pritiskajo. Analogno življenjskim sistemom so nadzorstveni sistemi ustvarjeni kot sistemi anticipacije.<sup>15</sup>

Organizacijska administracija in načrtovanje sta se okrepila z nadzornimi sistemi, ki so na začetku sledili ameriškemu vzoru. Metodološko so podprti z aplikacijo sistemskega pristopa k organizaciji. Pozornost se je premaknila od kvantitativnih izračunljivih rezultatov h kvalitativnim faktorjem vpliva, od simptomov k vzrokom (vzročne povezave): »Z vzponom modernih nadzornih praks se je fokus poročil premaknil od pikolovskega 'računovodstva', ki sledi vladnim predpisom (zaščita deležnikov) k 'nadziranju', usmerjenem k potencialu prihodnjega razvoja (dolgoročno varstvo interesnih skupin).«<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Loeckenhoff 2007, 4.

<sup>15</sup> Ibid., 5. Iz tega bi bilo moč sklepati, da državne in mednarodne politike (npr. Evropska skupnost) ne spodbujajo strpnosti in ne preprečujejo diskriminacije na podlagi spola, rase, etnične pripadnosti ali spolne usmerjenosti izključno iz »človekoljubnih« motivov (asociacija na človekove pravice).

<sup>16</sup> Ibid., 3. V primerjavi z deležniki oziroma lastniki (*shareholders*) se interesne skupine (*stakeholders*) v slovenskem jeziku prevajajo tudi kot partnerji, družbeniki ali udeleženci.

Bistveni deli nadzornega sistema so postala kvalitativna in ne kvantitativna merila, nenehne inovacije in analiza vrednot. »V prispevku k 1. konferenci IRDO o družbeni odgovornosti (DO) (Mulej idr. 2006) smo ocenili, da je etika soodvisnosti posledica inoviranja vrednot – kulture – etike – norm, a družbena odgovornost je njen novi vidni znak.«<sup>17</sup>

Integracija s sredstvi nadzora vseh interesnih skupin določene organizacije ni odvisna od njene vrste, torej poteka ne glede na to, ali je organizacija vladna, nevladna, profitna ali neprofitna. Slovensko profitno podjetje Gorenje, denimo, opredeli interesne skupine (stakeholders) kot delničarje, investitorje, dobavitelje, zaposlene, kupce, potrošnike, državo in naravno ter družbeno okolje. Interesne skupine nevladnih organizacij se razlikujejo glede na vrsto organizacije, v vseh primerih pa je pglavilna interesna skupina država ali združenje držav, saj te uporabljajo nevladne organizacije kot orodje za nadzorovanje učinkov svojih politik.

Dandanes postajajo nepridobitne oziroma nevladne organizacije vse pomembnejše v sodobnem svetu. Prav posebno mesto pa imajo v Evropski skupnosti, saj evropske institucije želijo od njih pridobiti mnenja vseh državljanov članic in držav kandidatk, še posebno mnenja specifičnih skupin državljanov (invalidov, nacionalnih manjšin . . . ) ali mnenja v zvezi s specifičnimi problemi (z varovanjem okolja, s svetovno trgovino, socialno politiko . . . ).<sup>18</sup>

Medsebojna integracija ciljev je možna zgolj s pogojem *določene* urejenosti sistema, takšne, ki kot svojo aksiomatiko predpostavlja obstoj višjega, občega sistema in njegovih ciljev. Če organizacija obstaja kot orodje za doseganje ciljev oziroma zadovoljevanje interesov tistih, ki so z njo posredno ali neposredno povezani, in če je merilo njenega uspeha zadovoljevanje teh interesov oziroma opravljanje *pravih* stvari, potem bi bilo iz tega moč sklepati, da je *pravo* delovanje tisto, ki ustvarja, omogoča in ohranja celovitost oziroma mehanizme organizacije občega. Sistem torej ne bi razpadel, če bi bila mera medsebojno privzetih ciljev nič, ampak bi razpadel zgolj *določen* sistem, natančneje, tisti, ki predpostavlja občost, splošnost, univerzalnost ciljev – sistem, ki učinkovito deluje zgolj, ko se cilji vseh tistih, ki ga soustvarjajo, medsebojno privzemajo v eno.

V tem primeru torej ni problematična urejenost ali neurejenost razmestitev, ki se pojavljajo na telesu brez organov, ampak njihova totalizacija. Organizem, kot totalizacija določenih formacij oziroma razmestitev, si-

<sup>17</sup> Mulej in Prosenjak 2007, 2.

<sup>18</sup> Mrak 2001, 191.

cer lahko ustvari svojo lastno negacijo, temeljni namen njegovega obstoja se, na primer, radikalno spremeni,<sup>19</sup> vendar način njegove organiziranosti še vedno ostaja isti, še vedno obstaja aksiomatika splošnega, ki ustvarja lastne partikularnosti in marginalnosti kot njeno nujno, logično izpeljavo. Partikularni interesi kot produkt te aksiomatike, ki so usmerjeni k integraciji in odgovornosti do celote, ustvarjajo matrico telesa brez organov in usmerjeno polje želeče produkcije. Tako posameznik želi delovati na določen način ali pasivno trpeti določene načine delovanja drugih, saj totalizirajoča organizacija občega osmišlja njegovo željo.

Management upravlja s formacijami in stratifikacijami organizma zgolj posredno, s tem, ko nadzoruje in usmerja polje želeče produkcije telesa brez organov, da na njem nujno vedno znova nastajajo prav določene razmestitve. Pri tem smo priča posebni relaciji neskončne analize med določeno vrsto telesa brez organov in tem, kar nastaja na njem, kot omenjata Deleuze in Guattari, s katero je to, kar je ustvarjeno na telesu brez organov, že del njegove produkcije, hkrati pa to, kar je ustvarjeno, ponovno vpliva na produkcijo samo. Management upravlja s posameznikovo željo, stratifikacija in formacija polja želeče produkcije je zgolj njegova nujna posledica in kot taka edina misljiva. Če je *sistem* sodbe boga oziroma *prava* stvar občega natančno operacija tistega, ki ustvarja organizem, potem razsvetljenstvo še zdaleč ni opravilo svoje naloge.

V nadaljevanju bom predvsem s pomočjo Druckerjevih argumentov poskušala misliti načine upravljanja s telesom brez organov. Poskušala bom prikazati, kako management usmerja polje želeče produkcije, da se lahko na njem pojavijo veliki, totalizirajoči stratumi: subjektivizacija, označevanje in organizem.

## SUBJEKTIVIZACIJA

Človek, ki verjame, da je njegovo delovanje v skladu z njegovimi interesi, tako osmišlja svoje delovanje. Prisila se tako razume zgolj kot nekaj, v čemer ni moč najti nobenega interesa. Posledica prisile pa je v najboljšem primeru neučinkovitost in v najslabšem primeru upor. Če torej želimo, da bo organizacija opravljala *pravo* stvar oziroma da se bo zmožna uspešno integrirati in soustvarjati formacije občega na telesu brez organov, mora s svojim obstojem oziroma z načinom svoje organiziranosti zadovoljevati interese vseh. Vendar, bodimo pozorni, interesi vseh niso

<sup>19</sup> Tako v socialističnem kot v kapitalističnem politično-ekonomskem sistemu produkcije *morajo* biti interesi delavca skladni z interesi višjega sistema.

nikoli vsi interesi, ampak tisto, kar naj bi jim bilo skupno. Tisto, kar naj bi se medsebojno ujemalo med različnimi organizacijskimi sistemi, niso toliko cilji sistemov samih, kolikor so interesi tistih, ki v njih delujejo. Državna vojska ima povsem drugačen cilj, kot ga ima, na primer, nevladna mirovniška organizacija, vendar pa je lahko interes, da smo s svojim delom oziroma produkcijo udeleženi v katerikoli izmed obeh, enak – želja služiti, da si omogočimo preživetje, želja izpopolnjevati se, želja napredovati, si nabirati nove izkušnje, se izpostaviti novim izzivom, pomagati nekaterim ogroženim skupinam, delovati za človeštvo, za svobodo, za *pravo stvar*.

Sistem torej ni urejen z vidika poenotenja ciljev, ampak z vidika poenotenja interesov in posameznikove vere v njihovo avtonomno konstrukcijo. V tem primeru spet ni možno misliti bipolarnega nasprotja med urejenostjo ali neurejenostjo sistema, saj negacija medsebojnega prevzemanja vrednot še ne vodi nujno v neurejenost, ampak zgolj način njegove urejenosti, ki mu omogoča razprostiranje – totalizacijo, poenotenje pod kapo istega – oziroma vedeti isto in na podlagi tega po istem tudi hrepeneti. Kaj mora subjekt vedeti o sebi, da se bodo lahko njegovi interesi stopili z interesi obstoja širšega sistema? Kako upravljati z matrico polja želeče produkcije telesa brez organov, da bodo skozenj prehajale določene intenzivnosti, določeni interesi, da se bodo na njem pojavili neposredni rezultati usmerjene subjektivizacije? Management, pravi Drucker, »potrebuje neposredne rezultate; konstrukcijo vrednot in njihove reafirmacije; konstruiranje in razvijanje ljudi za jutri.«<sup>20</sup> Sodobni subjekt potrebuje odličnost. In Nietzsche mu nasproti postavlja zrcalo: »Ampak potreba po odličnem je bistveno drugačna od potreb odlične duše same in tako rekoč zgovorno in nevarno znamenje njene odsotnosti.«<sup>21</sup> Smotrnosti določene želje pa ne ustvarja ideologija, saj sama ni nikoli podeljevalka smisla, ampak zgolj učinek tistega, kar je že osmišljeno, produkt razmestitev moči na telesu brez organov. Prav to ji daje šele moč, da postane kot taka. Da ima govor nekoga široko moč vpliva, mora biti pred tem osmišljena pozicija moči, iz katere govori, in šele posledično njegova vsebina. Manager torej ne osmišlja z ideologijo, ampak s tem, ko kanalizira želje subjektov, ki s svojo želečo produkcijo so-ustvarjajo realnost prostora in časa totalizirajočega organizma. »Ta nova organizacijska sposobnost je že ustvarila novo družbeno realnost.«<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Drucker 1985, 55.

<sup>21</sup> Nietzsche 1988, 196.

<sup>22</sup> Drucker 1999, 62.

Pogoj te nove družbene realnost je torej predvsem vednost posameznika o samem sebi. Na podlagi te vednosti se posameznik subjektivizira – upravlja sam s sabo (*self-management*) – in tako razvija v smeri uspešnega zadovoljevanja »avtonomno« skonstruiranih interesov v okvirih ciljev širšega organizma. Ker posameznik dela in deluje glede na vednost o samem sebi, nad njim tako ni potrebno več izvajati prisile, saj že ve, kdo je in kaj si želi doseči. Želja pa je že moč. »Ve, da samo moč producira rezultate. Slabost producira glavobole – in odsotnost slabosti ne producira nič.«<sup>23</sup>

Delavec tako ni več zgolj delovna sila, ampak tisti, ki ve, da prispeva k lastnemu uspehu skozi uspeh organizacije. Tudi individualne razlike med njimi se konstruirajo po tem kriteriju. Če manualni delavec še deluje po principu zmogljivosti oziroma učinkovitosti, kar pomeni, da je zmožen opraviti stvari pravilno, potem sodobna vrsta delavca, imenovana *knowledge worker*, deluje po principu uspešnosti, kar pomeni po principu zmožnosti opraviti *pravo stvar*. »Delati na pravih stvareh, to je tisto, kar naredi *knowledge workerja* uspešnega.«<sup>24</sup> Ta, skozi managersko prizmo novo nastala vrsta delavca ne producira stvari, ampak ideje, informacije in koncepte. Delavec si tako želi nenehno investirati svoje delo v znanja in spretnosti, ki so postale njegov lastni kapital, saj jih je zmožen ploditi v neskončnost.<sup>25</sup> Pri manualnem delu to ni mogoče, saj so telesne fizične zmožnosti seveda omejene.

Da je kapitalizacija znanja sploh možna, je potrebno osvojiti in producirati prav določeno vrsto znanj, takšno, ki ima vrednost na trgu interesov, kjer organizacija deluje. Ta pogoj ni odvisen od namena obstoja organizacije, za katero posameznik deluje, saj je vrsta znanj, ki jih potrebujejo in ustvarjajo pridobitne organizacije, v tolikšni meri odvisna od dobička, kolikor je vrsta znanj, ki jo potrebujejo in ustvarjajo nepridobitne organizacije, odvisna od tistih, ki jo finančno vzdržujejo. Tako se na stratificiranem telesu brez organov, prepredenem z zaklopkami, ki prepustčajo skozi le določeno produkcijo znanj, »avtonomno« subjektivizira posameznik. Da je *knowledge worker* uspešen, mora torej producirati *prave*

<sup>23</sup> Drucker 1985, 98.

<sup>24</sup> Ibid., 3.

<sup>25</sup> Z denarjem, ki si ga je pridobil na podlagi lastnega znanja ali na začetku s pomočjo znanja svojih staršev, si lahko zagotovi dodatno izobraževanje, tako ima možnost zaslužiti še več denarja, ki ga lahko spet spremeni v kapital lastnega znanja, in tako v neskončnost. Zgovorna potrditev teze, da možnosti (v tem primeru pravica, da se izobražuješ) še ne vključujejo posameznikove moči (denarna sredstva za dodatno izobraževanje).

ideje, informacije in koncepte, ki pripomorejo k temu, da organizacija deluje za *pravo* stvar. Totalizirajoči stratum subjektivizacije tako poleg specifičnih znanj potrebuje še vednost, ki takšnemu delovanju ustvarja pomen.

#### OZNAČEVANJE IN INTERPRETACIJA

Manager mora torej poskrbeti, da bo organizacija dosegla *pravo* stvar, hkrati pa mora misliti tudi na to, da bodo imeli vsi soudeleženi pri tem procesu vednost o svojih interesih. Če to želi, mora biti omenjena vednost usklajena med vsemi organizacijskimi sistemi, saj je uspešnost organizacij odvisna od njihove zmožnosti za medsebojno prilagajanje. Kolikor je zadoščeno tem pogojem, ni več pomembno kaj *prava* stvar je, *prava* stvar in *pravo* dejanje nista pravilna sama po sebi – že v samem svojem bistvu, njuna pravilnost je odvisna od splošnosti mehanizmov konstrukcije pomena, ki omogočajo spoznanje, kdaj, kje in kako postane nekaj *prav* in kdaj ne.

V »Svobodnem Svetu«<sup>26</sup> organizacije uporabljajo disciplino, ki pomaga človeku do »njegovega« uspeha skozi uspeh organizacije – disciplino managementa kot disciplino ustvarjanja pomena. Management, pravi Drucker, »ustvarja potrebo in priložnost za novo, širše polje človeške vednosti in za novo širšo disciplino – pomena.«<sup>27</sup>

Ta disciplina pa ni tehnična; v tem primeru ne govorim o znanju, ne govorim o orodju ali sredstvu, ki posamezniku omogoča sredstvo za doseg določenega cilja. Disciplina managementa je vednost, katere končni produkt so vrednote, ki učinkujejo na posameznika in družbo.

Mora biti resnično humanistična: človeška bitja, združena pod skupno vizijo in skupnimi vrednotami, ki delajo za skupni cilj, kljub temu da delujejo individualno. Osredotočiti se mora na informacije, vednost, sodbo, vrednote, razumevanje in pričakovanja, na odločitve, delovanje, izvedbo in rezultat.<sup>28</sup>

Manager je torej tisti, ki se sprašuje: kaj mora posameznik vedeti, da se bo zmožen prilagoditi oziroma postati sestavni del organizacije obsežnejšega sistema? Kaj mora vedeti o smotrnosti prilaganja njegovi sistematizaciji? Kaj mora posameznik vedeti o samemu sebi kot njegovem pripadniku?

<sup>26</sup> Drucker 1999, 40.

<sup>27</sup> Ibid., 62.

<sup>28</sup> Ibid., 91.

Subjekt, ki ve, ve najprej s pomočjo izkušenj. Kateri procesi večajo moč njegovega delovanja in kateri jo manjšajo, s katerimi načini večja moč delovanja drugih in s katerimi jo zmanjšuje? Subjekt, ki ve, pa lahko tudi ve na podlagi ustvarjanja pomena oziroma reprezentacije izkušenj, ki mu jih posredujejo drugi. To posredovanje lahko postane del obširnejše politike izobraževalnega sistema. Drucker trdi, da izobraževalni sistem izraža namen družbe. Produkt izobrazbe naj ne bi bilo znanje, spretnost, zmožnost, vrlina, služba, uspeh, denar ali dobrine, ampak vedno oseba, ki doseže znanje, spretnosti ali vrlino, ki dobi službo ali dohodek ali producira dobrine. Uspešen profesionalc je tisti, ki ve dovolj o celoti, ki ga obdaja, da bo lahko z njo povezal sebe in svoje delo. Šolski sistem zato izobražuje glede na ideal družbe, ki je politični ideal, pravi Drucker, zato postaja prioriteta nacionalne politike. Nacionalna politika je možna samo, če obstajajo ljudje z določeno vednostjo, ki tej politiki ustvarja pomen, in posledično z določeno željo po njenem soustvarjanju.

Še vedno je izobrazba poglavitna družbena sila. 'Politiko ven iz šol' je stara zahteva. Dokler politika pomeni strankarstvo ali patronažo, je to legitimna zahteva. Vendar pa politike kot vere v strukturo družbe, njene vrednote, njen politični proces ne moremo izključiti iz šol; saj je izoblikovana predvsem in s pomočjo izobraževalnega sistema.<sup>29</sup>

Na podlagi omenjene vednosti si posamezniki ustvarjajo kolektivno identiteto, ki rabi kot smerokaz njihovi želji. Merilo sodbe delovanja tako niso njegovi učinki, ki jih posameznik povzroča sebi in drugim, ampak vednost o tem, kdo smo in kakšni smo. Kot pravi Deleuze v *Logiki smisla*:

Lastno oziroma enkratno ime je namreč zagotovljeno s trajnostjo nekega znanja. To znanje je utelešeno v občin imenih, ki designirajo zastanke in postanke, se pravi, v samostalniki in pridevnikih, s katerimi je lastno ime v nekem stalnem razmerju. Vsako lastno ime tako potrebuje Boga in svet v splošnem.<sup>30</sup>

## ORGANIZEM SVETA V SPLOŠNEM

Drucker meni, da se bistvo svobode skriva v odgovorni odločitvi. »Prav to spoštovanje znanja in moči nas bo premaknilo naprej od obrambe pravic modernega človeka k novemu sprejemu odgovornosti kot principu

<sup>29</sup> Ibid., 139.

<sup>30</sup> Deleuze 1998, 15.

svobode.«<sup>31</sup> Svoboden naj bi bil tisti posameznik, ki je odgovoren za svoje delovanje na način, da so njegovi interesi skladni s cilji širšega organizma. »Nova organizacija izraža dinamičen red; izraža konfiguracijo želj, odločitev, odgovornosti, katere celota je mogočnejša kot individualni deli – vendar le, če vsak 'del', vsak profesionalc, prevzame resnično profesionalno odgovornost za celoto.«<sup>32</sup>

Da bi bilo to možno, je potrebno določiti vrednostni pomen celote same, ustvarjanje pomena pa je, kot smo spoznali že v prejšnjem poglavju, naloga managementa. Drucker trdi, da je včasih prevladoval vidik celote kot vsote njenih posameznih delov, zato jo je bilo možno spoznati le, če smo preučevali njene posamezne dele, strukturo, relacije in gibanja. V današnjem času pa naj bi bili priče radikalni spremembi omenjenega vidika.

Danes ima vsaka disciplina za svoj center koncept celote, ki ni rezultat svojih delov, niti ni enak vsoti njenih delov, niti ga ni možno identificirati, spoznati, meriti, predvideti, določiti njegovih učinkov ali pomena z identifikacijo, spoznavanjem, merjenjem, predvidevanjem, premikanjem ali razumevanjem delov.<sup>33</sup>

Začeli naj bi se premikati iz starega mehanicističnega koncepta discipline, determiniranega s statičnimi lastnostmi vzroka stvari, k novi disciplini, ki se ukvarja z univerzalnimi konfiguracijami – univerzalnimi odnosi, razmerji in razporeditvami. Koncept celote mu predstavlja rekvizit za konstrukcijo pomena občin razmestitev in posledično vrednostnega pomena delovanju, ki takšne razmestitve tudi omogoča. »Danes je naša naloga razumeti vzorce fizične, biološke, psihološke in družbene urejenosti, v katerih mišljenje in materija postaneta pomembna, natanko zato ker sta refleksiji večje celote.«<sup>34</sup>

Posledično naj bi bil namen našega delovanja izražen v konfiguracijah; torej ne transcedentalno, ampak materialistično: »Naš namen je nasprotno v konfiguracijah samih; ni metafizičen, ampak fizičen, ni namen univerzuma, ampak namen v univerzumu.«<sup>35</sup> Bilo je nujno, da je Drucker napisal ta stavek, saj bi sicer namen celote pomenil totalitarizem, namen v celoti pa izraža smotrnost njene totalizirajoče ureditve.

<sup>31</sup> Drucker 1999, 268.

<sup>32</sup> Ibid., 107.

<sup>33</sup> Ibid., 4.

<sup>34</sup> Ibid., 14–15.

<sup>35</sup> Ibid., 8.



Po njegovem prepričanju naj bi bil ideal celotne družbe svoboda znotraj dinamične urejenosti. Pravi, da je današnji svet izgubil vero. Edino, v kar je sploh še možno verjeti, so »naša« dejanja – dejanja inovacije. Inovacija v svojem procesu uporablja znanstvene metode, s katerimi organizira neznana dejstva. »Katere neznane in še neodkrite elemente *moramo* predpostaviti, da uredimo to, kar že vemo?«.<sup>36</sup> Z načinom organizacije nevednosti se nadzira tisto, kar je *potrebno* vedeti, izpostaviti oziroma odkriti, oziroma se zameji polje spoznavnega. Ko organizacije vzajemno organizirajo nevednost, hkrati soustvarjajo interpretacijo realnosti in se ji na ta način tudi prilagajajo. S soustvarjanjem realnosti se vzpostavlja nadzor nad načinom subjektivizacije kot velikim stratumom, ki nastaja na telesu brez organov. Nujnosti in naključja, katerim je subjekt podvržen, postanejo predmet popolnega nadzora. Nadzorovana subjektivizacija posameznika, ki se meče v igro naključij, omogoča, da ima kot kocka že vnaprej določeno število ploskev, na katera bo po naključju padel.

Zato Drucker trdi, da ima vrednostni pomen že sprememba sama, s pogojem, da je nadzorovana in posledično smiselna. »Inovacija vidi spremembo kot nadzorovano, usmerjeno in smiselno človeško aktivnost.«<sup>37</sup> Razstavi, da se bo lahko potem samo ponovno sestavilo na pravi, usmerjeni način, je moto managementa. Prav zato pa inovacija nikoli ne nado-mešča, ampak zgolj dodaja. »Za razliko od revolucije njen cilj ni spodkopavanje vrednot, verovanj in institucij; njen cilj je v uporabi tradicionalnih vrednot, verovanj in navad za nove dosežke ali pa za doseg starih ciljev na nov, boljši način, ki bo spremenil navade in verovanja.«<sup>38</sup> Včasih je bil cilj vednosti sistematično iskanje novih dejstev, danes pa je njen cilj nova vizija, novi vzorci in nova drža, pravi Drucker: »[...] njen cilj ni vednost v sebi, ampak uspešna sprememba.«<sup>39</sup> Inovacije so sicer podvržene naključnim spremembam, vendar pa na možnosti njihovih naključij vpliva upravljanje s telesom brez organov oziroma kanalizacija njegovega polja želeče produkcije. Sprememba se nadzoruje tako, da se upravlja s tistim, kar se je zmožno spreminjati, da se bo imelo moč rekonstruirati na določen, uspešen, *pravi* način.

Tako nepredvidljivost in hazardnost politične ekonomije želje še vedno ohranja v sebi določeno nadzorovano nujnost, ki omogoča totalizacijo stratifikacij in formacij, nastajajočih na telesu brez organov:

<sup>36</sup> Ibid., 29.

<sup>37</sup> Ibid., 21.

<sup>38</sup> Ibid., 45.

<sup>39</sup> Ibid., 24.

Krog se odpira, vendar ne na strani, kjer nanj pritiskajo stare sile kaotičnosti, ampak na drugem področju, na tistem, ki ga kreira krog sam. Kot bi se krog nameraval sam odpreti v prihodnost, kot funkcija delovnih sil, ki jim daje zatočišče. Ta trenutek je na vrsti, da se združi s silami prihodnosti, kozmičnimi silami. Nekdo zaluča naprej, hazardizira z improvizacijo. Ampak napredovati v tem primeru pomeni združiti se s Svetom, stopiti se z njim.<sup>40</sup>

Kljub temu da Drucker zagovarja totalizacijo enega načina razmestitev oziroma organiziranosti, pa je po drugi strani odločen nasprotnik totalitarizma, ki ga povezuje z nesvobodo. Označi ga celo za največje zlo, ki ga je proizvedlo človeštvo. Družba, v kateri je pisal in deloval, naj bi bila njegovo popolno nasprotje – družba svobodnih odgovornih posameznikov. Organizem sveta v splošnem tako dobrotniško in odrešeniško razširja svoje rakaste celice po vsem svetu, da bi ga lahko odrešil trpečih muk ne-svobode, ne-civiliziranosti, ne-napredka in ne-uspeha in s tem ustvaril »Svoboden Svet«. Svoboden svet »mazohističnih konjarjev«, katerim smrt prevladujočih odnosov moči pomeni smrt celotnega človeštva. Trepetajoči od strahu si želijo, da se jim vezi imperatorjev zarežejo še globlje v kožo, saj vejo, da bi svet brez *določenega* načina organiziranosti zapadel v kaos. V združenju pod občo vizijo smrt totalizirajočega organizma izgublja še zadnji pomen odpiranja k novim organiziranim povezavam. In za konec bi se lahko vprašali: kaj nas je pripeljalo do tega, da smo se zmožni misliti kot ljudje: prilagajanje *določenemu* načinu naše organiziranosti ali pa človeška zmožnost prilaganja sama? Prilagajanja čemurkoli.

#### LITERATURA

- Agamben, Giorgio. 2007. »Kaj je dispozitiv?«. *Problemi*, št. 8/9, str. 15–28.
- Deleuze, Gilles. 1998. *Logika smisla*. Ljubljana: Krtina.
- Deleuze, Gilles in Guattari, Félix. 2003. *A thousand plateaus: capitalism and schizophrenia*. London in New York: Continuum.
- Drucker, Peter. 1985. *The effective executive*. New York (etc.): Harper & Row.
- . 1999. *Landmarks of tomorrow. A report on the new post-modern world*. New Brunswick in London: Transaction Publishers.
- Foucault, Michel. 1991. *Vednost – oblast – subjekt*. Ljubljana: Krt.

<sup>40</sup> Deleuze in Guattari 2003, 311.

- Loeckenhoff, Hellmut. 2007. »Controlling: a tool for corporate social responsibility – a systemic approach«. 2. mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2007 z naslovom Vloga managerjev pri razvoju družbene odgovornosti v pridobitnih in nepridobitnih dejavnostih, Maribor, 7. in 8. junij 2007.
- Mrak, Boris. 2001. »Management nepridobitnih – nevladnih organizacij na začetku tretjega tisočletja in njihove vloge v Evropski uniji in v partnerskih državah«. V: *Management v evropskem okolju : zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru, Bernardin, 10. - 11. november 2000*. Koper: Visoka šola za management, str. 191–197.
- Mulej Matjaž in Damijan Prosenjak. 2007. »Družba in gospodarstvo z etiko družbene odgovornosti – možna peta faza družbeno-gospodarskega razvoja?«. 2. mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2007 z naslovom Vloga managerjev pri razvoju družbene odgovornosti v pridobitnih in nepridobitnih dejavnostih, Maribor, 7. in 8. junij 2007.
- Nietzsche, Friedrich. 1988. *Onstran dobrega in zlega. H genealogiji morale*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Tavčar, Mitja. 2000. *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.



SLOVARČEK DRUCKERJEVIH  
IZSTOPAJOČIH OZNAK

<i>aim</i>	namen
<i>associates</i>	družabniki, družbeniki
<i>business</i>	podjetništvo, posel
<i>company</i>	družba, podjetje
<i>developers of people</i>	razvijalci ljudi
<i>effectiveness</i>	uspešnost
<i>efficiency</i>	učinkovitost
<i>enterprise</i>	podjetje
<i>executive</i>	vršni management
<i>function</i>	vloga
<i>functioning</i>	delovanje, opravljanje
<i>followers</i>	sledilci, privrženci, častilci
<i>goal</i>	cilj
<i>intuition</i>	uvid
<i>job</i>	služba
<i>leader</i>	vodja
<i>leadership</i>	vodstvo, vodenje
<i>know-how</i>	znanje izvedenca (strokovnjaka), strokovnost
<i>knowledge</i>	vednost, znanje
<i>knowledge worker</i>	delavec znanja, umski delavec
<i>manage (to)</i>	upravljati, voditi, obvladovati
<i>managed solution</i>	vodene rešitve
<i>mission</i>	poslanstvo
<i>objective</i>	tarča
<i>performance</i>	udejanjenje, izvedba
<i>performability</i>	izvedbenost, storilnost

<i>politics</i>	politika
<i>policy</i>	politike
<i>production plant community</i>	proizvodni obrat, skupnost proizvodnega obrata
<i>purpose</i>	smoter
<i>right thing</i>	prava stvar
<i>salvation</i>	(od)rešitev
<i>self-government</i>	samovladje
<i>self-management</i>	upravljanje s sabo, tehnike sebstva
<i>skill</i>	veščina
<i>skilled worker</i>	kvalificiran, usposobljen, izučen delavec
<i>society</i>	družba, podjetje
<i>source</i>	vir
<i>vision</i>	razodetje, vizija, navdihujoči uvid
<i>work (to)</i>	delati
<i>work (Work)</i>	delo (Delo)
<i>working</i>	delanje, izdelovanje
<i>working the human being</i>	(iz)delovanje ljudi, (po)ustvarjanje ljudi

## CITIRANI ODLOMKI IZ DRUCKERJEVIH BESEDIL V JEZIKU IZVIRNIKA

*Citati si sledijo glede na posamične prispevke v knjigi in glede na številko opombe, na katero se nanašajo.*

### DRUCKERJEVA KONSTRUKCIJA »SVOBODNE DRUŽBE«

- 2 This concept of Economic Man found its first literary expression in the *homo oeconomicus* of Adam Smith and his school.
- 3 After its [Spiritual Man] breakdown freedom and equality became projected into the social sphere: man became first Political and then Economic Man.
- 4 This can only mean that the teachings of economic science have ceased to correspond to social reality.
- 5 Capitalism has been proved a false god because it leads inevitably to a class war among rigidly defined classes.
- 6 Socialism has been proved false because it has been demonstrated that it cannot abolish these classes.
- 7 Fascist totalitarianism has no positive ideology, but confines itself to refuting, fighting, and denying all traditional ideas and ideologies.
- 10 Fascism not only refutes all old ideas but denies, for the first in European history, the foundation on which all former political and social systems had been built: the justification of the social and political system and of the authority constituted under it as the only means to further the true well-being of the individual subject.
- 11 Fascism and Nazism are social revolutions but not socialist; they maintain the industrial system but they are not capitalist.
- 12 Instead of abolishing profits in the first place, the government lets them circulate once more through the economic system, only to regain them in the form of taxes and compulsory loans.
- 14 The Nazi creed of the purpose of the life of the individual is that it be 'totally' integrated with the life of the national or racial group.
- 16 The corporation has replaced the manor and the market as the basic institution in and through which the material reality is organized socially.
- 17 [...] they all thought exclusively in terms of a mercantile society. Their main economic problem was the relationship between the agrarian producer and commercial distributor.
- 18 Free trade in the complementary exchange of goods on the basis of a division of labour ordained by God and unchangeable by human hands.

- 20 Production in the industrial system is *competitive* and not complementary. It is changing and not fixed. [...] In the industrial system there is no technological limit to production.
- 22 [...] the modern big business corporation it is not the question of efficiency that matters, but that of political structure and power. For the merchantile society knows no social and political problems outside the market.
- 23 [T]he stockholder has no decision or responsibility. And in both he wants none.
- 24 It neither is managerial power actually derived from, or traceable to, stock ownership; that is, to individual property rights. The decisive political authority in the industrial system, the modern corporate management [...] is not the executive agent of the atoms of individual property joined together socially in the corporation. It is not power delegated by property. Management power has become original power.
- 25 In every social system that bases itself on the European tradition, the justification of power must be the central problem.
- 26 Legitimate power can be defined as rulership which finds its justification in the basic ethos of the society.
- 27 Legitimacy is a purely functional concept. There is no absolute legitimacy. Power can be legitimate only in relation to a basic social belief. [...] Legitimate power is socially functioning power; but why it functions and to what purpose is a question entirely outside and before legitimacy.
- 28 [...] a society cannot function unless it gives the individual member social status and function, and unless its socially decisive power is legitimate power.
- 29 In itself functional efficiency is nothing unless we know the answer to the question: efficiency to what purpose and at what price?
- 30 [A] society like ours, which sees social status and function predominantly in status and function in the economic process, could not integrate the functionless industrial worker.
- 31 For unemployment is not only an economic catastrophe. It is a social disfranchisement. The unemployed has lost his livelihood as well as his status and function in society. He is an outcast – for a man has no function and no status, for whom society has no use and nothing to do, has been cast out.
- 33 If the individual is not given social status and function, there can be no society but only a mass of social atoms flying through space without aim or purpose.
- 34 They [masses] can only be organized by force, in slavery and in negation.
- 35 Any society which cannot prevent the development of masses is doomed.  
The danger of the masses lies precisely in this inability to participate, in their apathy, cynical indifference, and complete despair.[...] As social outcasts the masses have nothing to lose – not even their chains. Without beliefs, they can swallow anything provided it is not a social order.
- 36 Uniformity, absence of any personal relationship to the work, specialization on one unskilled manipulation, subdivision of the work into particles without comprehensible cohesion, became the new way to maximum productivity and efficiency.
- 37 When we call the new system ‘automatic’ or ‘mechanized’, we do not mean that the machines have become automatic or mechanical. What has become automatic and mechanical is the worker.
- 39 From the point of view of the system the individual worker functions only, makes sense only, is rational only when he ceases to be a member of society. From the point of view



- of the individual worker the society of the mass production age does not and cannot make sense at all.
- 40 Very few institutions in history have been as successful as the corporation.
- 41 [T]here has never been a more efficient, more honest, a more capable and conscientious group of rulers than the professional management of the great American corporations today.
- 42 Politically and socially, however, we have no industrial civilization, no industrial community life, no industrial order or organization.
- 44 This war is being fought for the structure of industrial society – its basic principles, its purposes, and its institutions. [...] Any peace following this war must be an industrial peace – a peace in which industry is not just on the periphery of the peacetime social organization but its center.
- 46 We must know that we fight against an attempt to develop a functioning industrial society on the basis of slavery and conquest. Otherwise we would have no basis for our own attempt to develop not only a functioning but a free and peaceful industrial society. [...] they [totalitarians] are trying to make society function by abandoning freedom. To overcome totalitarianism we must re-create a functioning society, and one that functions at least as well as the totalitarian pseudo society.
- 49 Had Nazism been able to find any other basis for slavery than war and conquest, its totalitarian revolution might have swept Europe without encountering any resistance at all.
- 50 The arbracadarba of fascism is the substitution of organization for creed and order; though it cannot succeed and cannot last, the formal democracy of capitalism and of socialism cannot prevent its spread. But the glorification of organization as an end in itself shows that eventually there will be a new order based upon a reformulation of the old fundamental values of European tradition: freedom and equality.
- 51 It is the very essence of Europe that it conceives man as free and equal.
- 52 With Christianity, freedom and equality became the two basic concepts of Europe; they are themselves Europe.
- 53 The only basis of freedom is the Christian concept of man's nature: imperfect, weak, a sinner and destined to dust; yet made in God's image and responsible for his actions. Only if man is conceived as basically and immutably imperfect and impermanent, is freedom philosophically both natural and necessary.
- 54 Freedom, as we understand it, is inconceivable outside and before the Christian era.
- 55 Freedom is not fun. [...] It is responsible choice. Freedom is not so much a right as a duty. Real freedom is not freedom from something; [...] Freedom is not only possible, it is inevitable on the basis of the belief that every single human being has to choose between good and evil.
- 56 By denying the possibility of evil [...] denies responsibility without which there can be no meaningful choice, that is, no freedom.
- 57 [M]an can err only through lack of information, but he can never sin.
- 58 Freedom lies only in the perfect realization of the *volonté générale*.
- 59 [H]e cannot respect any opposition, for it can only be opposition to absolute truth.
- 60 If truly religious, an absolute principle is superrational – a true metaphysical principle which gives a valid basis of rational logic.
- 61 It [Marxism] prepared the great masses for totalitarianism. It made them ready to accept the logic of man-made, absolutist, apocalyptic visions. For this alone Marxism deserves to be called the father of Hitlerism.

- 63 When the Enlightenment was threatened with collapse, Rousseau replaced its rationally attainable perfection with the irrational and even mystic 'general will'. When the post-Napoleonic rationalist liberalism of the utilitarians, and orthodox economists had collapsed in the abortive revolutions of 1848, Marx replaced their rationalist absolutes with the irrational perfection of the proletariat and the inevitability of the class less society. And when the rationalist psycho-biological determinism of modern science, of Darwin, Freud and the Behaviorists collapsed under the impact of World War and depression, Hitler proclaimed the principles of the biologists and psychologists in the irrationalism of race and propaganda.
- 65 None of the revolutionaries had to add anything to the fundamental beliefs of the rationalism of their days. All they had to do was to change the absolute truth and reason from a rationalist into an irrationalist pseudoreligious principle.
- 68 [T]he American revolution was the decisive historical event of the nineteenth century. It was the fountainhead and origin of the free merchantile society of the nineteenth century.
- 69 The fundamental difference between the free and constructive Anglo-American liberalism of the nineteenth century, and the absolutist and destructive liberalism of the Enlightenment and of our Liberals today, is that the first is based on religion and Christianity, while the second is rationalist.
- 72 Freedom is possible only if it is firmly believed that there is no such thing as a 'best government' - not even a 'better government'.
- 74 Total planning is actually total improvisation.
- 77 If the free industrial society is to be developed in a free nonrevolutionary, nontotalitarian way, there is only one country that can do it today: the United States.
- 81 This does not mean that a defeat of Hitlerism will inevitably bring about a free society. On the contrary, it is certain that this defeat by itself will not even create a functioning industrial society, let alone one which is also free. After a war as a destructive and as uprooting as this, the people will above all demand a functioning society. They will be even more ready than they were before the war, to sacrifice freedom, if this should appear to be the necessary price for a comprehensible, meaningful and functioning order. The greatest danger today is that we shall defeat Hitler's totalitarianism of war only in order to replace it by one of peace and security. All the schemes for the postwar order which place the security of permanent peace above all other goals - such as, for instance, that of a world superstate - come dangerously close to abandoning freedom and to a totalitarianism which would be all the more threatening as it would be much harder to attack, morally and physically, than Hitler's.
- 82 [I]f the American century means nothing except the material predominance of the United States, it will be a wasted century. Some people today think that it is destiny of the United States to out-Nazi the Nazi in world conquest and to substitute the Yankee as the master race for Hitler's Nordics; some even call that 'fighting for democracy'. But this way would not lead to America's strength and greatness but only to her downfall.
- 83 To make a government free the active responsible participation of the citizens in the government is needed. No government can be free in which the citizens do not assume voluntarily the burden of self-government.
- 84 The exercise of power must be based on an existing and accepted basic principle in order to be legitimate. If there is no such principle, the power becomes despotic and politically unbearable.
- 85 If the socially constitutive sphere of a society is organized on the basis of the responsible decision of the individual, we have a free society.

- 86 It must be capable of integrating the individuals in a social purpose.
- 87 According to the Nazi creed the party organizations and the army are the only socially significant and constitutive institutions.
- 88 The political sphere is never in itself the socially constitutive sphere – except, perhaps, in a society engaged in total war. [...] The political sphere deals with power. And power is only a tool and in itself ethically neutral. It is not a social purpose and not an ethical principle.
- 89 They [the means] answer the question: how can we reach a given aim? But the basic decisions are decisions about aims.
- 91 In the political field the trend has been away from the active, responsible participation of the citizen in self-government and toward centralized, uncontrollable bureaucracy. And above all, the absence of a legitimate autonomous rule in society has forced this central bureaucracy of the political sphere to assume the power in the social sphere as well. No other trend of our times seems as ‘inevitable’ as that toward the absolute rule of a paternalistic, bureaucratic state.
- 92 And above all, we shall have to prevent centralized bureaucratic despotism by building a genuine local self-government in the industrial sphere.
- 93 The party is in the state but not of the state. It has no counterpart in any modern European institution. The only parallels in Europe would be the estates of the late Middle Ages – like the American party anticentralist, regional and nonideological, autonomous corporations.
- 95 Above all, however, American freedom has been resting on American invisible self-government.
- 96 [T]hey [associations] discharge quasi-governmental functions; nor is the individual member aware of the fact that he takes part in the spontaneous community government. Yet these associations, which are unique to the United States, do govern.
- 97 These spontaneous and voluntary associations are perhaps the strongest antitotalitarian force extant in the present world.
- 100 [W]e do not know what purpose this industrial society will be striving to fulfill, or on what ethical principle it is going to be based. All we know today about the future are the formal requirements of a free and functioning society, the conditions without which it cannot be free.
- 101 It [2nd World War] offers precisely what our society has been lacking: a social function and status for the individual, and a common social purpose for society.
- 102 To conclude from their [totalitarian] experience that free nations also have to become completely centralized for total war ignores the basic difference between the totalitarians and the free people: that they are slaves and we are free.
- 103 In total war in which everybody is a soldier, everybody has a function; everybody’s individual life and work is integrated with the life and work of society – even if the work is only street cleaning or bandage rolling.
- 104 The plant must be made into a functioning self-governing social community. It must be made capable of serving industrial society in the same manner in which the village served the rural society and the market the merchantile society.
- 105 We have to make industry socially meaningful. We have to build it into the autonomous sphere in which society governs itself in order to fulfill itself.

## DRUCKER KOT TEORETIK »INDUSTRIJSKE DRUŽBE«

- 1 *The New Society* was the third and last of my books analyzing and diagnosing the industrial society that emerged out of World War II. It followed *The Future of Industrial Man* (1942) and *The Concept of the Corporation* (1946) [...] The first of these attempted to develop a social theory of society in general and of the industrial society in particular. The second analyzed and presented a major industrial enterprise – the world’s largest and (then) most successful manufacturing company, General Motors in the United States. It did so from the inside, as the result of an eighteen-month investigation during which GM opened itself to my inspection. This, the third book, then distilled the conclusions of its two predecessors into a systematic, organized analysis, both theoretical and practical, of industrial society, its constituent elements, its major institutions, its social characteristics, its problems, and its future. Nothing like this had been before; and, indeed, nothing like this has been attempted since. For *The New Society* not only presented analyses of the major institutions – large business enterprise, government, the labor union – it also attempted to place the individual within this social context; and it equally tried to relate the sociology of an industrial society to the political principles of a free society.
- 3 The questions we shall deal with in this book are the traditional questions of politics and political analysis. What is new in this book is their application to the large corporation. [...] But neither the student of economic policy nor that of business management analyzes the corporation politically, that is as a social institution organizing human efforts to a common end.
- 4 It must master the material world, make it meaningful and comprehensible for the individual; and it must establish legitimate social and political power.
- 6 To define what society is, is just as impossible as to define life. We are so close to it that the basic simple characteristics disappear behind a bewildering and complex mass of details. We are so much a part of it that we cannot possibly see the whole. And finally, there is no sharp line, no point where nonlife turns definitely into life, nonsociety definitely into society. But, although we do not know what life is, all of us know when a living body ceases to be a living body and becomes a corpse. [...]the impossibility of a normative definition of society does not prevent us from understanding society functionally.
- 7 No society can function as a society unless it gives the individual member social status and function, and unless the decisive social power is legitimate power.
- 8 Indeed, legitimate power can be defined as rulership which finds its justification in the basic ethos of the society.
- 9 ‘Corporation’, [...] is understandable only in United States.  
... ‘Industrial Enterprise’ [...] is the best term we have so far and it will therefore have to do despite its shortcomings.
- 10 ...decisive and representative power...
- 11 What we look for in analyzing American society today is therefore the institution which sets the standard for the way of life and the mode for living of our citizens; which leads, molds, and directs; which determines our perspective on our own society; around which crystallize our social problems and to which we look for their solution. What is essential in a society is, in other words, not the static mass but the dynamic element; not the multitude of facts but the symbol through which the facts are organized in a social pattern; not, in other words, the average but the representative. And this, in our society today, is the large corporation.
- 12 It actually represents the new organizing principle of an industrial society in the purest and clearest form. [...]the enterprise only brings out, makes visible and realizes

- the crystalline structure which, though hidden and imperfectly realized, is the organizing principle of our entire society. To use another metaphor, the enterprise is the mirror in which we look when we want to see ourselves.
- 13 It does not derive its power and function from the motives, purposes or rights of its owners, whoever they may be. It does not derive its structure, aims and purposes from the political or legal organization of society. It has a 'nature' of its own and follows the laws of its own being.
- 14 But society too must be organized so that the enterprise can function. [...] But if the basic requirements of the enterprise have to be denied for the sake of the common welfare, society will become split against itself.
- 15 It is an organ of society rather than one of the state.
- 17 The demands of economic performance which society makes on the enterprise are identical with the demand of the enterprise's self-interest: the avoidance of loss – that is, operation at a surplus of current cost adequate to cover the risks of the future. There is no conflict between the social purpose and the survival interest of the enterprise. Both are in harmony; both stand under the same rationale; both are measured at one and the same time by the same yardstick.
- 18 ... the representative, the decisive, industrial unit anywhere is the large, mass-production plant, managed by professionals without a stake in ownership, employing thousands of people, and altogether organized on entirely different technological, social and economic principles.
- 19 ... the mass production principle is not even confined to manufacturing, but is a *general principle for organizing people to work together*.  
 ... any organization for human work.  
 The mass-production principle is not a mechanical principle. ... It is a *social* principle – a principle of *human* organization.
- 20 ... the divorce of the worker from the product and the means of production ...
- 21 ... no longer produces, [...]; he works.  
 It is the organization rather than the individual which is productive in industrial system.
- 22 The industrial enterprise by necessity represents a large concentration of power, of capital investment and of people. [...]  
 The bigness of the enterprise and union creates problems of social control which never existed before. [...] The problem is now one of entrance into an industry for the individual or for the small and young business, rather than of high prices and low production.
- 23 The enterprise must have a management whose responsibility is to the enterprise rather than to any one group: owners, workers or consumers. [...] The organization of management, its proper functioning, the selection, development and training of properly qualified executives, and the code and ethos of management have become major problems, in which society has as much of an interest as the business enterprise itself.
- 24 ...a real community, [...] which appears to the member of the enterprise as the representative and decisive one for the fulfillment of his social aspirations and beliefs.
- 25 For the proper functioning of the industrial enterprise, its members, down to the last sweeper and wheelbarrow-pusher, must have 'managerial attitude' toward their own work and toward the enterprise, they must look upon it as their own and upon themselves as 'citizens' rather than as 'subjects'.

- 27 In fact, as we shall see, a major chance to increase efficiency, and to eliminate real obstacles to worker satisfaction, lies in modifying scientific management methods wherever they hamper the development of the 'managerial attitude'.
- 28 ... this attitude, which centers the whole in one's own work is the attitude of the 'ruler' rather than that of the 'subject' - it is a 'managerial attitude'.
- 29 ... a new shift from unskilled to skilled labor...
- Unskilled worker is actually an engineering imperfection, as unskilled work, at least in theory, can always be done better, faster and cheaper by machines. But the more machines replace the unskilled man, the more men are needed to design these machines.
- The new skills are not manual [...], they are basically intellectual skills.
- By now we know that there are three groups in industrial society: the 'workers',...; the 'managers', and, thirdly, the large and growing group of employed professionals who work with their knowledge rather than with their hands - the engineers and accountants, scientists and salesmen, market researchers and production schedulers.
- 30 No social order of the plant community can function and survive unless its requirements agree with the enterprise's demands on its human resources. Indeed, the social order of the plant community has to contribute to the most efficient utilization of the enterprise's human resources - and vice versa.
- 31 The demands of the enterprise on the plant community and the demands of society and of individual are in harmony. The enterprise must demand that the individual assume a 'managerial attitude' toward his job, his work and his product; but that amounts to the same thing as society's demand for the individual's responsible participation as a citizen.
- The problem of the enterprise as a social institution is radically different from its problems as an economic or as a political institution. *In the social area there is no conflict.* On the contrary, the objective needs and purposes of the enterprise, member and society are in harmony.
- 32 This 'whole' does not exist in the individual operations themselves. It is a highly abstract thing.
- 34 ... make him a party to the laying out and planning of the job he himself is doing.  
the worker would not and could not actually plan more than the details of his job.  
might become capable of seeing his own job from the managements angle of vision.
- 39 From the overall point of view, the [corporations'] ability to produce leaders is more important than its ability to produce efficiently and cheaply.
- 40 [...W]hat determines the structure of a society is not the majority but the leaders.

## DRUCKERJEVA (RAZUMNIŠKA) ZGODOVINA

- 6 But the dynamic character of our history, which is all our strength, is also our weakness; for it makes the periods of transition like this one inevitable.
- 7 To strive always after the unattainable freedom and the unattainable equality has been the driving force of Occidental history. Whether in the process we have progressed from the lower to a higher sphere, or whether we have been continually declining, the dynamic and the messianic basis has given us a continuous development, whereas all other civilizations have been stationary. It has also given us the inner ideological power to master the world.

- 11 Fascism is the result of the collapse of Europe's spiritual and social order. The last, decisive step leading to this collapse was the disintegration of the belief in Marxist socialism, which has been proved unable to overcome capitalism and to establish a new order.
- 13 Through the collapse of Economic Man the individual is deprived of his social order, and his world of its rational existence. He can no longer explain or understand his existence as rationally correlated and co-ordinate the world and the social reality to his existence. The function of the individual in society has become entirely irrational and senseless.
- 18 [...] the attempt to comprise the universe in a mechanically rational order, in which life and death could be understood in terms of a calculable, logical sequence, has resulted in the *return of the demons* as the real masters of [...] destiny.
- 22 The Western democracies have to realize that totalitarian fascism cannot be overcome by socialism, by capitalist democracy, or by combination of both. It can only be overcome by a new non-economic concept of a free and equal society.
- 24 Totalitarianism would eventually overcome itself, and a new order based upon freedom and equality would eventually emerge from the period of totalitarian darkness.
- 25 In his self-imposed resignation from society the individual, freed from the limitations of the concept of Economic Man, will produce a new, non-economic, social substance which he will endow with freedom.
- 26 The only real resistance to the totalitarian onslaught would be to release new basic forces in our own society. There is no way to produce at will such new forces; for there is no short cut to new order.
- 29 The complete collapse of the belief in the attainability of freedom and equality through Marxist socialism has forced Russia to travel the same road towards totalitarian, purely negative, non-economic society of unfreedom and inequality which Germany has been following. Not that communism and fascism are essentially the same. Fascism is the stage reached after communism has been proved an illusion.
- 30 [...] Russia is fundamentally similar to Germany.
- 33 From being the gospel of the future order, which promises to overcome the inequities of capitalism by revolution, it has degenerated into a mere opposition within capitalism. As such it is highly effective. But a movement which exhausts itself in opposition derives its validity and appeal from the system which it opposes.
- 34 The trade union is beneficial and desirable today because it counterbalances some of the more obvious ills of our social body. It is an anti-organization, an anti-body against social toxins. But it is not a constructive institution [...] Unionism is basically a corrective and, as such, extremely valuable. It is a brace needed by a social body suffering from curvature of the spine. It cannot create a healthy body or do anything but damage if used on one.
- 41 At heart, the average American is populist; and the essence of Populism today consists of a refusal to admit as valid the reality of the industrial system.

**DRUCKERJEV PSEVDO-HISTORIZEM  
PRI UTEMELJEVANJU POST-KAPITALISTIČNE  
DRUŽBE ZNANJA**

- 3 We live in society of organizations.
- 4 The new society – and it is already here – is a post-capitalist society.

- 5 The new demand is for business to (...) produce the good society. / This is a time to make the future. / This is a time for action. / But we cannot wait until the philosophers explain theoretically what has happened. Politicians, law courts, businessman, executives of the new organizations have to act. / ... a call to action here and now.
- 18 ... one of the most important books in history.
- 19 They converted experience into knowledge, apprenticeship into textbook, secrecy into methodology, doing into applied knowledge. These are the essentials of what we have come to call the »Industrial Revolution« (...). It was this change in the meaning of knowledge which then made modern Capitalism inevitable and dominant.
- 20 It has now been largely discredited; there just is not enough evidence for it.
- 21 There is only a little more evidence to support Karl Marx s earlier thesis that the steam engine, the new prime mover, required such enormous capital investment that craftsmen could no longer finance their »means of production« and had to cede control to the capitalist. / Above all, the speed of technical change created demand for capital way beyond anything the craftsman could possibly supply.
- 25 There was resistance, of course, both to technology and to capitalism. There were riots - in England, for instance, or in German Silesia. But these were local, lasted a few weeks or at most a few months, and did not even slow down the speed and spread of Capitalism.
- 26 ... material improvement / immiseration ...
- 27 ... tyrannical, and starving rural society. They still experienced a much better »quality of life«.
- 28 England s green and pleasant land ... one vast rural slum.
- 29 We should have known this all along, by the way. In the factory town, infant mortality immediately went down and life expectancies immediately went up, thus triggering the enormous population growth of industrializing Europe.
- 53 ... has suffered because history has proven him right and the intellectuals wrong.
- 54 ... one of the most vicious campaigns of character assassination in American history.
- 55 ... knowledge in its new meaning came to be applied to work.
- 58 Taylor s motivation was not efficiency. It was not the creation of profits for the owners. (...) His main motivation was the creation of a society in which owners and workers, capitalists and proletarians, could share a common interest in productivity and could build a harmonious relationship on the application of knowledge to work.
- 71 ... we spoke of an educated person.
- 79 These developments, whether desirable or not, are responses to an irreversible change: *knowledge is now being applied to knowledge*. This is the third and perhaps the ultimate step in the transformation of knowledge. (...) This third change in the dynamics of knowledge can be called the »Management revolution.
- 80 ... responsibility for the application and performance of knowledge.
- 85 Management has been around for a very long time. (...) In fact, while management was invented thousands of years ago, it was not discovered until after World War II.
- 88 With this powerful expansion of management came a growing understanding of what management really means.
- 95 The shift to the knowledge society therefore puts the person in the center.
- 98 So far, there are no signs of an Adam Smith or David Ricardo of knowledge.



99 Knowledges by themselves are sterile. They become productive only if welded together into a single, unified knowledge. To make this possible is the task of organization, the reason for its existence, its function.

101 ... in knowledge work (...) productivity requires the elimination of whatever activities that do not contribute to performance.

## KONSTRUKCIJA IN FUNKCIJA ZNANJA (KNOWLEDGE) V DRUCKERJEVI »TEORIJI« MANAGEMENTA

2 ... knowledge management.

4 ... educated society.

8 ... the post-capitalist world and *its* knowledge society.

10 ... the new meaning of knowledge.

14 ... there just is not enough evidence for it.

15 ... in Europe around the year 1700, or shortly thereafter.

17 ... the purpose of knowledge is to make the holder effective in enabling him to know what to say and how to say it.

18 ... logic, grammar and rhetoric ... liberal education.

20 ... total agreement ... knowledge does not mean.

21 ... did not mean *ability to do*. It did not mean *utility*. Utility was not knowledge; it was *skill* – the Greek word is *techné*.

22 ... could not be explained in words, whether spoken or written; it could only be demonstrated.

24 ... industrial revolution.

25 Than, beginning after 1700 [...] technology was invented. The very word is a manifesto in that it combines “*techné*”, that is, the mystery of craft skill, with ‘logy’, organized, systematic, purposeful knowledge.

26 ... one of the most important books in history.

27 ... written by ‘formation specialists’: people trained as analysts, as mathematicians, as logicians.

28 ... the underlying thesis of the Encyclopedia was that effective results in the material universe - in tools, processes, and product – are produced by systematic analysis, and by the systematic, purposeful application of knowledge.

29 ... could not be explained in words, whether spoken or written; it could only be demonstrated.

31 ... converted experience into knowledge, apprenticeship into textbook, secrecy into methodology, doing into applied knowledge. These are the essentials of what we have come to call the ‘industrial revolution’ – the transformation of society and civilization worldwide. It was this change in the meaning of knowledge which then made modern Capitalism inevitable and dominant.

32 The central point was that production almost overnight moved from being craft-based to being technology-based. As a result, the capitalist moved almost overnight into the center of economy and society. Before, he had always been ‘supporting cast’.

33 ... immiseration.

- 34 When knowledge changed its meaning two hundred fifty years ago, it began to be applied to tools, processes, and products. This is still what 'technology' means to most people.
- 35 ... first applied knowledge to the study of work, the analysis of work, and the engineering of work. [...] His main motivation was the creation of a society in which owners and workers, capitalists and proletarians could share a common interest in productivity and could build a harmonious relationship on the application of knowledge to work.
- 37 Taylor held that authority in the plant must not be based on ownership. It could be based only on superior knowledge.
- 38 The application of knowledge to work explosively increased productivity.
- 39 The term itself was unknown in Taylor's time. In fact, it was still unknown until WW II, when it first began to be used in the US. As late as 1950, the most authoritative English dictionary, the Concise Oxford, still did not list the word "productivity in its present meaning.
- 40 Marx's 'proletarian' became a 'bourgeois'.
- 41 Darwin, Marx, Freud form the trinity (are) often cited as the 'makers of the modern world'. Marx would be taken out and replaced by Taylor if there were any justice in the world.
- 43 Productivity Revolution has become a victim of its own success.
- 44 ... from now on, what matters is the productivity of non-manual workers. And that requires applying knowledge to knowledge.
- 45 ... action-focused (and) not learning-focused.
- 46 ... *an irreversible change: knowledge is now being applied to knowledge*. This is the third and perhaps the ultimate step in the transformation of knowledge. Supplying knowledge to find out how existing knowledge can be best applied to produce results is, in effect, what we mean by management. But knowledge is now also being applied systematically and purposefully to define what *new* knowledge is needed, whether it is feasible, and what has to be done to make knowledge effective. It is being applied, in other words, to systematic innovation.
- 47 ... we now see knowledge as the essential resource.
- 48 ... "a resource" but "*the* resource". This fact changes – fundamentally – the structure of society. It creates new social and economic dynamics. It creates new politics.
- 49 ... fundamental change in the meaning of knowledge. We have moved from knowledge in the singular to knowledges in the plural.
- 50 ... educated person.
- 51 Educated people were generalists. They knew enough to talk or write about a good many things, enough to understand a good many things.
- 52 ... where you need somebody who knows how to do things.
- 53 ... educated people are not considered 'educated' at all. They are looked down on as dilettantes.
- 54 The knowledge we now consider knowledge proves itself in action. What we now mean by knowledge, is information effective in action, information focused on results. These results are seen *outside* the person – in society in economy, or in the advancement of knowledge itself.
- 55 ... a discipline converts a 'craft' into a methodology – such as engineering, the scientific method, the quantitative method, or the physician's differential diagnosis. Each of the-

- se methodologies converts ad hoc experiments into system. Each converts anecdote into information. Each converts skill into something that can be taught and learned.
- 56 ... the shift from knowledge to knowledges has given knowledge the power to create a new society.
- 57 Each of these methodologies converts ad hoc experiments *into system*. Each converts anecdote into information. Each converts skill into something that can be taught and learned.
- 58 ... new society has to be structured on the basis of knowledge as something specialized, and of knowledge people as specialist. This is what gives them their power. But it *also raises basic questions* – of values, of vision, of beliefs, of all the things that hold society together and give *meaning to our lives*.

### ZNANOST MANAGEMENTA?

- 3 ... 'skill'. Taylor showed that in manuel work there is no such thing. There are only simple, repetitive motions. What makes them productive is *knowledge*, that is, the way the simple, unskilled motions are put together, organized and executed. In fact, Taylor was the first person to apply knowledge to work.
- 5 Knowledge rather than 'science' has become the foundation of the modern economy.
- 6 'Knowledge' as normally considered by the 'intellectual' is something very different from 'knowledge' in the context of 'knowledge economy' or 'knowledge work'.
- 10 Technology altogether, until the secon half of the nineteenth century, was separate from science and was acquired through apprenticeship. (...) What used to be knowledge is becoming information. What used to be technology is becoming knowledge.
- 11 That knowledge has become the central resource of modern society adds a third new function to the traditional tasks of the university. It adds to the function of teaching and research that of community service, that is, the conversion of knowledge into action and results in the community.
- 13 This is what rebelling students want. (...) And the students' needs and students' desires will have to be integrated with the other university functions.
- 15 What is needed is a knowledge base that encourages everyone to become knowledgeable.
- 17 It is becoming abundantly clear that knowledge is no more an absolute good in itself than is anything else. Knowledge may be neutral, but what we do with it is by no means neutral.
- 22 Socrates established knowledge as good by asserting against the Sophists that knowledge is *not* application, that indeed the application of knowledge to doing is a misuse of knowledge. The purpose of knowledge was knowledge, and its test wisdom. Today, however, whatever our words, our actions make clear that we consider application to be the purpose, or at least the test, of knowledge. The Socratic position no longer suffices.
- 24 We cannot say any longer: 'Knowledge is truth' or 'All power corrupts'. We must accept new propositions: Knowledge is power, and power is responsibility.

MANAGERSKI MISIJONARJI  
IN NJIHOVO POSLANSTVO

- 1 If you don't know the mission, you shouldn't be around.
- 4 ... in touch with reality.
- 6 Not many people have that much faith in management. But, if nothing else, salvation by-management is likely to prove less harmful to mankind than salvation by religion or politics.
- 7 Just think of the enormous problems facing the world – poverty, health care, education, international tension – and the need for managed solutions become loud and clear.
- 8 One of the great strength of a non-profit organization is that people don't work for a living, they work for a cause.
- 9 ... full time employees have to be managed as if they were volunteers. In this the typical corporation can learn a lot from the Salvation Army or the Catholic church.
- 10 ... a social discipline, such as management, deals with behavior of people and human institutions. ... The executives of all these organizations spend, for instance, about the same amount of their time on peoples problems – and the peoples problem are almost always the same.
- 16 In any institution there has to be a final authority, that is, a boss-someone who can make the final decision and who can then expect to be obeyed... Hierarchy, and the unquestioning acceptance of it by everyone in the organization, is the only hope in a crisis.
- 17 The worst thing an organization can do is limit its development of people by importing societys class system into its own operations ...
- 18 The managed institution is societys way of getting things done these days.
- 19 Performance is what counts.
- 23 Self-development is deeply meshed in with the misson of the organization ...
- 24 And this is neither theory y nor theory x nor any other specific theory of managing people. It goes beyond this and involves aligning the employees goals with those of the organization – and vice versa.
- 26 ... the mission has to be clear and simple. It has to be bigger than any one persons capacity. It has to lift up peoples vision. It has to be something that makes each person feel that she or he can make a difference-that each one can say, I have not lived in vain.
- 27 ... to keep the flame alive, not to allow work to become just a job.
- 30 Mr Drucker argues that one of the main tasks of management is to persuade workers that they are, indeed the new bosses.
- 31 What motivates – especially knowledge workers – is what motivates volunteers. Volunteers we know, have to get more satisfaction from their work than paid employees because they do not get a paychek. They need above all challenge. They need to know the organizations mission and to believe in it. They need continious training.
- 32 What does the other party want? What are its values? What are its goals?
- 33 ... the big step in self-development: how to move beyond simply alingning his or her vision with that of the organization to making that personal vision productive.
- 34 ... the quality control is maintained because of the common vision«
- 36 Your first responsibility to the non-profit organization for which you work is to make sure you get the most out of yourself – for yourself.

- 37 ... what do you want to be remembered for?
- 38 I'm always asking that question: What do you want to be remembered for? Its a question that induces you to renew yourself, because it pushes you to see yourself as a different person - the person you can become.
- 39 Self-development is neither a philosophy nor good intentions. Self-renewal is not a warm glow. Both are actions. You become a bigger person, yes; but, most of all, you become a more effective and committed person.
- 40 In fact, the definition of a leader, the only definition, is somebody who has followers.
- 41 A leader must have a vision. It is natural for a leader to be a person who is primarily future-oriented. ... I happen to believe that the first duty of a leader is to define reality. Every organization, in order to be healthy, to have renewal processes, to survive, has to be in touch with reality.
- 43 But there was a job to be done. And that, again and again, is what really make leaders. They are self-made.
- 44 Developing yourself begins by serving, by striving toward an idea outside yourself-not by leading. Leaders are not born, nor are they made, they are self-made.
- 45 So you came in with a vision and a cause and the desire to communicate it - really the desire to be a leader.
- 46 I've never had a greater problem communicating my vision and then moving toward it. And I've been fortunate in how people buy into that vision with me. It's easy to work with people when you have something in common that makes some sense, that's goal oriented.
- 47 ... it seems to me, leader never say I...They don't think 'I'. They think 'We'.
- 48 Keep your eye on the task, not on yourself. The task matters, and you are a servant.
- 49 You want people as leaders who take a great view of the agency's functions, people who take their roles seriously-not themselves seriously.
- 50 Anybody in that leadership position who thinks he is a great man or a great woman will kill himself-and the agency.
- 51 You see your job as helping people achieve. ... there is no greater achievement than to help a few people get the right thing done. That is perhaps the only satisfactory definition of being a leader.
- 53 Here he was in direct touch with pure reality, with ultimate truth, and with the laws of universe...

## DRUCKERJEVA ARGUMENTACIJA ZA PONOTRANJENJE DELA

- 1 Rarely in human history has any institution emerged as quickly as management or had as great an impact so fast. In less than one hundred fifty years, management has transformed the social and economic fabric of the world's developed countries. It has created a global economy and set new rules for countries that would participate in that economy as equals. And it has itself been transformed.
- 2 These days, practically all of us are employed by managed institutions, large and small, business and non-business. We depend on management for our livelihoods. And our ability to contribute to society also depends as much on the management of the organizations in which we work as it does on our own skills, dedication, and effort.

- 6 Nothing could be sillier than the oft-repeated assertion that 'management only adapts the business to the forces of the market'. Management not only has to find these forces, it has to create them.
- In fact, it must lie in society, since business enterprise is an organ of society. There is only one valid definition of business purpose: *to create a customer*. It is the customer who determine what a business is.
- 9 We have again entered an era of innovation, and it is by no means confined to "high tech" or to technology generally. In fact, social innovation – as this book tries to make clear – may be of greater importance and have much greater impact than any scientific or technical invention.
- 11 Management worldwide has become the new social function.
- 12 After World War II we began to see that management is not *business* management. It pertains to every human effort that brings together in one organization people of diverse knowledge and skills. It needs to be applied to all third-sector institutions, such as hospitals, universities, churches, arts organisations, and social service agencies, which since World War I have grown faster in the United States than either business or government.
- 14 Profit is a necessity and a social responsibility. A business, regardless of the economic or legal arrangements of society, must produce enough profit to cover the risks of committing today's economic resources to the uncertainties of the future; to produce the capital for the jobs of tomorrow; and to pay for all the noneconomic needs and satisfactions of society from defence and the administration of justice to the schools and hospitals, and from the museums to boy's scouts. But the profit is not the purpose of business.
- 18 To be sure, the fundamental task of management remains the same: to make people capable of joint performance through common goals, common values, the right structure, and the training and development they need to perform and to respond to change.
- 20 There is no point in asking which came first, the educational explosion of the last one hundred years or the management that puts this knowledge to productive use. Modern management and modern enterprise could not exist without the knowledge base that developed societies have built. But equally, it is management, and management alone, that makes effective all this knowledge and these knowledgeable people. The emergence of management has converted knowledge from social ornament and luxury into the true capital of any economy.
- 22 Management explain why, for the first time in human history, we can employ large numbers of knowledgeable, skilled people in productive work. No earlier society could do this.
- 24 [...] there are few relations which so completely embrace a man's entire person as his relation to his work. Work was not, Genesis informs us, in man's original nature. But it was included soon after. 'In the sweat of thy brow shalt thou eat thy bread', was both Lord's punishment for Adam's fall and His gift and blessing to make bearable and meaningful man's life in his fallen state. Only the relationship to his Creator and that to his family antedate man's relationship to his work; only they are more fundamental. And together with them the relationship to his work underlies all of man's life and achievements, his civil society, his arts, his history.
- 25 The foundations – world view and values and the shifts in both – are mentioned often, but are discussed only in a few short pages at the very end. And there is no discussion of the spiritual agonies and moral horrors: the tyranny and brutal lust for power, the

- terror and cruelty, the naked cynicism, that have engulfed the world since the West's descent into World War 1. For this I lack both authority and competence.
- 26 We also know that the old assumption that people do not want to work is not true. Man not only lives under the spiritual and psychological necessity of working he also wants to work at something – usually at quite a few things.
- 29 But management also deals with people, their values, their growth and development – and this make it a humanity.  
[...] So does its concern with, and impact on, social structure and the community.
- 30 Indeed, as everyone has learned who, like this author, has been working with managers of all kinds of institutions for long years, management is deeply involved in spiritual concerns – the nature of man, good and evil.
- 37 The manager has the task of creating a true whole that is larger than the sum of its parts, a productive entity that turns out more than the sum of the resources put into it.
- 40 The manager lives with the people he manages, he decides what their work is to be, he directs it, he trains them for it, he appraises it and, often, he decides their future [...] Being a manager, though, is more like being a parent, or a teacher. And these relationships honourable dealings are not enough; personal integrity is of the essence.
- 41 Altogether the idea that rank and pay define the manager is not much more than a fallacious conclusion from the individual proprietor of yesterday to the manager of today's business enterprise. Who is a manager can be defined only by man's function and by the contribution he is expected to make. And the function which distinguish the manager above all others is his educational one. The one contribution he is uniquely expected to make is to give others vision and ability to perform. It is vision and moral responsibility that, in the last analysis, define the manager.
- 45 [...] we must ask what demands the enterprise makes on the worker in its capacity as the organ of society responsible for getting the work done, and what demands the worker makes on the enterprise in his capacity as a human being, an individual and a citizen?
- 46 What the enterprise must demand of the worker is that he willingly directs his efforts towards the goals of the enterprise. [...]The enterprise, if it wants to get anything at all, must demand something much bigger than a fair day's labour. It must demand, over and above fairness, willing dedication. It cannot aim at acquiescence. It must aim at building aggressive *esprit de corps*.
- 47 As a human being and citizen, the worker, especially in a free society, also imposes limitations on the business enterprise. The enterprise hires the whole man, but it has no right to take delivery of the whole man. Serving only partial needs of society, it must never control more than a part of society's members, its citizens. Business enterprise must not become the 'welfare corporation' and attempt to embrace all phases of the individual life. It must, both in its demands and in the satisfactions it offers, confine itself to its proper sphere as one, though a basic, organ of society. A claim for absolute allegiance of the worker is as impermissible as a promise of absolute responsibility for him.
- 49 'Working' the human being always means developing him. And the direction that this development takes decides whether the human being – both as a man and as a resource – will become more productive or cease, ultimately, to be productive at all. This applies, as cannot be emphasized too strongly, not alone to the man who is being managed, but also to the manager. Whether he develops his subordinates in the right direction, helps them to grow and become bigger and richer persons, will directly determine

- whether he himself will develop, will grow or wither, become richer or become impoverished, improve or deteriorate. [...] (D)eveloping man still requires a basic quality in the manager which cannot be created by supplying skills or by emphasizing the importance of the task. It requires integrity of character.
- 51 This is one of the central, one of the most difficult, one of the most urgent tasks facing management.
- 56 And this dissatisfaction is the most valuable attitude any company can possess in its employees, and the most real expression of pride in job and work, and of responsibility.
- 58 But instead of facing the problem created by the disappearance of fear as a motive, the concern with satisfaction side-steps it. What we need is to replace the externally imposed spur of fear with an internal self-motivation for performance. *Responsibility – not satisfaction – is the only thing that will serve.*
- 60 [...] without worker's desire for performance these opportunities will not, however, become fruitful...the absence of fear is not enough. We need positive motivations – placement, high standards of performance, information adequate for self-control and the participation of the worker as a responsible citizen in the plant community.
- 61 The question whether people want to assume responsibility has been mooted for thousands of years. It is being discussed again today in industry. [...] But the whole discussion is none too relevant. It does not matter whether the worker wants responsibility or not. The enterprise must demand it of him. The enterprise needs performance; and now that it can no longer use fear, it can get it only by encouraging, by inducing, if need be by pushing, the worker into assuming responsibility.
- 71 Most people disintegrate morally and physically if they don't want to work«. Most people disintegrate morally and physically if they don't want to work«. [...] »To assume that people do not want to work would make the job of managing worker and work totally hopeless.
- 75 The only new leadership groups to emerge are managers – managers of business enterprise and universities, of government agencies and of hospitals: They command the resources of society. But they also command the competence. It is, therefore, only logical that they are expected to take leadership responsibility for major social problems and major social issues.
- 76 The new demand is for business to make social values and beliefs create freedom for the individual, and produce the good society.
- 77 It is a demand that the quality of life become the business of business.

#### DRUCKERJEVO POJMOVANJE DELA: Z OZIROM NA MARXA IN TAYLORJA

- 4 Work is impersonal, and objective. It is "something". But even the most intangible piece of work is outside and independent of the worker.
- 5 Unless someone is working, no work gets done.
- 7 The end product determines what work is needed.
- 8 The distinction may well be that work, unlike play, is impersonal and objective. The purpose of play lies in the player; the purpose of work lies with the user of the end product. Where the end product is not determined by the player but by others, we do not speak of play, we speak of work.



- 9 Working is done by human being, a worker. It is uniquely human activity.
- 10 Working is the activity of the worker; it is a human being's activity and an essential part of his or her humanity.
- 14 ... insufficient mental capacity ... so stupid that he is unfitted to do most kinds of laboring work ... too stupid to properly train himself ...
- 15 Taylor showed that in manual work there is no such thing [skill]. There are only simple, repetitive motions.
- 21 His main motivation was the creation of a society in which owners and workers, capitalists and proletarians had a common interest in productivity and could build a relationship of harmony on the application of knowledge to work.
- 22 Darwin, Marx, Freud is the trinity often cited as the makers of the modern world. Marx would be taken out and replaced by Taylor if there were any justice in the world.
- 28 Personal satisfaction of the worker without productive work is failure; but so is productive work that destroys the worker's achievement.
- 33 Work is a *social bond* and a *community bond*. In the employee society it becomes the primary access to society and community. It largely determines status. Saying, 'I am a doctor' or 'I am a plumber' makes a meaningful statement about the speaker, about her or his position in society and role in the community.
- 34 [...] work, since time immemorial, has been the means to satisfy human being's need for belonging to a group and for a meaningful relationship to others. When Aristotle said that man is a social animal, he said in effect that human beings need work to satisfy their need for community.

#### MANAGEMENT TELESA BREZ ORGANOV

- 10 [...] the executive is, first of all, expected to get the right things done.
- 20 It needs direct results; building of values and their reaffirmation; and building and developing people for tomorrow.
- 22 This new organizing ability has already created new social reality.
- 23 He knows that only strength produces results. Weakness only produces headaches and the absence of weakness produces nothing.
- 24 Working on the right things is what makes knowledge work effective.
- 27 It creates the need and opportunity for a major new field of human knowledge and for a major new discipline, that of meaning.
- 28 It must be truly humanist: of human being united in common vision and common values and working for a common goal, yet achieving individually. It must focus information, knowledge, judgment, values, understanding and expectations onto decision, action, performance and results.
- 29 Still, education is a major social force. 'Keep politics out of the schools' is an old demand. Insofar as politics means partisanship and patronage, it is a legitimate demand. But politics as belief in the structure of society, its values, its political process, cannot be kept out of the schools; for it is formed largely and through the educational system.
- 31 It is in respect to knowledge and power that we will move the furthest from modern man's assertion of rights to a new acceptance of responsibility as the principle of freedom.
- 32 The new organization expresses a dynamic order; it expresses a configuration of wills, decisions, responsibilities whose whole is much greater than the individual parts - but

- only if each 'part', each professional, takes true professional responsibility for the whole.
- 33 Every discipline has as its center today a concept of a whole that is not the result of its parts, not equal to the sum of its parts, and not identifiable, knowable, measurable, predictable, effective or meaningful through identifying, knowing, measuring, predicting, moving or understanding the parts.
  - 34 Today our task is to understand patterns of physical, biological, psychological and social order in which mind and matter become meaningful precisely because they are reflections of a greater unity.
  - 35 Our purpose, by sharp contrast, is in the configurations themselves; it is not metaphysical but physical, it is not purpose *of* the universe, but purpose *in* the universe.
  - 36 What unknown and as yet undiscovered elements *must* we assume to make order out of those we know?
  - 37 Innovation views change as controlled, directed and purposeful human activity.
  - 38 Unlike revolution it does not aim at subverting values, beliefs and institutions; it aim at using traditional values, beliefs and habits for new achievements, or to attain old goals in new, better ways that wil change habits and beliefs.
  - 39 [...] it's goal is not knowledge in itself but effective change.

## STVARNO IN IMENSKO KAZALO

### A

- Adorno, Theodor W. 84, 86  
Agamben, Giorgio 230, 242  
Akvinski, Tomaž 37  
Althusser, Louis 88, 93, 101, 103  
Alvesson, Mats 131, 147  
Arendt, Hannah 15, 18, 108, 110, 129,  
139, 147, 160, 168, 181, 219, 222, 223  
Aristotel 24, 25, 34, 108, 128, 129, 134,  
135, 146, 153–155, 160, 221, 222  
Ash, Timothy Gordon 98, 103  
Avguštin, Sv. 37  
Avinerli, Schlomo 223

### B

- Bacon, Francis 26, 34, 131, 134, 137, 143,  
145, 147  
Badiou, Alain 202, 205  
Bartel, Leo 174  
Barth, Carl G. 120  
Baudrillard, Jean 66, 67  
Bentham, Jeremy 175  
Berlusconi, Silvio 18, 40  
Bijuklič, Igor 163  
Blair, Eric 141  
Blake, William 113  
Bonald, Louis de 35  
Braudel, Fernand 112, 114–116, 129  
Brentano, Franz 28  
Bruno, Giordano 137  
Burke, Edmund 35  
Burnham, James 141, 148  
Bush, George 16

### C

- Churchill, Winston 16, 99  
cilj 26, 33, 45, 47, 50, 51, 54, 55, 60, 62, 63,  
71, 75, 82, 84, 85, 117, 119, 120, 125, 136,  
142, 146, 157, 158, 163, 164, 166, 171–174,  
176–178, 180, 184, 187, 191–193, 195–  
198, 201, 203, 204, 208, 209, 218, 231,  
232, 234, 236–238, 240, 241, 245  
Clausewitz, Carl von 125

### D

- Darwin, Charles 56, 141, 213, 250, 260,  
269  
delanje, izdelovanje 119, 120, 143, 208,  
210, 214–217, 222, 246  
delati 114, 126, 135, 152, 154, 157, 167, 176,  
178, 190, 196, 197, 201, 231, 237, 246  
Deleuze, Gilles 64, 67, 227–229, 231, 235,  
239, 242  
delo (Delo) *glej tudi* umsko delo 21, 24,  
28, 34, 36, 37, 40, 41, 47, 49, 50, 51, 65,  
66, 69, 70, 73, 77, 80, 82, 87, 88, 90, 96,  
98, 103, 107, 109, 111, 112, 115–122, 125–  
129, 139–141, 149, 151–155, 159, 164–  
174, 176, 177, 179–181, 184–201, 203,  
204, 207, 208, 210–224, 232, 236, 237,  
239, 246  
delovanje (opravljanje) 12, 16, 18, 20, 28,  
34, 39, 46, 50, 59, 61, 63, 69, 71, 72, 75,  
79, 81, 82, 85, 88, 100, 107, 109, 114, 122,  
126, 141, 160, 163–167, 183, 184, 186,  
187, 188, 190, 191, 193, 196–198, 200,  
202, 208, 214, 220, 229, 230, 234, 235,  
238–240, 245, 246  
Derrida, Jacques 32  
Descartes, René 26  
Diderot, Denis 137

- Drucker, Peter Ferdinand 11–13, 15, 20, 22–25, 27–39, 41, 45–48, 50–62, 64–67, 69–103, 107–116, 118–129, 131–149, 151–157, 159, 160, 163–181, 183–205, 207–223, 228, 231, 232, 235–242, 263
- družabniki (druženiki) 171, 173, 180, 233, 245
- Durkheim, Émile 72
- E
- Edvinsson, Leif 131, 148
- Einstein, Albert 40
- Engels, Friedrich 114
- Evklid 40
- F
- Ford, Henry 10, 27, 38, 47, 77, 78, 80, 83
- Foucault, Michel 64, 136, 148, 230, 242
- Freud, Sigmund 28, 56, 84–86, 141, 213, 250, 260, 269
- G
- Galilej, Galileo 137
- Gasset, Ortega y 51, 67
- Gramsci, Antonio 34, 117, 126
- Guattari, Félix 227–229, 231, 235, 242
- H
- Haider, Jörg 53
- Hayek, Friedrich 35, 129
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich 13, 25, 33, 134, 135, 140, 148, 207, 209
- Heidegger, Martin 35, 125, 129
- Hess, Moses 33
- Heziod 210, 212
- Hitler, Adolf 27, 28, 33, 40, 46, 56, 57, 60, 65, 101, 110, 250, 251
- Hof, Ulrich I. 111, 129
- Horibe, Frances 131, 148
- Hribar, Tine 123, 129
- Hrušov, Nikita 16
- Hume, David 35
- Husserl, Edmund 28
- J
- Jambreč, Peter 38
- Janša, Janez 18, 40
- K
- Kant, Immanuel 14, 25
- Kardelj, Edvard 34, 38
- Kautsky, Karl 34
- Klein, David 132, 148
- Komel, Mirt 149
- Korsch, Karl 214, 223
- Kosovel, Blaž 45
- Krašovec, Primož 87
- Kreibich, Rolf 123
- Kuhn, Thomas S. 28
- Kuzmanič, Tonči 9, 108, 129, 131, 160, 172, 181, 208, 224
- kvalificiran / nekvalificiran delavec 80, 246
- L
- Lacan, Jacques 84, 86
- Lampret, Tjaša 183
- Lenin, Vladimir Ilič 16, 34
- Le Pen, Jean-Marie 53
- Loeckenhoff, Hellmut 232, 233, 243
- Luther, Martin 36
- Luxemburg, Rosa 158
- Liotard, Jean-Francois 66, 67
- M
- MacIntyre, Alasdair 129
- Magajna, Julija 147, 227
- Maistre, Joseph de 35
- Malone, Michael 131, 148
- management 9–13, 15, 21, 23–25, 27–31, 34, 36–39, 41, 45, 49, 52, 54, 61, 73, 74, 79, 80, 82–84, 86, 89, 90, 107, 108, 117–125, 127–132, 142, 147–151, 158, 160, 163–167, 169, 170, 172–175, 177, 179, 180, 183–195, 197, 198, 200–205, 207, 208, 210–214, 216, 217, 222–224, 228, 230, 231, 233, 235–238, 240, 241, 243,

- 245, 246, 248, 249, 253, 255, 258, 259, 261–267
- manager 10, 11, 15, 22, 27, 34, 36, 37, 39, 61, 79, 81–85, 87, 92, 123, 150–152, 159, 166, 167, 174, 176, 177, 179–181, 190–194, 196–198, 202–204, 208, 212, 216, 222, 231, 232, 236, 238, 243, 255, 266–268
- Marković, Andrej 80, 81, 86, 107, 117, 121, 129
- Marx, Karl 12, 16, 25, 29, 33, 34, 36, 37, 56, 57, 65, 88, 89, 103, 111–114, 118, 119, 134, 135, 139–141, 156, 168, 207–210, 212–215, 218, 219, 222–224, 250, 258, 260, 269
- Maslow, A. H. 165, 170
- Mastnak, Tomaž 112, 129
- McGregor, Douglas 167, 169, 170, 197
- Močnik, Rastko 86
- Moor, Michael 64
- Mrak, Boris 234, 243
- Mulej, Matjaž 234, 243
- Mussolini, Benito 28
- N
- namen 9, 15, 16, 50, 52, 64, 65, 75, 76, 90, 111, 112, 114, 116, 118–121, 128, 131, 134, 135, 142, 152, 167, 186, 195, 196, 198, 202, 204, 208, 235, 239, 240, 245
- Nelson, Daniel 214, 224
- Newton, Isaac 137
- Nietzsche, Friedrich 93, 103, 236, 243
- Nordhaus, William D. 127
- O
- odrešitev 108, 164, 166, 171, 172, 189, 215, 230
- Orwell, George 141
- P
- Pahor, Borut 18, 40
- Parson, Harlow S. 119
- Platon 26, 135, 144, 146, 148, 153
- podjetje (družba) 11, 13, 24, 29, 36–38, 69, 70, 72–79, 81–86, 107, 108, 121, 149–151, 155–158, 164, 169, 184, 185, 188, 192, 193, 195, 196, 198, 199, 201–203, 220, 232–234, 245, 246
- podjetništvo (posel) 24, 70, 83, 158, 184–186, 195, 198, 202, 203, 245
- Polany, Karl 29, 137, 148
- politika 28, 34, 62, 63, 65, 71, 87, 107, 112, 142, 149, 157–159, 164, 166, 186, 190, 207, 233, 234, 239, 246
- poslanstvo (misija) 32, 82, 126, 127, 163, 164, 166, 168, 170–174, 176, 177, 179, 180, 192, 202, 203, 220, 245, 262
- prava stvar 163, 179, 180, 230–232, 234, 235, 237, 238, 246
- Pree, Max de 176
- proizvodni (produkcijski) obrat 77, 81, 246
- Prosenjak, Damijan 234, 243
- Protagora 135, 138, 144
- R
- Ricardo, David 35, 126
- Rojc, Aleš 69
- Rosanvallon, Pierre 112
- Rossi, Paolo 117, 129
- Rousseau, Jean-Jacques 56, 57, 65, 66, 101, 128, 129, 250
- Rumsfeld, Donald 39
- S
- samovladje 60–63, 246
- Samuelson, Paul A. 127, 129
- Schmitt, Carl 33, 35, 37
- Schumpeter, Joseph 35, 175
- Scotus, Duns 37
- sledilci (privrženci, častilci) 34, 168, 176–178, 245
- služba 127, 166, 168, 171, 172, 178, 180, 197, 202, 239, 245
- Smith, Adam 35, 46, 126, 156, 173, 209, 247, 259
- smoter 26, 33, 61, 62, 64, 72, 108, 127, 146, 159, 171, 172, 180, 246
- Sokrat 25, 135, 136, 138, 144, 146, 153, 159

- Stalin, Josip V. 16, 34, 110  
 Stewart, Thomas 132, 148
- T
- Tales 128
- Tavčar, Mitja 86, 224, 231, 232, 243
- Taylor, Frederick W. 10, 27–30, 37, 38, 80, 86, 117–121, 124, 126, 127, 129, 130, 134, 140, 141, 152, 166, 168, 207, 208, 210–216, 219, 222–224, 258, 260, 261, 268, 269
- Tocqueville, Alexis de 115
- Turk, Primož 207
- U
- udejanjenje (izvedba) 111, 121, 144, 176, 188, 190, 193, 194, 197–199, 238, 245
- učinkovitost 49, 50, 80, 107, 118–120, 127, 144, 152, 174, 184–187, 192, 196–198, 200, 201, 203, 208, 211, 215, 216, 219, 231, 237, 245
- umski delavec (delavec znanja, knowledge worker) 126, 127, 152, 156, 194, 199, 200, 201, 245
- umsko delo *glej tudi* delo 152, 153, 200, 201
- upravljati (voditi, obvladovati) 77, 90, 108, 119, 123, 129, 140, 149, 150, 169–171, 174, 181, 192–194, 201, 202, 208, 228, 230, 235, 241, 246
- uspešnost 52, 61, 67, 76, 155, 156, 159, 171, 192, 196, 203, 231, 237, 238, 245
- uvid 75, 192, 201, 223, 245, 246
- V
- Vergil 210, 212
- veščina 27, 39, 80, 81, 107, 136, 137, 143–145, 150, 153, 163, 179, 180, 185, 208, 246
- Vinci, Leonardo da 115
- vir 81, 109, 122, 123, 125–127, 149, 158, 165, 168, 187, 188, 192–199, 201, 202, 246
- vizija 29, 33, 56, 118, 164, 166, 171, 172, 174–179, 184, 187, 192, 194, 196, 201, 202, 204, 220, 238, 241, 242, 246
- vloga 34, 48, 74, 78, 83, 96, 124, 133, 138, 169, 170, 178, 186–188, 190, 193, 200, 203, 208, 215, 221, 243, 245
- vodja 36, 52, 83–85, 119, 164, 166, 176–178, 201, 202, 245
- vodstvo (vodenje) 49, 50, 61, 62, 65, 74, 83, 107, 119, 177, 245
- Voltaire 137, 148
- vršni management 231, 245
- W
- Weber, Max 135, 168, 172, 181, 210
- Wedberg, Anders 117, 130
- Willmott, Hugh 131, 147
- Wrege, Greenwood 130
- Z
- Zidar, Marija 98, 103
- znanje (vednost) 9, 15, 22, 23, 26, 29, 30, 31, 33, 34, 38–41, 66, 81, 82, 85, 90, 107, 109–112, 114–119, 121–128, 131–147, 150–159, 164, 170, 173, 179, 180, 184, 187–189, 191, 192, 194, 199–202, 207, 237–239, 241, 242, 245, 257, 259
- znanje izvedenca, strokovnjaka (know-how) 151, 152, 163, 245
- Ž
- Žižek, Slavoj 32, 98



