

Management skozi čas: ponovno odkritje managementa v 21. stoletju

Mirko Prosen¹

Abstract

This paper presents four main management theories of the twentieth century, namely scientific management, administrative management, the bureaucratic model of organization and the behavioural theory. Each of these theories answers the question “What is management?” in the historical context of its formation and in a manner that demonstrates the author’s prior knowledge and experience. There is no universal answer to the question asked, which again proves that management is a complex concept

¹ mag. Mirko Prosen, viš. pred. Univerza na Primorskem, Fakulteta za vede o zdravju, Katedra za zdravstveno nego, Polje 42, 6310 Izola. e-pošta: mirko.prosen@fvz.upr.si

composed of different elements that are associated with the organization and its environment. From this point of view the classical and the behavioural movement answer to the question with the concepts of what management once was and is not any longer.

Key words: management, theories, 20th century, classical movement, behavioural movement.

Povzetek:

V prispevku so predstavljene značilnosti štirih osrednjih teorij managementa 20. stoletja, in sicer znanstveni management, administrativni management, model birokratske organizacije in behavioristična teorija. Vsaka izmed njih odgovarja na zastavljeno vprašanje: «Kaj je management?«, v zgodovinskem kontekstu svojega nastanka in na način, ki izkazuje avtorjevo predhodno znanje in izkušnje. Univerzalnega odgovora na zastavljeno vprašanje ni, kar ponovno dokazuje, da je management kompleksni pojem sestavljen iz različnih elementov, ki so povezani z organizacijo in njenim okoljem. V tem kontekstu klasično in behavioristično gibanje odgovarjata na vprašanje s koncepti

tistega, kar je management že bil in ni več.

Ključne besede:

management, teorije, 20. stoletje, klasično gibanje, behavioristično gibanje

Uvod

Da bi lahko odgovorili na vprašanje »Kaj je management?«, predvsem pa ga razumeli, je potrebno najprej razumeti zgodovino njegovega razvoja. V moderni dobi človeštva, v poznem 20. stoletju je Peter Drucker, ki je za mnoge oče modernega managementa, odgovoril na zastavljeno vprašanje (Drucker 1990, 221): »Management zadeva človeka. Njegova naloga je, da ljudi združuje v skupni izvedbi, da njihove prednosti ustvarja bolj učinkovite in njihove slabosti nepomembne. V organizaciji se vse vrti okrog tega, zato je to tudi razlog zakaj je management kritični, odločujoč dejavnik.«A kljub vsemu se zdi, da takšen odgovor odpira nova in nova vprašanja. Slednja so tudi gonilo, ki management v razvoju skozi čas spreminjajo, dopolnjujejo in seveda ne nujno izboljšujejo. Management kot teorija je namreč

produkt časa v katerem nastaja, vključno s socialnimi, političnimi in ekonomskimi dejavniki, ki nanj vplivajo (Van Buren 2008, 643).

Management je kot družboslovna veda nedvomno povezan s človekom in družbenimi pojavi okrog njega. Razvoj managementa so usmerjali številni zgodovinski mejniki, ki so management oblikovali in ga strukturirali, do te mere, da ga je lahko človek čim bolje uporabil in izkoristil. Eden izmed najpomembnejših mejnikov, ki je v temeljih spremenil razvoj managementa, je bila industrijska revolucija ob koncu 18. stoletja, ki je v nadaljevanju v drugi polovici devetnajstega stoletja dokončno pomenila prehod k novodobni kapitalistični industrijsko-tehnični družbi 19. stoletja. Z industrializacijo so se pričele pojavljati tudi potrebe po bolj učinkovitem organiziranju in nadzoru nad delom. To je bil tudi začetek razvoja klasičnega managementa, ki je v 20. stoletju postregel s štirimi temeljnimi teorijami, pri čemer vsaka na svoj način obravnava management in pogled nanj. V okviru klasičnega gibanja so se razvili znanstveni management, administrativni management in teorija birokratske organizacije, medtem ko v okviru behaviorističnega gibanja istoimenska teorija.

Razumevanje klasičnih organizacijskih teorij ni pomembno le iz zgodovinskega vidika, ampak bolj pomembneje, zaradi temeljev

znanja iz katerih črpajo vse nadaljnje teorije managementa (Shafritz et al. 2005, 27). V poglavju so, v poskusu iskanja odgovora na zastavljeno vprašanje, predstavljene bistvene značilnosti teorij klasičnega obdobja in njihov doprinos k razumevanju tega kaj management je ter kateri so tisti elementi, ki jih pri tem povezujejo in hkrati ločujejo.

Klasično obdobje managementa

Najstarejše in tudi najbolj razširjeno gibanje v managementu predstavlja klasično obdobje, ki sovpada s pojavom intenzivne industrializacije med leti 1885 in 1940 (Pindur et al. 1995, 60). S prehodom iz obrtniških delavnic v tovarne se je management začel spopadati z novimi izzivi na področju organiziranja dela. S tem se je pričela evolucija modernega managementa, katere rezultat so tri klasične teorije managementa, in sicer znanstveni management, administrativni management in teorija birokratske organizacije, ki so pomembno vplivale na oblikovanje sodobnih teorij managementa 21. stoletja.

Klasični pristop v mnogočem odraža čas v katerem je nastal. Burnes (2004, 33) opisuje to obdobje kot čas, ki je v precejšnji meri temeljil na preteklih dognanjih Adama Smitha ter drugih isto

mislečih. Obenem pravi, da so postale organizacije stroji in zaposleni v njih zgolj orodje, ki se odziva na ustrezne dražljaje in čigar delo temelji na znanstvenih principih. Poudarek je na doseganju učinkovitosti znotraj organizacije, kar jo pušča odrezano od zunanjega sveta.

Čeprav med seboj različne, so imele teoretične struje tedanjega obdobja naslednje skupne značilnosti (Pindur et al. 1995, 60; Burnes 2004, 33-34; Weymes 2004, 86):

- *Organizacije so racionalne združbe*, znotraj katerih je kolektiv posameznikov usmerjen v doseganje relativno specifičnih ciljev skozi visoko formalizirane, specializirane in učinkovite organizacijske strukture.
- *Oblikovanje organizacij je znanost*, saj je bilo skozi izkušnje, opazovanja in preizkušanja ugotovljeno, da obstaja le ena univerzalna oblika organiziranosti. Ta sloni na hierarhični in horizontalni delitvi dela in funkcij, medtem ko so organizacije zasnovane kot stroji, ki na neizprosno, a učinkovit način zasledujejo in dosegajo zastavljene cilje.
- *Ljudi motivira zgolj denar*. To pomeni, da bodo poskušali pridobiti največjo možno denarno korist z minimalnim vložkom v delo in pri tem bodo, s pomočjo veščin in znanja,

uporabili kakršnekoli sposobnosti pogajanja za doseg tega cilja. Zatorej, mora biti način dela oblikovan tako, da sta posameznikovo znanje in veščine pod čim večjim nadzorom managementa.

Skozi desetletja je klasično gibanje pridobivalo številne privrženca, zlasti v zasebnem sektorju, a hkrati tudi nasprotnike, ki so mu očitali dehumanizacijo dela. Za slednje so zmago predstavljali »Hawthornovi eksperimenti« med leti 1920 in 1930, ko sta Elton Mayo in Fritz Roethlisberger nedvomno dokazala pomenljivost človeka v managementu (Mayo 1975, 60-77).

Znanstveni management

Več kot stoletje od njegove zasnove ostaja znanstveni management ena najbolj kontroverznih teorij managementa vseh časov. Njen snovalec Friderick Winslow Taylor (1856–1915), nedvomno osrednja osebnost tega obdobja, je ob prelomu 20. stoletja opredelil okvirje znanstvenega managementa, ki so bili do takrat sicer povečini znani, ne pa tudi združeni v enovito filozofijo. Taylor je v svoji knjigi »*The Principles of Scientific Management*« uvodoma zapisal (1911, 9):

Glavna naloga managementa mora biti zagotavljanje največje

blaginje za delodajalca, združena z zagotavljanjem največje blaginje za vsakega zaposlenega.

Slednje bi lahko brez vključitve v teoretični kontekst razumeli dokaj liberalno ali povsem nezdružljivo s tistim, kar klasično gibanje predstavlja. Vendar pa v nadaljevanju Taylor razlaga pomen »največje blaginje« in pravi, da je ta možna le kot rezultat največje produktivnosti (prav tam, 12). Ta pa je mogoča le z uporabo znanstvenih metod, ki ne le povečujejo koristi organizacije za družbo, ampak tudi povečujejo stopnjo sodelovanja med managementom in delovno silo. Njegov sistem je bil znanstveni do te mere, da je pozival management k raziskovanju in preizkušanju ustreznih standardov, principov in procesov, ki bi mu omogočili izplačevanje višjega zaslužka, ob hkratnem zmanjševanju stroškov proizvodnje. Znanost je v managementu uporabna do te mere, da zagotovi povečevanje dobička, brez konfliktov, ki so običajno spremljajo odnose med zaposlenimi in managementom (Hatch in Cunliffe 2006, 32). Za management je Taylor želel, da prevzame nove odgovornosti, zato je poglobitna vodila strnil v štiri principe managementa (1911, 36-37):

- *Razvijanje znanosti za vsak element dela.* To je mogoče doseči z opazovanjem in merjenjem rezultatov dela ter

opazovanjem zaposlenih. Na podlagi tega so možne izboljšave posameznih delovišč in orodij, ki bi lahko povečala učinkovitost in s tem posledično tudi plačilo za opravljeno delo (Hatch in Cunliffe 2006, 21).

- *Na znanstveni način izbrati in usposobiti zaposlene.* Izbira, usposabljanje, učenje in razvoj zaposlenega je v domeni managementa in ni prepuščena delavcu, tako kot v preteklosti.
- *Sodelovanje z zaposlenimi v skladu z razvitimi znanstvenimi principi.* Sodelovanje z zaposlenimi omogoča, da je delo opravljeno v skladu z vnaprej dogovorjenimi pravili.
- *Management in zaposleni si morajo enakovredno porazdeliti delo in odgovornosti.* Management se mora osredotočiti na miselni vidik dela, zlasti vzpostavljanje, oblikovanje in nadziranje sistemov. Na drugi strani pa se morajo zaposleni osredotočiti na fizični vidik dela in miselnega prepustiti managerjem (Clegg et al. 2005, 21-22).

Taylor je bil prepričan, da management nosi odgovornost za načrtovanje, organiziranje in določanje najboljših metod za izvajanje dela, medtem ko so zaposleni odgovorni za dobro

opravljeno delo (Cherrington 1989, 48). Pri tem izpostavlja predvsem, po njegovem mnenju najboljši element znanstvenega managementa, t. i. »task« idejo, ki vključuje natančno načrtovanje vnaprej, kar prinaša številne koristi tako za zaposlene kot management. Predpostavljal je, da bodo zaposleni razumeli prednosti znanstvenega managementa in spremenili pristop do managementa, kar bi posledično zmanjšalo konflikte med njimi(Taylor 1911, 39).

Taylor je kljub očitkom, da v delu pozablja človeka in daje managementu večjo moč, uspel razviti osrednjo teorijo managementa, ki jo je mogoče v različnih oblikah zaslediti še danes. K temu sta pomembno prispevala zakonca Frank in Lilian Gilbreth, ki sta postala glavna promotorja teylorizma (Krenn 2011, 141). Znanstveni management je pomembno vplival tudi na razvoj družbenih dogodkov tedanje družbe. Pomembno je zaznamoval delo Lenina, Stalina in Henryja Forda (Hatch in Cunliffe 2006, 33) in ne nepomembno,nehotene vplival na emancipacijo žensk v zgodnjem 20. stoletju (Oldenziel 2000, 336-338).

Administrativni management

Po delu Taylorja so se v začetku preteklega stoletja pojavila števila prizadevanja po definiranju splošnih principov managementa, ki bi

natančno opredelila njegovo vlogo in naloge. Vzporedno s tem so, zlasti v angleško govorečih državah, potekali poskusi ločitve managementa, kot aktivnosti omejene na industrijo in javne administracije, kot aktivnosti upravljanja države. V nasprotju s tem je francoz Henry Fayol (1841–1925) trdil, da je takšno razlikovanje med managementom neustrezno in zavajajoče (Raghavulu in Bose 2006, 52). Fayol je svojo teorijo managementa predstavil leta 1916 v knjigi *Administration Industrielle et Generale* (Cherrington 1989, 50), v kateri poudarja, da se dober management ne ukvarja zgolj z izboljšanjem rezultatov dela in disciplino zaposlenih, ampak predvsem z lastnim usposabljanjem (Clegg et al. 2005, 23).

Fayol (1949, 3) je opredelil šest skupin aktivnosti oz. funkcij, ki so potrebne za vodenje organizacije: tehnične, tržne, ekonomske, varnostne, računovodske in managerske aktivnosti. Z vidika nadaljnje razlage je najpomembnejša managerska aktivnost za katero Fayol (prav tam, 5-6) pravi:

Management je napovedovanje in načrtovanje, organiziranje, izdajanje navodil, koordinacija in nadzor. Napovedovati in načrtovati pomeni preučevati prihodnost in začrtati potek delovanja. Organizirati pomeni izgrajevati snovno in človeško strukturo podjetja. Izdajati navodila

pomeni vzdrževati aktivnost med zaposlenimi. Koordinirati pomeni povezovati, združevati in harmonizirati vse aktivnosti in prizadevanja. Nadzorovati pomeni nadzirati izvedeno v skladu z veljavnimi pravili in danimi navodili.

Fayol v svoji knjigi odprto izraža podporo Taylorju in njegovemu znanstvenemu managementu (1949, 66-70), vendar pa je moč občutiti tudi vpliv francoske intelektualne tradicije, ki sloni na filozofiji bolj kot praktičnosti ter vpliv administrativne tradicije, ki sloni na iskanju in utemeljevanju splošnih pravil in omejitev za vse dane situacije (Burnes 2004, 41). V tem kontekstu Fayol (1949, 19-20) predstavi 14 principov managementa za katere pravi, da so fleksibilni in univerzalni vsaki obliki organizacije, vprašanje je le znati kako jih koristno uporabiti:

- *Delitev dela*. S pomočjo specializacije je ob enako vložnem trudi produkcija večja in boljša.
- *Avtoriteta in odgovornost*. Avtoriteta sovпада z odgovornostjo.
- *Disciplina*. Disciplina je spoštovanje dogovorov med organizacijo in zaposlenimi.
- *Enotnost izdajanja ukazov*. Za vsako nalogo mora zaposleni prejemati navodila le enega nadrejenega.

- *Enotnost usmerjanja.* Za vsako nalogo mora biti en načrt in en vodja.
- *Podrejenost individualnih interesov skupnim interesom.* Interesi organizacije imajo prednost pred interesi posameznikov.
- *Nagrajevanje.* Plačilo za opravljeno delo naj bo pošteno in zadovoljivo za obe strani.
- *Centralizacija.* Stopnja iniciativnosti prepuščena managerjem variira glede na vrhnji management, podrejene in pogoje poslovanja.
- *Hierarhija.* Hierarhična lestvica od vrhnjega managementa do najnižjega na lestvici mora biti upoštevana.
- *Red.* Sestavlja materialni in socialni red. Cilj materialnega redu je izogibanje izgube materialov. Za vsako stvar obstaja določeno mesto. Socialni red zahteva dobro organizacijo in dober izbor (Burnes 2004, 42).
- *Pravičnost.* Odnos do zaposlenih na vseh nivojih hierarhične lestvice mora temeljiti na prijaznosti in pravičnosti.
- *Stabilnost zaposlitve.* Z ustreznimi delovnimi pogoji je potrebno preprečiti odhajanje zaposlenih iz organizacije.

- *Iniciativnost*. Predstavlja močan motivator za zaposlene, zato jo je potrebno spodbujati.
- *Esprit de corps*. V enotnosti je moč, zato je potrebno enotnost med člani organizacije vzdrževati.

Čeprav je delo Taylorja in Fayola na prvi pogled podobno, med njima obstajata razlike. Fayol je bil v primerjavi s Taylorjem, pri razvijanju teoretičnih konceptov in njihovi implementaciji, mnogo bolj fleksibilen. Obenem je Taylor pri snovanju teorije upošteval vidik »od spodaj navzgor«, medtem ko je Fayol svoje principe managementa poskušal implementirati najprej na vrhnji management. Fayol je verjel v izobraževanje in usposabljanje managerjev ter na takšen način poskušal vnašati svoje ideje v prakso (Burnes 2004, 43).

Čeprav si mnogi avtorji niso povsem enotni o dejanskem prispevku Fayolovega administrativnega managementa, pa ostaja dejstvo, da so njegovi principi managementa še danes sestavni del nekaterih sodobnih teorij managementa (Pryor in Taneja 2010, 497).

Teorija birokratske organizacije

V poznem 19. stoletju je management številnih evropskih organizacij temeljil na vodenju, ki je spominjalo na vodenje

domačega gospodinjstva. Zaposleni so čutili pripadnost zgolj do vodje in ne do organizacije ali zastavljenih ciljev. Posledica takšnega vodenja je bila izraba resursov za potrebe posameznika in ne potrebe organizacije (Daft 1995, 45). Do začetka 20. stoletja, pred prvo svetovno vojno, so ekonomsko prevlado prevzele Združene države Amerike. Tedanje korporacije so bile primer sodobnega upravljanja ter so postopoma razvijale birokratsko obliko kot superstrukturo, ki jo na racionalni osnovi ustvarjajo sistemi kot je bil na primer Taylorjev. Prav ta racionalne superstrukture so pritegnile nemškega sociologa Maxa Weberja (1864–1920) v raziskovanje narave racionalnosti, pravil in birokracije (Clegg et al. 2005, 46). Slednjo opredeljujejo delitev dela, jasna hierarhična struktura avtoritete, formalna in nepristranska izbira postopkov, na zaslugah in ne na nepotizmu temelječe odločitve o zaposlovanju, karierno načrtovanje, natančna pravila in regulativa, neosebni odnosi in razločna razmejitve med zasebnim in službenim življenjem (Burnes 2004, 45).

Tako kot francoski sociolog Durkheim je tudi Weber želel razumeti na kakšne načine industrializacija vpliva na družbo, še posebej na strukture avtoritete znotraj družbe (Hatch in Cunliffe 2006, 30) in

njeno legitimizacijo (Van Buren 2008, 636). Opredelil je tri vrste avtoritete, in sicer (Weber 1978, 215; Houghton 2010, 450-451):

- *racionalno in legitimno avtoriteto*, ki temelji na normativnih pravilih in pravici avtoritete, da ukazuje na podlagi teh pravil;
- *tradicionalno avtoriteto*, ki temelji na prepričanju o vrednotah starih tradicij in zakonitosti položaja za izvajanje avtoritete;
- *karizmatično avtoriteto*, ki temelji na privrženosti posebnih lastnosti posameznika, ki mu omogočajo izvajanje avtoritete na podlagi normativnih pravil ali osebnega priznanja.

Na podlagi racionalne in legitimne avtoritete je Max Weber razvil birokratski model organizacije in ga podrobno opisal v knjigi *Wirtschaft und Gesellschaft* (slov. Gospodarstvo in družba), ki je izšla posthumno (Burnes 2004, 44; Hatch in Cunliffe 2006, 31). V primerjavi s tradicionalno in karizmatično avtoriteto je racionalna in legitimna avtoriteta tista v kateri ni dvoma o vodji, saj jo določajo pravila in norme in je zato izbira takšne avtoritete upravičena, nepristranska. Družba ima na podlagi takšne avtoritete neizmerno zalogo ljudi, ki so sposobni prevzeti vodstvo (prav tam,

217-222). Verjel, da bo organizacija, ki temelji na racionalni in legitimni avtoriteti bolj učinkovita in prilagodljiva, saj bo s tem ohranila kontinuiteto, ki jo vodijo formalne strukture (Daft 1995, 45-46).

Racionalnost in legitimnost managementa je Weberu predstavljala osrednji element vsakega avtoritativnega sistema. V tem pogledu je skozi šest birokratskih funkcij opisal značilnosti birokratskega modela, ki sestavljajo, po njegovem mnenju, idealno podobo birokratske organizacije(Weber 1978, 956-959; 1991, 196-198):

- I. Obstajajo dogovorjena in formalna področja pristojnosti, ki jih urejajo pravila, tj. zakoni in administrativna regulativa:
 - Naloge, ki so potrebne za upravljanje birokratsko zasnovane organizacije so razdeljene in določene kot formalne naloge.
 - Avtoriteta za izdajanje ukazov, ki so potrebni za izvedbo nalog, je porazdeljena enakomerno in strogo opredeljena s pravili.
 - Zagotovljen je metodološki pristop za ustrezno in kontinuirano izpolnjevanje teh nalog ter realizacijo pripadajočih pravic.

- II. Hierarhija in stopnje avtoritete predstavljajo stabilen sistem nad in podrejenosti, v katerem nadrejeni nadzirajo podrejene.
- III. Sodobni management temelji na pisnih dokumentih.
- IV. Management običajno predpostavlja in sklepa temeljito, na podlagi strokovne usposobljenosti.
- V. Ko je sistem takšne organiziranosti vzpostavljen, se od zaposlenega pričakuje, da bo svoje delo opravljal po najboljših zmožnostih, ne glede na dejstvo, da je delovni čas omejen.
- VI. Management sledi splošnim pravilom, ki so bolj ali manj nespremenljiva, bolj ali manj izčrpna, in katera se da naučiti.

Weberju je birokracija predstavljala racionalno in legitimno obliko organizacije, ki se je od prejšnjih administrativnih oblik razlikovala po mehanski težnji postavljanja pravil, procedur in vzorcev avtoritete ter obenem popravljala napake in nepravilnosti, ki so jih zakrivile predhodne teorije. Iz modela birokracija odstranjuje sistem nepotizma in patronaže ter izloča človeško subjektivnost in jo nadomešča s pravilom zakona. Weber je menil, da so principi birokracije, še posebej legitimna avtoriteta in podrejenost vseh v

organizaciji enakim pravilom in proceduram, univerzalni vsem organizacijam (Burnes 2004, 45).

Ideje Maxa Weberja še vedno navdihujejo številne raziskave in razprave o vlogi birokracije v modernem managementu. Med temi velja zlasti izpostaviti vprašanje prilagajanja birokratske organizacije spremembam v okolju in v povezavi s tem dejanskega pomena racionalne in legitimne avtoritete kot ultimativne avtoritete v času negotovosti, hitrih in turbulentnih sprememb v okolju. Na slednje je poskušal odgovoriti tudi Weber (1978, 215-216) in izrazil prepričanje, da je to čas za karizmatično avtoriteto in ne racionalno in legitimno. Kljub dejstvu, da je želel Weber z birokratsko organizacijo postaviti z družbenega vidika pravičen in objektivni sistem, mu z vidika večje participacije zaposlenih pri upravljanju ni uspelo (Van Buren 2008, 636). Beseda birokracija ima po večini v današnjem upravljanju negativno konotacijo in jo pogosto označujemo z zamudnim upoštevanjem nepotrebnih pravil, izpolnjevanjem obrazcev in podobno. Kljub vsemu pa vnaša v proces dela in organizacijo red in disciplino.

Behavioristično gibanje

Kljub dominantnemu položaju v managementu, ki ga je po letu

1930 zavzelo klasično gibanje, so se pričele postavljati številne nasprotujoče si intelektualne in praktične predpostavke, ki so zarezale v srž klasičnega managementa (Burnes 2004, 54):

- Organizacije niso stroji, temveč kooperativni sistemi. Za svoje učinkovito delovanje potrebujejo aktivno sodelovanje zaposlenih in le zgolj njihovo pasivno poslušnost.
- Ljudi motivira različen nabor nagrad, poleg nagradnih tudi družbeno priznanje.
- Motivacijski faktorji se spreminjajo skozi čas; kar lahko motivira posameznika danes, ni nujno, da ga tudi jutri.

Behavioristično gibanje v managementu je pristop v managementu, katerega primarna skrb je človekova psihologija, motivacija in vodenje, kar ga ločuje od preproste mehanične učinkovitosti. Osredotočeno je na obnašanje zaposlenega v organizacijskem okolju. V okviru behaviorističnega gibanja sta se razvili dve miselnosti, in sicer teorija medčloveških odnosov (*angl.* human relations) in teorija človeških virov (*angl.* human resources), ki sta revolucionarno vplivali na razvoj modernega managementa (Pindur et al. 1995, 64; Van Buren 2008, 637).

Iz zgodovinskega vidika se je behavioristično gibanje v managementu pričelo razvijati med leti 1920 in 1930 skoraj

sočasno v Veliki Britaniji in Združenih državah Amerike (Burnes 2004, 55; Van Buren 2008, 637) in je doživelo svoj razcvet v sredini preteklega stoletja. Za razumevanje nastanka behaviorističnega gibanja je potrebno razumeti zgodovinske dogodke takratnega časa. V številnih državah, zlasti v Združenih državah Amerike, se je zaradi gospodarske krize razvil močan socialno-kolektivni etos v obliki humanitarnih prizadevanj pomagati sočloveku (Daft 1995, 49-50). Postopoma so se tako pričela razvijati globlja razmišljanja o vlogi človeka in socialni vlogi, ne samo v družbi, ampak tudi v organizaciji. K spremembi miselnosti so pomembno prispevali »Hawthornovi eksperimenti«, ki jih je leta 1924 pričel Elton Mayo(1880–1949) s sodelavci. Izhajajoč iz rezultatov teh eksperimentov so slednji (Cherrington 1989, 52-54; Burnes 2004, 59; Clegg et al. 2005, 26) razvili dve osrednji predpostavki, kateri sta kasneje postali bistvo behaviorističnega gibanja, zlasti teorije medčloveških odnosov. Prva predpostavka se nanaša na pomembnost neformalnih skupin zaposlenih znotraj formalnih struktur organizacije in jo sedaj poznamo kot »Hawthornov učinek«. Neformalne skupine imajo tendenco za razvoj lastnih norm, vrednot in vzorcev obnašanja, kar jim omogoča, da se zaradi socialnih pritiskov znotraj skupine posamezniki podredijo normam skupine. Burnes (2004, 59) dodaja, da je Taylor leta pred tem, tudi

sam omenil tovrstna obnašanja, a jih je označil za abnormalna. Druga predpostavka, ki je nastala na podlagi teh eksperimentov je bila ta, da imajo ljudje potrebe po priznanju, varnosti in pripadnosti. Eksperimenti do dokazali, da ljudje nismo zgolj ekonomska bitja in ni zgolj denar tisto, kar jih žene naprej, ampak tudi druge potrebe vezane na njihov obstoj znotraj socialne skupine (Burnes 2004, 59; Shafritz et al. 2005, 164-165).

Misleci teorije medčloveških odnosov, med njimi velja predvsem izpostaviti sodelavca Eltona Maya Fritza J. Roethlisbergerja (1898–1974), so bili med prvimi teoretiki managementa, ki so predlagali, da znajo neformalne skupine zaposlenih organizaciji koristiti in ne škodovati. Verjeli so, da čustva, ne glede na to ali izhajajo iz posameznikovih izkušenj ali socializacije skupine, vplivajo na obnašanje zaposlenih in njihovo produktivnost. Kot rezultat teorije medčloveških odnosov, so področja kot na primer organizacijsko komuniciranje, socializacija, zaupanje in čustva, postala priznana kot predmet raziskovanja in del managementa. Ob tem Clegg, Kornberger in Pitsis (2005, 27) pravijo, da je Mayo nedvomno verjel, da morajo biti tehnične kompetence managerjev podprte s socialnimi kompetencami. Zaposlenim je potrebno pokazati kako naj sodelujejo v novi, kompleksni organizaciji in

managerjeva naloga je pri tem pomagati. Managerji so v skladu s tem pozvani k spravi in razsodnosti v odnosih do zaposlenih. Pri tem osrednjo metodo managementa predstavlja intervjuvanje zaposlenih, kar je bilo za leto 1928, ob zaključevanju Hawthornovih eksperimentov, označeno kot revolucionarna metoda pridobivanja podatkov o zaposlenih (Shafritz et al. 2005, 162).

Navzlic spremembi v miselnosti managementa, da je začel upoštevati človeka v procesu dela, so se pojavile nekatere kritike povezane s teorijo medčloveških odnosov. Očitki so bili uperjeni v videnje položaja človeka v organizaciji, pri čemer je ta uporabljen le kot sredstvo za doseg cilja in je kot taki zključen iz procesa zastavljanja ter doseganja ciljev kot aktivni udeleženec. Na tej osnovi se je osnovala miselnost, da so zaposleni del organizacije in imajo zato enakopraven položaj. Ljudi ni potrebno siliti k delu, ampak bodo k njemu sami pristopili, če bodo za njega ustrezno motivirani (Van Buren 2008, 637).

Čeprav je raziskovalce in managerje zanimalo obnašanje zaposlenih v organizaciji, so se šele leta 1957 s pojavom teorije človeških virov dokončno potrdile domneve o povezanosti med organizacijo in zaposlenimi (Shafritz et al. 2005, 145). Isti avtor navaja (prav tam, 2005, 146), da je teorija človeških virov zgrajena

okrog naslednjih predpostavk:

- Organizacije obstajajo zato, da služijo ljudem (raje kot obratno).
- Organizacije in ljudje potrebujejo drug drugega (organizacije potrebujejo nove ideje, energijo in znanje, ravno tako kot ljudje potrebujejo kariero, osebni dohodek ali delovne priložnosti).
- Če je povezanost med organizacijo in posameznikom šibka, bo to za enega izmed njiju ali celo za oba neugodno: posamezniki bodo izkoriščani ali pa bodo stremeli k temu, da bodo izkoristili organizacijo ali pa oboje (Van Buren 2008, 637).

Med teoretiki te veje behaviorističnega gibanja izstopajo zlasti Parker Follett, Argyris, Maslow, Vroom, Herzberg (Pindur et al. 1995, 65-66; Van Buren 2008, 637) in predvsem Douglas McGregor (1906–1964), katerega prvotno zasnovana teorija medčloveških odnosov, s svojim preveč preprostim pogledom, ni navdušila. Z namenom izzvati klasično gibanje in kljubovati presplošno zastavljenim predpostavkam teorije medčloveških odnosov je McGregor, na podlagi svojih izkušenj in Maslowe teorije človeških potreb, razvil leta 1957 teoriji X in Y (Daft 1995, 51). Teorija X sledi

predpostavkam znanstvenega managementa in je skladna s prvotnimi predpostavkami teorije medčloveških odnosov. Vključuje naslednje predpostavke (McGregor 1960, 33-48):

- Vsakemu povprečnemu človeku ni do dela in se ga bo poskušal izogibati.
- Ljudi je potrebno prisiliti, kontrolirati, usmerjati in ustrahovati v kolikor želimo, da so pri delu učinkoviti.
- Vsak povprečni človek ima raje ukazovanje, poskuša se izogibati odgovornostim, ima malo ambicij in si predvsem želi varnost.

V nasprotju s tem ima teorija Y pozitiven prizvok in poudarja prednosti izrabe ustvarjalnosti ter znanja zaposlenih. Vključuje naslednje predpostavke(prav tam):

- Večina ljudi gleda na delo kot nekaj povsem običajnega, normalnega, naravnega.
- Ljudi so sposobni samokontrole in usmeritve k dogovorjenim ciljem.
- Vsak povprečni človek bo sprejel in celo iskal odgovornost.
- Domiselnost, iznajdljivost in ustvarjalnost pri reševanju organizacijskih težav so lastnosti razširjene med zaposlenimi in niso le značilne za management.

V skladu s teorijo človeških virov, organizacija ni neodvisna spremenljivka, katero je moč uporabljati za spremembo obnašanja zaposlenih, temveč je potrebno na organizacijo gledati kot okolje v katerem se določeno obnašanje zgodi (Shafritz et al. 2005, 146). Z zasnovo nove, humane paradigme managementa, behavioristično gibanje predstavlja dokončno prelomnico in prehod iz klasičnega managementa v moderno obdobje managementa.

Razprava

Štiri osrednje in med seboj različne teorije managementa, nastale vsaka v svojem zgodovinskem obdobju preteklega stoletja, opredeljujejo management glede na izhodišča na katerih temeljijo. Vsaka izmed njih v svoji osnovi vključuje dva elementa, management organizacije in zaposlene v njej, pri čemer so razmerja in povezave med tema dvema elementoma opredeljene različno.

S hitro rastočo industrijo ob koncu 19. stoletja je management postajal neizogibni dejavnik organiziranja dela. Prizadevanja po novih, usmerjenih in natančnih pristopih v upravljanju organizacije, so se uresničila s pojavom klasičnega gibanja v managementu. Osrednja osebnost začetka tega obdobja je bil Friderick W. Taylor,

katerega za tedanje čase radikalni pristop k managementu, je zahteval spremembo miselnosti managementa in povečanje organizacijske birokracije z namenom povečevanja produktivnosti in učinkovitosti. V povezavi s tem je uvedel termin »znanstveni management«, kateri ima po njegovem mnenju temelje v skupno zastavljenih ciljeh managementa in zaposlenih (Taylor 1911, 10). Znanstvenost se kaže predvsem v razvijanju znanstvenih metod in principov, ki omogočajo management vsakega posameznega elementa dela, vključno z načrtovanjem, organiziranjem in kontrolo. S Taylorjem je bil management prvič označen kot znanstveni način upravljanja organizacij, kjer obstaja delitev dela in odgovornosti, s ciljem dosegati višjo učinkovitost in posledično večjo produktivnost. V tem management prevzema miselno vlogo in delavci fizično. Slednje je pogosto napačno interpretirano in niso redki očitki, da je taylorizem dehumaniziral delo in management. A njegov dejanski namen je bil zgolj nadomestiti do tedaj uveljavljeni način managementa, t. i. »rule of thumb«, ki je zgolj z izdajanjem ukazov določal proces dela, z bolj izoblikovanim znanstvenim pristopom. Management je bil torej sredstvo, ki je preko znanstveno izpeljanih metod (standardi, pravila, procesi) poskušal vplivati na vse elemente dela z namenom povečevanja učinkovitosti in produktivnosti. Med temi elementi izstopajo

predvsem delavci, zaposleni, ki so bili pod pretvezo »največje blaginje« pogosto izrabljeni za doseganje že omenjenih ciljev managementa.

Henri Fayol je videl nadgradnjo znanstvenega managementa v natančni opredelitvi njegovih funkcij in principov. Management je opredelil kot napovedovanje, načrtovanje, organiziranje, izdajanje navodil, koordinacija in nadzor (Fayol 1949, 5-6). Njegovo, na prvi pogled, tehnično opredelitev managementa dodatno podkrepijo razvita vodila, principi, ki jih je v okviru tega predstavil. V management je z njimi vnesel pojme kot so enotnost izdajanja ukazov, hierarhijo, delitev dela, centralizacijo, red in disciplino (Wren et al. 2002, 912-914), za katere je tako kot Taylor menil, da so univerzalni in aplikabilni vsem organizacijam.

Obe predhodni opredelitvi managementa sta pomembno vplivali na racionalno videnje managementa, ki ga je podal Max Weber. Management po njegovem mnenju temelji na racionalni in legitimni avtoriteti, ki jo urejajo formalna pravila in pristojnosti. Tako urejen birokratski sistem managementa postaja brezoseben, sledi zapisanim pravilom in se na takšen način izogiba človeški subjektivnosti. S tem je bila povezana tudi ena izmed glavnih kritik klasičnega managementa, ki je bila usmerjena na položaj

zaposlenih v organizaciji, saj so ti v opredeljevanju managementa postavljeni v negativni kontekst (Burnes 2004, 51). Na tej osnovi so nasprotniki dehumanizacije dela, v začetku 20. Stoletja razvili miselnost, ki je upoštevala doprinos človeka v delovnem procesu in vpliv njegovega obnašanja na neposredno produktivnost. Behavioristično gibanje vidi management ne le kot načrtovanje, organiziranje, izvajanje in kontrolo, ampak tudi kot vodenje zaposlenih. Zaposleni je v očeh behavioristov predvsem človek, ki prinaša v delovni proces svoja čustva, osebni značaj, lastne izkušnje, vzorce vedenja in vse tisto kar je del njegove osebnosti. Vsi ti elementi imajo močan vpliv na njegovo delo, kar mora management upoštevati.

Če povzamemo lahko trdimo, da organizacije z vpeljavo znanstvenega managementa želijo doseči višjo učinkovitost in produktivnost. Za uresničitev teh ciljev administrativni in birokratski model ponujata managementu orodja in tehnike za dosego le-teh. Behavioristični model pa znanje o vlogi zaposlenega v delovnem procesu, njegovih potrebah in vedenju. Pri tem znanje o ravnanju s človeškimi viri igra enako pomembno vlogo. Behaviorist Douglas McGregor se ob tem sprašuje ali je management umetnost ali znanost in pravi (McGregor 2006, 10):

[...]. Vprašanje ni ali je management znanost. Ni. Nameni managementa so različni. Znanost se ukvarja z razvojem znanja, medtem ko se management, kot vsaka druga stroka, ukvarja z doseganjem povsem praktičnih ciljev. Vprašanje pri tem je, ali lahko management uporabi znanstveno pridobljeno znanje za doseg te ciljev. Vztrajati, da je management umetnost, je pogosto zgolj zanikanje pomembnosti uporabe sistematičnega, preverjenega znanja v praksi. [...].

Kontradiktorno temu lahko trdimo, da je management zmes obojega. Uspešen manager namreč potrebuje oboje. Znanost se izkazuje v razumevanju delovanja managementa v tehničnem smislu, medtem ko se umetnost izkazuje v uporabi tega znanja. Univerzalnega odgovora na vprašanje: »Kaj je management?«, človeštvo najbrž ne bo produciralo, saj so med nami samimi prevelike razlike, tudi z vidika managementa. Management je skozi različna zgodovinska obdobja zastopal različne vidike upravljanja, a vsem je skupen uspešen rezultat, visoka učinkovitost in produktivnost. Nenazadnje ostaja to tudi cilj managementa danes. Upošteva je to, lahko zanesljivo zaključimo, da je management koordinacija, usmerjanje in vodenje različnih aktivnosti za doseg

tega cilja.

Zaključek

Vstop v novo tisočletje je zaznamovan z novo vrsto managementa, drugačnim od tistega, ki so ga imeli v mislih Taylor, Fayol, Weber, Maslov, McGregor in drugi somišljeniki. Zakaj nova vrsta managementa? Zato, ker želi za vsako ceno (ali boljše za čim manjšo ceno) dosegati čim višjo produktivnost in obstati v visoko konkurenčnem, globalnem okolju. Cilj seveda ni nič novega, je pa pot do tega vprašljiva. Pot oz. poti, ki so jih načrtali klasiki managementa v 20. stoletju, niso še za na prgišče zgodovine. Socialne vrednote organizacije in zavedanje vrednosti zaposlenih postajata nepomembna dejavnika in sta pogosto zabrisana pod krinko ekonomskih razmer. V luči tega izginja zavedanje, da je management nosilec odgovornosti in spodbujevalec novih idej in rešitev. Iskanje rešitev iz nastalih razmer, brez vpogleda v zgodovino in tokaj nas lahko nauči (oz. kaj nas ni), ni mogoče. Sodobni management mora za prihodnja ravnanja zato na novo opredeliti nekatere lastne paradigme (še posebej ekonomsko), zlasti pa razmisliti o svoji lastni vlogi ter o tem, kaj pravzaprav je.

Literatura

- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. 4th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Cherrington, D. J. (1989). *Organizational behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Clegg, S., M. Kornberger in T. Pitsis. (2005). *Managing and organizations: An introduction to theory and practise*. London: Sage.
- Daft, R. L. (1995). *Understanding management*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Drucker, P. F. (1990). *The new realities*. London: Mandarin.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman.
- Hatch, M. J. in A. L. Cunliffe. (2006). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Houghton, J. D. (2010). Does Max Weber's notion of authority still hold in the twenty-first century? *Journal of Management History* 16 (4):449-453.
- Krenn, M. (2011). From scientific management to homemaking: Lillian M. Gilbreth's contributions to the development of management thought. *Management & Organizational History* 6 (2):145-161.

- Mayo, E. (1975). *The social problems of an industrial civilization*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill. ———. (2006). *The human side of enterprise*. Anotated ed. New York, London: The McGraw Hill.
- Oldenziel, R. (2000). Gender and scientific management: Women and history of the International Institute for Industrial Relations, 1922-1946. *Journal of Management History* 6 (7):323-342.
- Pindur, W., S. E. Rogers in P. S. Kim. (1995). The history of management: a global perspective. *Journal of Management History* 1 (1):59-77.
- Pryor, M. G. in S. Taneja. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician - revered and reviled. *Journal of Management History* 16 (4):489-503.
- Raghavulu, C. V. in B. P. C. Bose. (2006). Henry Fayol. V *Administrative thinkers*, ur. V. S. Prasad, R. Prasad et al., 51-64. New Delhi: Sterling.
- Shafritz, J. M., J. S. Ott in Y. S. Jang. (2005). *Classics of organization theory*. 6th ed. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper and Row.
- Van Buren, H. (2008). Fairness and the main management theories of the twentieth century: A historical review, 1900–1965. *Journal of Business Ethics* 82 (3):633-644.

- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Ur. G. Roth in C. Wittich. Vol. 2. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- . (1991). *From Max Weber: Essays in sociology*. Ur. H. H. Gerth in C. Wright Mills. New York: Oxford University Press.
- Weymes, E. (2004). Management theory: Balancing individual freedom with organizational needs. *The Journal of Corporate Citizenship* 16 (4):85-98.
- Wren, D. A., A. G. Bedeian in J. D. Breeze. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision* 40 (9):906-918.